

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

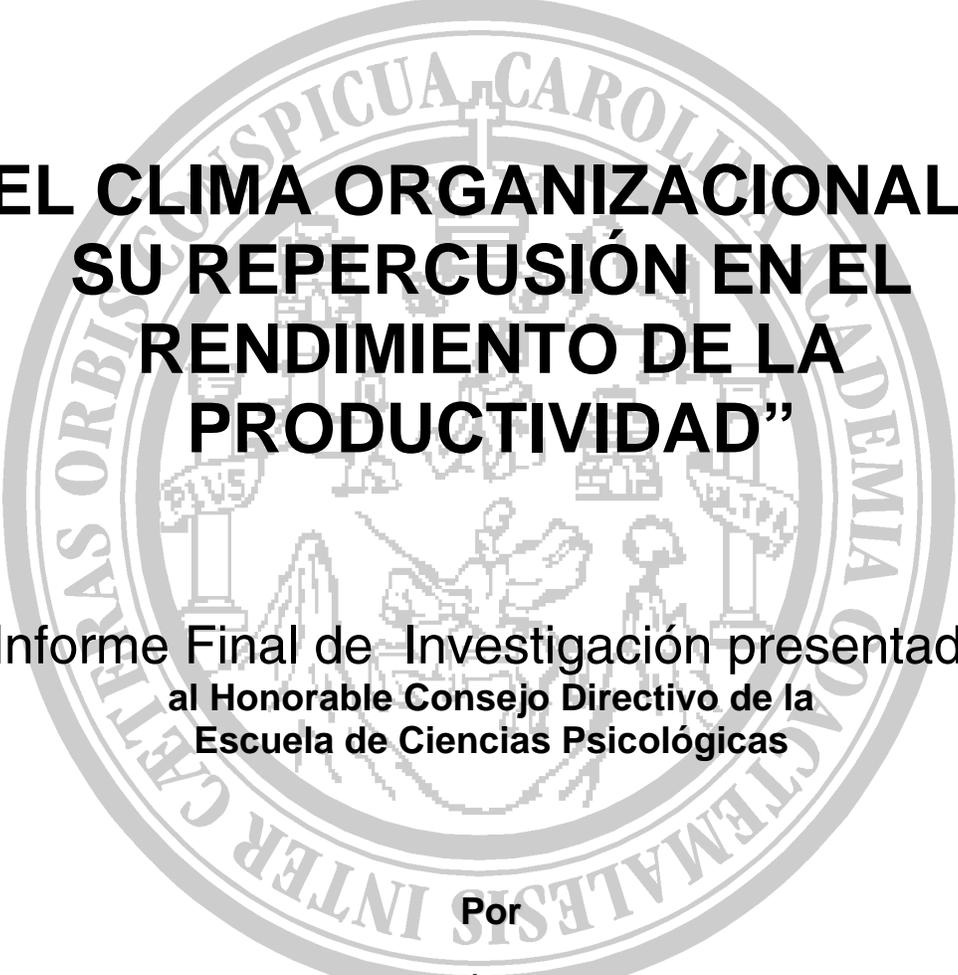
The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a cross on top, flanked by two figures. The shield is surrounded by a wreath. The outer ring of the seal contains the Latin text "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALTESIS INTER".

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
SU REPERCUSIÓN EN EL  
RENDIMIENTO DE LA  
PRODUCTIVIDAD”**

**ANABELL DE JESÚS SAAVEDRA LUNA  
WENDY ROXANA RIVERA MORALES**

**Guatemala, Noviembre de 2008.**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y  
SU REPERCUSIÓN EN EL  
RENDIMIENTO DE LA  
PRODUCTIVIDAD”**

Informe Final de Investigación presentado  
al Honorable Consejo Directivo de la  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Por

ANABELL DE JESÚS SAAVEDRA LUNA  
WENDY ROXANA RIVERA MORALES

Previo a optar el título de

**ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES**

En el grado académico de Técnicas.

Guatemala, Noviembre de 2008.

## **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciado Mirna Marilena Sosa Marroquín  
**DIRECTORA**

Licenciado Hervin Velásquez Ramos; M.A.  
**SECRETARIO**

Licenciado Luís Mariano Codoñer Castillo  
Doctor René Vladimir López Ramírez  
**REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

Licenciada Loris Pérez Singer  
**REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES DE EGRESADOS**

Estudiante Brenda Julissa Chamám Pacay  
Estudiante Edgard Ramiro Arroyave Sagastume  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS:**

Por ser la fuente de mayor energía del universo y a través de ella alcanzar todo lo que he querido. **MUCHAS GRACIAS!!!!**

### **A MI PADRE:**

Por haber creído siempre en cada decisión tomada y darme la oportunidad de haber sido su hija. **MUCHAS GRACIAS!!!!**

### **ESPECIALMENTE A:**

Elida Ruiz, por mantener ese optimismo y creer en que los imposibles no existen. “Una vez dijiste que deseabas que terminará de estudiar y aquí estoy” y gracias al haber tomado esa decisión haz contribuido a que mi vida sea muchísimo mejor.

**MUCHAS GRACIAS!!!!**

Maktub Habibi.

### **A MIS AMIGAS:**

Como muestra que mientras tengamos vida nada ni nadie son un obstáculo para limitarse en alcanzar todo aquello que queremos, en especial a todas aquellas amigas de la niñez y que todavía mantenemos ese bonito lazo. “Recuerden que no vale la pena andar por andar es mejor caminar para ir creciendo.”

**MUCHAS GRACIAS!!!!**

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS:**

Primeramente por darme sabiduría, inteligencia para iluminar mi mente, gracias Dios por recompensar mis esfuerzos.

### **A MIS PADRES:**

Con todo el amor y respeto que se merecen, orgullosamente agradezco por su apoyo incondicional en todo momento.

### **A MI HERMANO:**

David Alexander Rivera Morales, para que le sirva de ejemplo y de motivación para seguir adelante.

### **A MI FAMILIA EN GENERAL:**

Gracias por incentivar me a seguir adelante alcanzando logros académicos.

### **A MIS COMPAÑER@S:**

Con mucho cariño y aprecio.

### **A MI PATRIA:**

Anhelo servirle, me esforzarse para ser profesionalmente una persona de bien, que ayude a engrandecer y poner en alto en nombre de Guatemala.

### **A UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y ESPECIALMENTE A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS:**

Gracias por haberme abierto las puertas para la adquirir nuevos conocimientos y así forjar mi carrera profesional.

### **ESPECIALMENTE A:**

Anabell Saavedra, gracias por todo el apoyo incondicional brindado a lo largo de todo este proceso.

## **NUESTROS PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**Elida Ruiz**

Licenciada en Psicología  
Colegiado No. 9771

**Marco Antonio García**

Licenciado en Psicología  
Colegiado No.5960

**Víctor Manuel Ordóñez Oliva**

Licenciado en Psicología  
Colegiado No. 4270

# **AGRADECIMIENTOS**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

## **A NUESTRO ASESOR**

Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva

Por su amistad y orientación en el proceso de la investigación

## **A NUESTRO SUPERVISOR**

Licenciado Marco Antonio García

Por su orientación y sincera amistad teniendo siempre el tiempo necesario para apoyarnos.

**A**

Cooperativa UPA, R.L. Amatitlán.

Por permitirnos realizar las pruebas que fueron la base de la investigación.  
Gracias.

**A**

**Licenciada Elida Ruiz.**

Por su apoyo incondicional en los momentos más importantes durante todo el proceso de la realización de este trabajo de investigación, compartiéndonos sus conocimientos, consejos y experiencia.

# INDICE

Prólogo	1
<b>Capitulo I</b>	
Introducción	2
Marco teórico y Cultura organizacional	5
Similitud entre clima y cultura organizacional	7
Desarrollo organizacional	7
Políticas de recursos humanos	8
Clima organizacional	8
Escalas de clima organizacional	11
Teorías relacionadas	13
Piedras angulares del proceso organizacional	13
División de trabajo	13
Departamentalización	14
Jerarquía	15
Coordinación	16
Diferenciación e integración	16
Coordinación efectiva	17
Diseño organizacional	18
Teoría del clima organizacional de Likert	22
Tipos de clima organizacional	23
Eficiencia organizacional	24
Teorías relacionadas ala motivación del ser humano	24
Estado del conocimiento	25
Como actuar para mejorar el clima	27
El objetivo	28
Las conclusiones de la aplicación de un método	31
Productividad	32
Importancia de la productividad	32
¿Qué es productividad?	33
¿Cómo se mide la productividad?	34
Factores internos y externos que afectan la productividad	35
Premisas	36
Hipótesis general y definición conceptual de las variables	37
<b>Capitulo II</b>	
Técnicas e Instrumentos	39

### **Capítulo III**

Presentación, análisis e interpretación de resultados	41
Análisis cualitativo	47

### **Capítulo IV**

Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Bibliografía	50
Apéndice	51
Resumen	52

## PROLOGO

La importancia de la presente investigación radica en el efecto que produce el buen estado del clima organizacional, el cual debe considerarse en toda área donde se encuentren personas que laboran para la productividad dentro de una entidad privada o gubernamental, realizando un proceso de mejoras de clima en un lapso de tiempo que consideren adecuado y que convenga a la organización.

La encuesta de clima Clima Organizacional tiene la finalidad de indicar niveles que requieran de mejoras viéndolas estas como áreas de oportunidad que favorezca no solo a las empresas sino el bienestar emocional de sus colaboradores quienes son los encargados de velar por la producción de la organización. Nuestro objetivo en este estudio es dar a conocer a cuantas personas sean posibles la importancia y los beneficios que facilita este tipo de estudios, que por lo general, tratan de resolver aquellos problemas que ven a luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de colaboradores, identificar carencias, ineficacias y motivación, en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa.

Ante la realidad del poco interés hacia el valor agregado humano consideramos la realización de esta investigación, ya que muy pocos conocen la realidad por la que pasan los colaboradores, sin importar cuales son las necesidades que debe enfrentar tanto de carácter económico, sociales y emocionales, se debe entender que estos son los principales actores encargados de generar el desarrollo de toda una nación, sin embargo en la mayoría de las veces son solo vistos como las maquinas que deben producir y aunque en ocasiones la producción se baje no por el ánimo de quienes tienen esta misión sino por el mal manejo de autoridad, falta de liderazgo, negligencia, entre otros. La realidad es que conocen el problema pero no se preocupan por hacer las mejoras pertinentes hasta que encuentran un problema real donde se ve afectada su tan anhelada producción.

Además esta investigación nos permitió realizar un análisis crítico y objetivo; descubrir cual podría ser la problemática de áreas afectadas el cual tuvo éxito ya que se logro y se manifestó que la resolución de conflictos puede llevar a la deserción y de esta forma aportar a todas la entidades necesarias donde la fuerza laboral es la prioridad, en especial a los especialistas en el campo de la Psicología Industrial deben buscar el mejoramiento de la productividad y preocuparse por la satisfacción que los colaboradores tienen con respecto a su puesto de trabajo, es importante saber y conocer el estado emocional de estos. Así como hacerles conciencia que al evaluarlos no significa que se quedarán sin empleo sino que es para el bienestar de los mismos y ser lo más objetivo posible evitando de esta forma el sesgo que se pueda presentar debido a la falta de información por parte de las autoridades en esta área.

Queremos dar una agradecimiento muy especial a los directivos de la Cooperativa UPA, R.L y a las personas involucradas en esta investigación base que nos permitió obtener los resultados para nuestro trabajo de tesis, Muchas Gracias!!!!

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### EL CLIMA ORGANIZACIONAL

“No hay trabajador inadecuado lo que sucede es que esta en el puesto equivocado”

“Un puesto para cada persona, y cada persona en su puesto “

Henry Fayol

### INTRODUCCIÓN

De todos los enfoques sobre el concepto de 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.

En el mundo actual éste fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa, esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de metodologías para su evaluación permanente. La gestión moderna asocia la productividad del recurso humano con el ambiente laboral.

El clima organizacional refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

El objetivo del clima organizacional es, por lo general, tratar de resolver aquellos problemas que ven la luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de trabajadores, identificar carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa.

Sin embargo, estas percepciones dependen en 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. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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:

No obstante, este asunto no es muchas veces asumible con facilidad por la dirección. Depende del talante de ésta y de su estilo de mandar y dirigir. También, de su liderazgo y de su creencia en el potencial de los trabajadores. Otras veces, es el miedo a conocer el juicio negativo que podría derivarse de la opinión crítica de los empleados. Esto frena a quienes temen esas opiniones o la desprecian olímpicamente.

Estas actitudes medrosas o de no querer "oír lo que no se quiere oír", o temer que esas encuestas pueden deteriorar la imagen del director, gerente o directivos, son similares a aquello de ponerse la "venda sobre los ojos para no ver", e incluso lo de "matar al mensajero" para que no pregone malas noticias.

En la actualidad, son cada vez más las empresas que dentro de una política realista de conocer sus puntos débiles y fuertes a los ojos de su entorno (clientes, proveedores y trabajadores) diseñan este tipo de encuesta.

La Norma ISO 9000: 2000 y la 9004: 2000, ha introducido como novedad importante el apartado 6.4 "Ambiente de trabajo" que dice "la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto (o servicio)."

Dentro de los aportes de esta investigación sugerimos que se considere la realización de las encuestas de Clima de Satisfacción Laboral en un tiempo que la organización considere, sin embargo es aconsejable que se realice una vez cada dos años y poder fortalecer las posibles nuevas áreas afectadas o el mejoramiento de las que fueron descubiertas en la última aplicación, no solo en la cooperativa UPA R.L Amatitlán sino también para que estas se puedan llevar a cabo dentro de la Escuela de Ciencias Psicológicas, la Universidad de San Carlos de Guatemala y otras entidades.

Para toda organización los beneficios son satisfactorios ya que con ellas se presenta la oportunidad de mejorar la calidad, servicios, valores, productividad, fortalecimiento de relaciones Interpersonales, comunicación, crecimiento empresarial entre otros. Es necesario tener presente que el centro de trabajo es el segundo hogar de todo colaborador y es importante promover los estudios de clima y aplicar la regla GANAR –GANAR e ir tras la búsqueda de la estabilidad laboral y empresarial.

***“Una visión puesta en practica puede cambiar el mundo”.***

***Henry Ford.***

***“Aquellos que creen que no pueden hacer algo, no deben interponerse a aquellos que creen que pueden hacerlo”***

***Joel Arthur Barker.***

## MARCO TEORICO

### ***I.- CULTURA ORGANIZACIONAL***

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultivos (cultivado) y una (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia catorce (cultivar, morar) y colonos (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organización.

“Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización.”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Phegan B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial. 1998 México. 10,14.pp.

En este sentido la principal responsabilidad del Director General (DG) consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Para llevar a cabo lo anterior, el DG debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

Cómo se las arregla un DG para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de la organización? Para empezar, el DG debe vigilar y evaluar, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro, después de analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, el DG determinará la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos. El efecto neto, entre los segmentos positivos y negativos de tales sistemas de valores, permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: la ambición. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición de al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante.

Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos.

Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el DG debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

La siguiente figura, representa el papel de un dirigente en su labor de dar forma y alineación al sistema de valores y a las aspiraciones de la cultura.

### **1.1 Similitud entre clima y cultura organizacional:**

Ambos conceptos se concentran en características comportamentales al nivel de organización e implícitamente sostienen que las unidades organizacionales son un nivel viable para el análisis del comportamiento.

Ambos conceptos a una amplia variedad de fenómenos. Los temas van desde hipótesis profundamente sostenidas, que forman la base de una cultura, hasta procedimientos reales y patrones de conducta que tienen sus raíces en esas hipótesis.

Ambos conceptos comparten un problema semejante. "Ellos tienen que explicar la forma como las características comporta mentales de un sistema afectan la conducta del individuos, mientras al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional."<sup>2</sup>

#### **1.1.2 Desarrollo organizacional**

Se refiere a los cambios de carácter intencional y previsto con anticipación dentro de una organización. La noción es macroscópica y sistemática. Se habla en términos empresariales y globales, y a lo largo busca transformar las empresas mecanicistas en orgánicas, mediante el cambio organizacional, para modificar la cultura empresarial y hacer compatibles los objetivos organizacionales con los objetivos individuales de los empleados. La única manera posible de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", esto es cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.

"Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización."<sup>3</sup>

Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, con su cultura propia y con su sistema de valores. Todo este conjunto de variables y debe observarse continuamente, analizarse e interpretarse, ya que la comunicación organizacional influye en el clima existente en la organización.

<sup>2</sup> Phegan B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial. 1998 México. 16,19.pp.

<sup>3</sup> Phegan B. Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Panorama Editorial. 1998 México. 22,25.pp.

#### **1.1.3 Políticas de recursos humanos (RRHH):**

Surgen en función de la racionalidad de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y que ponen en peligro el éxito de las funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia, y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar, por medio de ellos, los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Cada organización pone en práctica las políticas de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe alcanzar lo que la organización quiere en los siguientes aspectos:

- Alimentación de RRHH
- Aplicación de RRHH
- Mantenimiento de RRHH
- Desarrollo de RRHH
- Control de RRHH

## ***II. CLIMA ORGANIZACIONAL***

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del colaborador.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que la media forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, “es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.”<sup>4</sup> A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

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.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

<sup>4</sup> Davis, Keith. Newstrom John. Comportamiento Humano en las organizaciones. Editorial McMillan-Collier. Inglaterra. 1997. 135,136.pp

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.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“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.)”<sup>5</sup>

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el esquema de Clima Organizacional que se presenta en la página siguiente:

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

<sup>5</sup> Davis, Keith. Newstrom John. Comportamiento Humano en las organizaciones. Editorial McMillan-Collier. Inglaterra. 1997. 141,145.pp

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

## **Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e in estructurado.

### **2.2.1 ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**1. Desvinculación:** Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.

**2. Obstaculización:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo

**3. Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

**4. Intimidad:** Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

**5. Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

**6. Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

**7. Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- 8. Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- 9. Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- 10. Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo
- 11. Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- 12. Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.
- 13. Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales
- 14. Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- 15. Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo
- 16. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen
- 17. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- 18. Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- 19. Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- 20. Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

**21. Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

**22. Tolerancia de errores:** El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar.”<sup>6</sup>

### **III. TEORÍAS RELACIONADAS**

#### **3.3.1 LAS PIEDRAS ANGULARES DEL PROCESO ORGANIZACIONAL.**

Organizar es un proceso gerencial permanente. “Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían”.<sup>7</sup> Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación.

#### **3.1.2 DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

En su libro "La riqueza de las naciones", Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó:

<sup>6</sup> Alexis, Goncalves. Fundamentos del clima organizacional. Editorial Trillas. México. 2000. 56,60. pp.  
<sup>7</sup> Valle, R. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Addison Wesley Estados Unidos 1995. 40. pp.

“Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta un extremo para ponerle la cabeza”. Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día". Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término "División del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir). ¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por lo contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses.

Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación. La especialización del trabajo también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como bien se sabe, a partir de las experiencias vividas, el aburrimiento puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

### **3.3.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN.**

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos Departamentos. Por lo tanto la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

### **3.3.4 JERARQUÍA.**

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al control administrativo que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico.

Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quien, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como director general, Presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización. Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones: En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

1. En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.
2. En la actualidad los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las jerarquías altas pueden ser una barrera en la toma de decisiones rápidas. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo puede y deben cambiarse con el tiempo.

### **3.3.5 COORDINACIÓN**

“La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería e vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización”<sup>8</sup>

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

#### ***a) Diferenciación e integración.***

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separa a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales. Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch han señalado que la división del trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo, administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias, que Lawrence y Lorsch llaman diferenciación, pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades del trabajo. Estos autores han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y las formas de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad.

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de recurso Humanos. Edit. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia. 2000. 85 pp.

En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una percepción del tiempo diferente. Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los estilos interpersonales. Por ejemplo, en producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de investigación y desarrollo podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente el torbellino de ideas y el análisis de muchas alternativas.

Por último, la formalidad de los departamentos puede ser diferente. Mientras que una unidad de producción quizás necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales. Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de lo departamento independientes. En lugar del término coordinación, Lawrence y Lorsch usan integración para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas. Quizás sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los preparan. Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de ventas y de publicidad se verá afectado en forma negativa.

### ***b) Coordinación efectiva***

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamientos de información. Podemos enfocar la coordinación efectiva de las siguientes tres maneras:

1. Utilizar técnicas básicas de la administración.
2. Ampliar las fronteras
3. Reducir la necesidad de coordinación

1) Utilizaremos técnicas básicas de la administración cuando se requiera una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena

de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información.

Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente. Otra técnica básica más es la que Tom Peters y Robert Waterman llamaron administrar por paseo (Management by walking around). Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para "darse paseos" por los diversos departamentos e instalaciones de producción observando las operaciones y hablando informalmente con los empleados.

2) Hablamos de ampliar las fronteras cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizás sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el papel para ampliar fronteras. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. Por ejemplo, en ocasiones, los miembros del departamento de ingeniería y de mercadotecnia hablan diferentes idiomas. Un empleado que extiende las fronteras con eficacia puede traducir el lenguaje de la mercadotecnia, orientando a los clientes, al lenguaje de la ingeniería, orientando a los productos y viceversa.

3) Reducir la necesidad de coordinación cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Jay Galbraith describe 2 formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades independientes. El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan "manga ancha" para satisfacer los requisitos de otras.

Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros pueden realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos.

#### ***IV EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.***

Su evolución en el transcurso del tiempo. Podemos identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional,

- a) Enfoque clásico.
- b) Enfoque tecnológico de las Tareas.
- c) Enfoque ambiental.
- d) Reducción de tamaño.

**A) En el enfoque clásico;** los primeros gerentes y autores sobre Administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

“Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales.”<sup>9</sup>

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa.

Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

***B) En el enfoque; tecnológico de las tareas para el diseño organizacional;*** que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas:

- 1) producción unitaria y de pequeñas partidas;
- 2) dos, producción de grandes partidas y en masa, y
- 3) producción en procesos.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda en el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además lo dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en a estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

**C) Enfoque ambiental;** en la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño.

Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad,

usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea.

Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, in embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, “los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta”<sup>10</sup>

**D) Reducción de Tamaño;** en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones.

Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad. Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

#### **4.4.1 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.**

”La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.”<sup>11</sup>

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se citan:

**1. Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

**2. Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

**3. Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

**4.** La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales.

De todos los enfoques sobre el concepto de 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

<sup>11</sup> Blum, Milton. Psicología: Fundamentos Teóricos y Sociales. Edit. McGraw-Hill. México. 2002. Segunda Edición. 85 – 110pp.

#### **4.4.2 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **a) Clima de tipo autoritario.**

Sistema I. Autoritario explotador

Sistema II. Autoritarismo paternalista.

##### **b) Clima de tipo Participativo.**

Sistema III. Consultivo.

Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario 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 subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este 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.

”El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.”<sup>12</sup>

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas.

El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

#### **4.4.3 EFICACIA ORGANIZACIONAL**

La cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

“La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.”<sup>13</sup>

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

#### **4.4.4 TEORÍAS RELACIONADAS CON LA MOTIVACIÓN DEL SER HUMANO:**

**a) Teoría de Mayo:** El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas.

Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

**b) Teoría de los factores de Herzberg:** La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

13 Dunnette, Marvin. “Psicología Industrial y del Comportamiento” Edit. Trillas. Colombia. 2000. 140pp.

“La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.”<sup>14</sup>

**c) Modelo de Poder - Afiliación - Realización de Mc Clelland:** Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros.

Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland.

**d) Teoría de Campo de Lewin:** En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta. (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

## **V. ESTADO DEL CONOCIMIENTO:**

Al analizar la actividad del hombre contemporáneo encontramos un aspecto importante en la actualidad. Este aspecto lo podemos describir como un intenso proceso de interacción del hombre con la organización. “Ésta forma un pilar fundamental dentro de la sociedad, pues es innegable reconocer que las organizaciones rodean a las personas por todas partes y cada día más, se hace latente el contacto directo del hombre con la misma. Es así como, la gente nace en las organizaciones, y generalmente mueren en ellas. Al igual que la vida social está enmarcada de patrones y paradigmas culturales que permiten el desarrollo de los individuos, las organizaciones cuentan con su propia cultura que facilita la integración y el crecimiento de todas aquellas personas que forma parte dentro de la misma. Es esa cultura la que va a establecer la diferencia entre las organizaciones de un estado o país y a su vez va a demostrar el grado de solidez dentro de una sociedad.”<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Idalberto Chiavenato. Administración de recurso Humanos. Edit. Mc Graw Hill. Quinta edición. Colombia. 2000. 133. 139 pp.

<sup>15</sup> Edwin Flippo. “Clima de la Organización y el Trabajo” Edit. McGraw-Hill. Interamericana. 1988. México. 337 – 371pp.

Para captar el concepto que actualmente prevalece sobre cultura organizacional es necesario indicar que en las últimas tres décadas se ha podido apreciar una revolución en la manera de comprender a las organizaciones y al rol del administrador, aquello que se observó en el alejamiento de los principios y en el enfoque de la administración científica dominante en la primera mitad de este siglo, y que consideraba a la organización como a una máquina, por lo que se buscó la eficiencia a través de la división de las tareas y funciones, fragmentándolo todo.

En lo tocante a las aproximaciones socio técnicas, a través de la escuela de las relaciones humanas lograron revelar la importancia del factor humano. Al llegar la década de los setenta se inició el desarrollo de una nueva visión de la organización al reconocerlas como culturas más que como máquinas al tiempo que se retomaban las concepciones y estructura metodológica de la antropología.

Se reconoce que del enfoque antropológico ha derivado el concepto actual de cultura organizacional. Destaca Herskowitz (1948), quien vio a la cultura como a un constructor que describía el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y fines que hacen posible la vida de las personas, y a Geertz (1973), quien la considera como a un patrón de significados transmitido históricamente, agrupados en símbolos, esto es: un sistema de concepciones inherentes expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales se comunican los sujetos perpetuando y desarrollando su conocimiento y actitudes acerca de la vida.

Si bien fue hasta los años ochenta que estas concepciones se popularizaron, siendo punta de lanza el libro *En busca de la excelencia* de Peters y Waterman (1982) que condujo, por cierto, a los avances de lo que hoy se conoce como cultura corporativa bajo un contexto de país desarrollado. Más adelante, Gareth Morgan (1986) con su libro *Imágenes de la Organización* logró un buen avance en la concepción simbólica a través de sus metáforas acerca de la cultura organizacional.

Con base en estas definiciones, podemos aproximarnos a un concepto de cultura organizacional que resume gran parte de lo hasta ahora expuesto: el conjunto de procesos de producción, circulación y consumo de patrones de conducta significativos y simbólicos de la filosofía e identidad que permea a una organización, cada uno de los cuales tienen formas específicas de ser generado, transmitido y reconocido / apropiado.

Así, “la cultura organizacional, concebida como un conjunto de valores y creencias compartidas, representa la percepción común que los integrantes tienen de la empresa y desempeña varias funciones importantes: transmite un sentido de identidad a sus integrantes, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales, incrementa la estabilidad del sistema social y, por último, controla y modela las actitudes y el comportamiento.”<sup>16</sup>

16 Brunet L. *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencia*. Editorial Trillas. México. 1999. 86,94. pp.

Existen cinco diferentes líneas de investigación que abordan la relación entre el concepto de cultura y la organización. En las dos primeras la cultura desempeña un papel tanto de variable independiente (externa) como dependiente (interna), en las tres últimas, la cultura se emplea como una metáfora, a saber:

***La cultura organizacional como variable:*** La administración comparada y el concepto de cultura consideran que el mundo social se autoexpresa en términos de las relaciones que existen entre sus integrantes más estables y definidos, conocidas con el nombre de variables.

Ambos enfoques comparten la idea de que la organización es semejante a un organismo que existe dentro de un ambiente, mismo que presenta imperativos para su conducta (Smircich, 1983).

Cuando se considera que los valores característicos de la cultura de una organización se introducen a través de sus integrantes, se observa a la cultura como una variable independiente, revelando su presencia a través de patrones de actitudes, valores y comportamiento de sus elementos. En el momento que la cultura se concibe como una variable dependiente, se considera a las organizaciones como instrumentos sociales que no sólo producen bienes y servicios sino también fenómenos culturales como son los rituales, los símbolos, las leyendas y los mitos, aún cuando ellas mismas forman parte de un contexto cultural más grande. Usualmente la cultura expresa valores, ideales y creencias compartidas por sus integrantes, mismos que se manifiestan a través de diferentes medios simbólicos, tales como los mitos, los rituales, las historias, las leyendas y el lenguaje especializado (Robbins, 1987).

## **VI. CÓMO ACTUAR PARA MEJORAR EL CLIMA**

En el mundo de la gestión de empresas se está siempre en continuo movimiento. Y hoy en día, podemos decir que en movimiento acelerado. El bombardeo de "técnicas" de gestión, especialmente procedente de Estados Unidos, es continuo. Pero esta invasión de novedades es más aparente que real.

En muchas ocasiones son temas ya viejos y conocidos de antaño, vestidos de nuevos ropaje. Podríamos decir que, muchas veces, son "los mismos perros con distintos collares", para entendernos. Pero esto tiene, al menos, una gran ventaja: atraer la atención de los gestores y directivos de empresas hacia temas de más o menos relevancia. Ya se sabe que lo novedoso tiene siempre más encanto.

Esto no significa que no existan realmente técnicas, métodos o sistemas de gestión totalmente nuevos y que presentan y permiten una gran eficacia tras su implantación.

Ambas cosas existen y son compatibles. Pero, veamos un ejemplo de todo esto que está entrando en el mundo de la empresa.

Se trata de "las encuestas sobre el clima laboral de la empresa. En esencia, consisten en plantear la posibilidad de que todo o parte del personal de la misma se exprese, por escrito y en forma anónima o identificada, acerca de los distintos aspectos que configuran la vida en su empresa."<sup>17</sup>

Se pretende, de este modo, conocer la opinión real de todos los trabajadores de la empresa en diferentes aspectos.

Procesos de gestión de recursos humanos (por ejemplo, para mejorar la claridad, poner en marcha canales de comunicación específicos,...)

Mejorar el clima a través del desarrollo personal a través de formación específica  
Observados datos de las encuestas de clima laboral se pueden adoptar las siguientes medidas:

Mejorar el clima a través del "desarrollo organizacional", mejorando los (siguiendo con el ejemplo de la claridad, para mejorarla, dar un curso de "reuniones eficaces" a los directivos y de "escucha activa" a los empleados).

Pero hay una tercera vía que establece el diseño de un sistema de gestión de personas con algunos nuevos procesos para mejorar determinadas carencias en el clima prescindiendo de la formación que haya que darles a los directivos para usar dicho sistema e insistiendo en que comprendan su importancia.

### **6.6.1 EL OBJETIVO:**

Por lo general, tratar de resolver aquellos problemas que ven la luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de trabajadores, identificar carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa.

No obstante, este asunto no es muchas veces asumible con facilidad por la dirección. Depende de la condición de ésta y de su estilo de mandar y dirigir, También, de su liderazgo y de su creencia en el potencial de los trabajadores. Otras veces, es el miedo a conocer el juicio negativo que podría derivarse de la opinión crítica de los empleados. Esto frena a quienes temen esas opiniones o la desprecian olímpicamente.

Estas actitudes medrosas o de no querer "oír lo que no se quiere oír", o temer que esas encuestas pueden deteriorar la imagen del director, gerente o directivos, son similares a aquello de ponerse la "venda sobre los ojos para no ver", e incluso lo de "matar al mensajero" para que no pregone malas noticias.

En la actualidad, son cada vez más las empresas que dentro de una política realista de conocer sus puntos débiles y fuertes a los ojos de su entorno (clientes, proveedores, trabajadores) diseñan este tipo de encuestas.

<sup>17</sup> Reyes, Agustín. "Administración de Organizacional" Edit.Limusa. México. 1982. 57, 61. pp.

Además, la nueva Norma ISO 9000: 2000 ha introducido como novedad importante el apartado "Ambiente de trabajo" que dice "la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto (o servicio)" <sup>18</sup>

En otro documento de directrices, ISO 9004, se explica el ambiente de trabajo de este modo: " la dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción, producción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización."<sup>19</sup> La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración lo siguiente:

1. *Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.*
2. *Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el equipo de protección.*
3. *Ergonomía. ( coordinación)*
4. *La ubicación del lugar de trabajo.*
5. *Interacción social.*
6. *Instalaciones para el personal de la organización.*
7. *Calor, humedad, luz, flujo de aire.*
8. *Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.*

Y en otro lugar de ISO 9004, el apartado 8.2.4, dice: " Seguimiento y medición de las partes interesadas. La organización debería identificar la información de medición requerida para cumplir las necesidades de las partes interesadas (diferentes de los clientes) en relación a los procesos de la organización, con el fin de equilibrar la asignación de recursos. Tal información debería incluir mediciones relativas al personal en la organización."<sup>20</sup>

*Ejemplos de medición son los siguientes:*

*a) Con respecto al personal de la organización, ésta debería:*

*\*\* Recabar la opinión de su personal en relación con la manera en la cual la organización satisface sus necesidades y expectativas,*

*\*\* Evaluar el desempeño individual y colectivo y su contribución a los resultados de la organización."*

¿Qué clase de cuestiones se pueden plantear en una encuesta sobre clima laboral? Suelen diferenciarse las que corresponden al ambiente de trabajo físico y condiciones ambientales de las que se refieren a cuestiones relativas al propio trabajo y a la actitud, motivación y situación del trabajador frente a aquel.

<sup>18</sup> Norma ISO 9000 2000. Apartado 6.4. 34. pp

<sup>19</sup> Norma ISO 9004. Apartado. 6.4. 36. pp

<sup>20</sup> Norma ISO 9004. Apartado. .8 2.4 85. pp

En general, estos cuestionarios que tratan de diagnosticar el clima laboral en la empresa, suelen tocar los aspectos de:

- *Motivación en el trabajo*
- *Posibilidades de creatividad e iniciativa*
- *Trabajo en equipo*
- *Relaciones verticales y horizontales entre trabajadores y sus jefes*
- *Satisfacción en el puesto de trabajo y en la empresa*
- *Condiciones ambientales de la empresa*
- *Ergonomía del puesto de trabajo*
- *Sensación del trabajador respecto al reconocimiento de su trabajo*
- *Innovación*
- *Deseo de cambio*
- *Responsabilidad en el puesto de trabajo*
- *Conocimiento de la relación entre trabajo desarrollado por el trabajador y el conjunto del de la empresa y el producto o servicio final que llega al cliente.*
- *Satisfacción en el trabajo (salario, puesto de trabajo, empresa, otras prestaciones sociales, etc)*
- *Visión de los directivos*

Lógicamente, estas encuestas habrán de adaptarse a las circunstancias y situación de cada empresa y a los objetivos reales que se pretendan alcanzar.

La encuesta requiere, por otra parte, un sistema de cuantificación y evaluación que pretenda conocer los resultados obtenidos y poderlos comparar con los idóneos o con otros del sector u otras empresas. Estos resultados, debidamente cuantificados, deben de servir para establecer objetivos de mejora y para mediciones y comparaciones futuras.

***El establecimiento de un sistema de este tipo implica la posesión de tres condiciones:***

1. Que se entregue a cada asistente una evaluación 360º sobre sus estilos directivos y el clima que genera en su equipo.
2. Que tras el programa inicial se establezcan planes de acción concretos para cada participante, con objetivos y plazos.
3. Que a la realización del programa le sucedan (durante seis meses) varias sesiones de coaching, y que exista una evaluación final de estilos y clima similar a la inicial.

### ***Las conclusiones de la aplicación de un método de este tipo implican:***

Un programa de desarrollo directivo puede tener un impacto positivo en el indicador total del clima de aproximadamente en un 20 por 100 del gap total entre clima actual y clima deseado.

El desarrollo de sistemas y procesos de gestión de personas es conveniente que acompañe a un desarrollo directivo.

Las conclusiones que se van a presentar a continuación responden a (Justo Villafañe):

El impacto de la gestión del clima en la motivación laboral

El impacto de la gestión del clima en los resultados de negocio

La modalidad de la práctica

**Responsabilidad (*empowerment*):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo
- Pasos para llevar a cabo un estudio de actitud

## **VII. PRODUCTIVIDAD**

### **7.7.1 Importancia De La Productividad**

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano factura de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración - son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

### 7.7.2. ¿Que es productividad?

“Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo empleados.”<sup>21</sup>

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos ( Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

**Calidad:** La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.

Productividad = Salida/ Entradas

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.

Salidas: Productos.

Misma entrada, salida mas grande  
Entrada mas pequeña misma salida  
Incrementar salida disminuir entrada  
Incrementar salida mas rápido que la entrada  
Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

<sup>21</sup> Palacios, Abdel. “Las Emociones, motor propulsor de productividad Industrial” Editorial. Decenio. Nicaragua. 2006. 105pp

### **7.7.3 ¿COMO SE MIDE LA PRODUCTIVIDAD?**

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc. En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad:

Número de unidades producidas

Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas modernas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de "centros de utilidades" que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad:

Ventas netas de la empresa

Salarios pagados

"Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela) . Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca."<sup>22</sup>

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad.

22 Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. México. 1999. 146, 158. pp.

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:

$$P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad}).$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia. Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

#### Índice De Productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:

### **7.7.4 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD**

#### FACTORES INTERNOS:

- \* Terrenos y edificios
- \* Materiales
- \* Energía
- \* Máquinas y equipo
- \* Recurso humano

#### FACTORES EXTERNOS:

- \* Disponibilidad de materiales o materias primas.
- \* Mano de obra calificada
- \* Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- \* Infraestructura existente
- \* Disponibilidad de capital e interese
- \* Medidas de ajuste aplicadas

## PREMISAS

- Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.
- Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan los elementos humanos que constituyen algunos efectos sobre la conducta psíquica de estos.
- Se denomina como clima Organizacional al conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo.
- El clima organizacional debe ser utilizado para el mantenimiento de la productividad.
- La productividad es un indicador cuantitativo del uso de los recursos en la creación de productos y procesos, así como en términos de colaboradores es sinónimo de rendimiento tanto como satisfacción.

## HIPOTESIS GENERAL

- El clima organizacional Permite obtener dentro de la organización Relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, liderazgo de superiores inmediatos, compensaciones y beneficios, capacitaciones, comunicación, procedimientos internos, identificación con la empresa, resolución de conflictos, herramientas de trabajo y decersión. promoviendo el progreso para la organización.

## DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

### ***Variable Independiente:***

El clima organizacional.

***Indicador:*** Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del colaborador.

### ***Variable Dependiente:***

Permite obtener dentro de la organización Relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, liderazgo de superiores inmediatos, compensaciones y beneficios, capacitaciones, comunicación, procedimientos internos, identificación con la empresa, resolución de conflictos, herramientas de trabajo y decersión, para promover el progreso para la organización.

### ***Indicadores:***

**1. Relaciones interpersonales:** *Es* la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados

**2. Condiciones de Trabajo:** se entiende como tal "cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y la salud del trabajador".

**3. Estilo de liderazgo:** Se entiende como la calidad de líder, acción y efecto de lidiar donde es una dedición que toma cada quien, no un lugar donde se siente entre ellos autoritario, demócrata o liberal.

**4. Compensación y beneficios:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**5. Capacitación:** Acción y efecto de capacitar, habilidad o tener aptitud o disposición para orientar a otras personas.

**6. Comunicación:** Esta implica transferencia de información y significados de una persona a otra, es el proceso de transmitir de una persona a otra.

**7. Procedimientos Internos:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Identificación con la Cooperativa:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

**9. Resolución de conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**10. Herramientas de trabajo:** es cualquier máquina, aparato, instrumento o instalación utilizada en el trabajo.

**11. Razones para la deserción:** Es un fenómeno social ocasionado por diversas causas ya sean políticas, económicas, familiares, laborales, etc. Lo cual debe ser estudiado detenidamente para determinar las posibles soluciones, así como también su prevención.

## CAPITULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### TECNICAS E INSTRUMENTOS

La muestra se seleccionó en base al trabajo de la práctica de orientación laboral que se realizó en el Centro de práctica, el cual se aplicará en La Cooperativa UPA R.L. Ubicada sobre la 3ra. Av. 7-27, Amatitlán municipio de Guatemala.

Los colaboradores con que se realizará. La muestra son personas de nivel socioeconómico medio y bajo, en algunos casos con problemas de insatisfacción laboral, los cuáles se evidenciarán durante la aplicación de la Encuesta de Satisfacción Laboral, el cuál abarca once aspectos que van desde la satisfacción personal hasta los factores que afectan sus decisiones laborales. Permitiendo ayudar a los colaboradores con la identificación con la organización a la que pertenecen facilitándoles sus labores siendo seres motivados para la producción, de manera eficiente fortaleciendo así su crecimiento personal y laboral.

Se eligió una muestra de tipo aleatoria. Se trabajará aproximadamente entre 100 y 120 personas que están comprendidas entre gerentes. Jefes de área, supervisores, operarios, cajeros, secretarias, mantenimiento entre otros, ambos sexos, los cuales se dividirán por departamento de trabajo.

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### ***Encuesta de satisfacción Laboral***

Era una encuesta que consistía en una serie de preguntas las cuales respondieron de forma honesta de acuerdo a la forma de pensar y de cómo se siente el colaborador en su puesto de trabajo.

Este instrumento fue respondido con lapicero de color azul para mayor visibilidad, ya que en el momento que se procedió a la evaluación, existía la posibilidad que reflejara un indicador en el momento de responder las preguntas que posiblemente crearon una confusión, este fue el objetivo principal para dar paso a la entrevista.

La encuesta se aplicó de forma individual en cada departamento de trabajo, donde la organización nos facilitó un salón adecuado para la realización de la misma, se llamó a los colaboradores de cada departamento a dicho salón en diversos días y horarios facilitados por cada jefe de departamento, para no intervenir en sus horas de más trabajo, el cual fue previamente planificado, es importante mencionar que la encuesta no cuenta con tiempo determinado para su aplicación. En base al tiempo que se tarde la persona, podemos considerarlo candidato a una entrevista. Ya que nos permitió, obtener resultados concretos de carácter cualitativo, lo que permitió no basarnos solamente al resultado cuantitativo.

### **Indicadores:**

1. Relaciones interpersonales.
2. Condiciones de Trabajo.
3. Estilo de liderazgo.
4. Compensación y beneficios.
5. Capacitación.
6. Comunicación.
7. Procedimientos Internos.
8. Identificación con la Cooperativa.
9. Resolución de conflictos.
10. Herramientas de trabajo.
11. Razones para la deserción.

## **CAPITULO III**

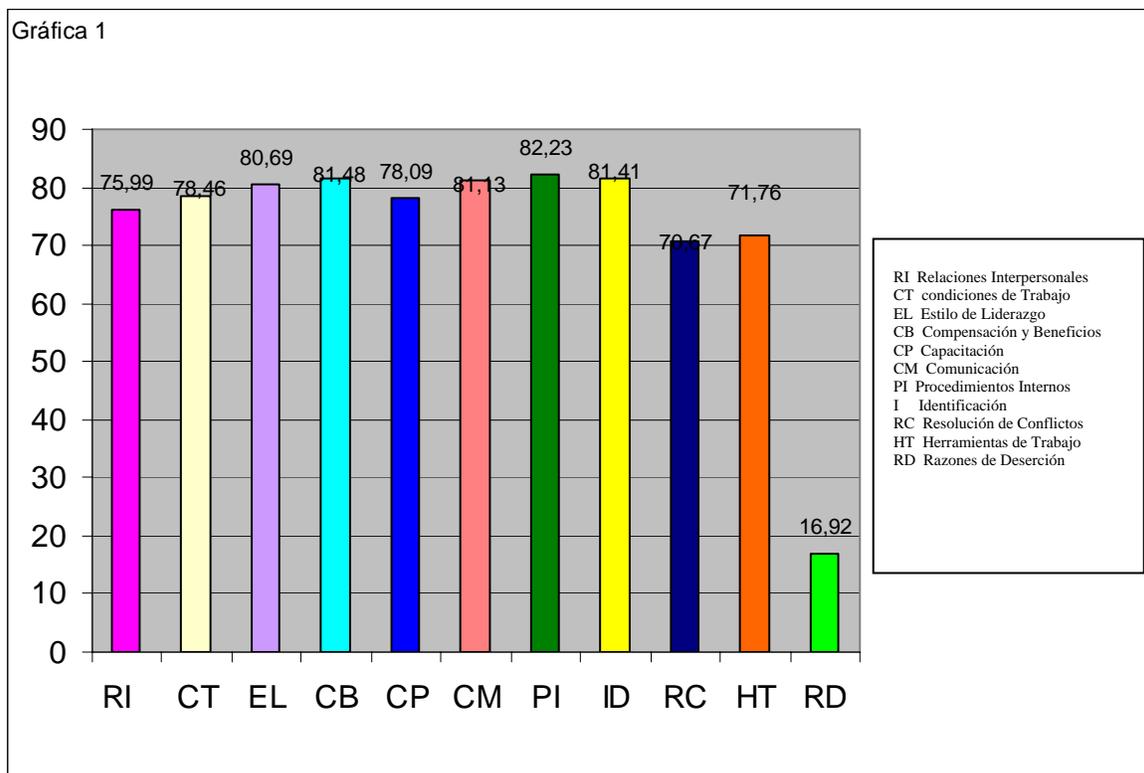
### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Durante todo el proceso del trabajo de campo realizado en la Cooperativa UPA RL, tuvimos la oportunidad de poder interactuar con los colaboradores de la misma, facilitándonos el mismo y durante todo el proceso de tabulación, graficación, estudio y análisis de clima se llego a la conclusión con relación y comparación entre agencias y departamentos, existen áreas vulnerables a realizar cambios objetivos y positivos que pueden mejorar aún cien por ciento, el clima de tan prestigiosa organización, resaltando para mejorar las relaciones interpersonales la identificación, resolución de conflictos, haciendo referencia específicamente en este como una de las áreas con mayor insatisfacción por parte del recurso humano, así como herramientas de trabajo invitándoles de esta forma a que lo consideren, ya que el cinco por ciento del total de su población se encuentra satisfecho dentro de esta y no consideran estos aspectos como obstáculos para abandonar la Cooperativa.

Mostrando con esto que su productividad se ha mantenido sin importar o ignorar aspectos que para otras organizaciones fueran motivos para no ser productivos, competitivos y visionarios demostrando que se han preocupado por mantener por parte de los directivos un personal altamente satisfecho.

Por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos en la administración de las Encuestas de Satisfacción Laboral, la cual fue aplicada a 131 empleados de la cooperativa UPA R.L. Oficinas centrales como en sus respectivas agencias las cuales son: Agencia UPA Norte, Agencia UPA Sur, Agencia Pacific Center y Agencia Villa Nueva.

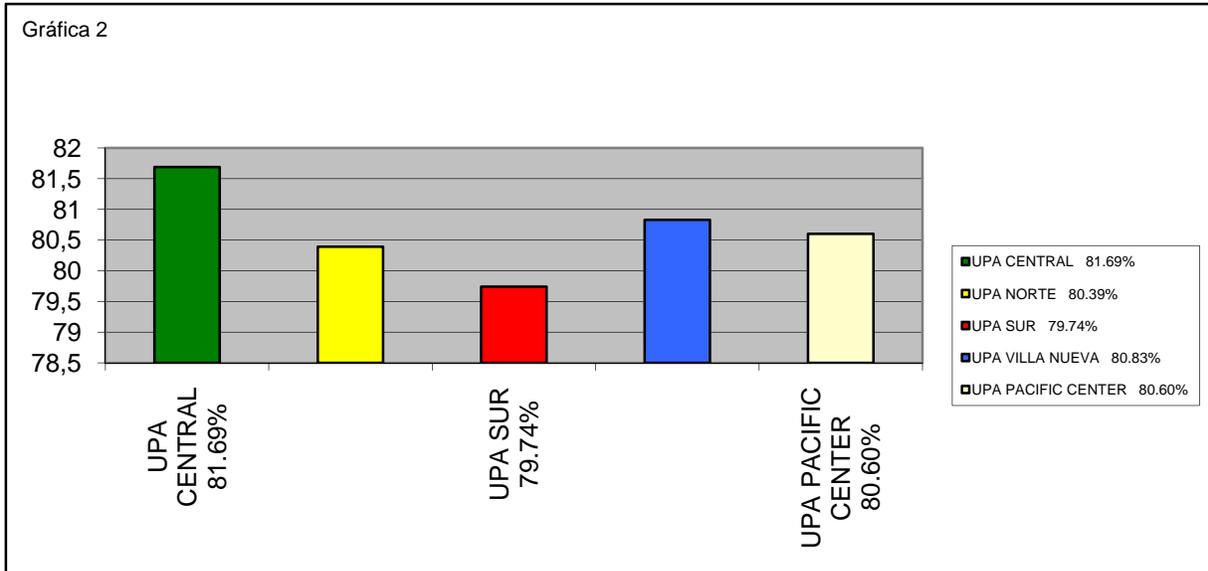
RESULTADOS GENERALES DE 131 PERSONAS QUE COLABORARON EN LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN COOPERATIVA UPA, R.L. AMATITLÁN.



FUENTE: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Cooperativa UPA, R.L. durante el año 2007.

La presente gráfica muestra que dentro de la Cooperativa UPA, R.L. Existen cinco áreas con mayor numero de repetición durante la evaluación a nivel general dentro de estos porcentaje unos se encuentran mas bajos que otros, los cuales requieren de atención inmediata en el caso de los porcentajes más bajos ya que son un posible recurso para mejorarlas y fortalecer el desempeño de los colaboradores en la realización de sus actividades mostrando un porcentaje del **16.92%** en su **Deserción**. Lo que quiere decir que a pesar de encontrarse con aspectos negativos en su puesto de trabajo no dejarían de laborar para la Cooperativa. Así como ver las siguientes como áreas de oportunidad; Relaciones Interpersonales 75.99%, Condiciones de Trabajo 78.46%, Capacitación 78.09%, y Herramientas de Trabajo 71.76%, en especial **Resolución de Conflictos 70.67%** Los cuales son de gran interés para el fortalecimiento de su productividad y poder mantener el 80% de satisfacción general de sus colaboradores.

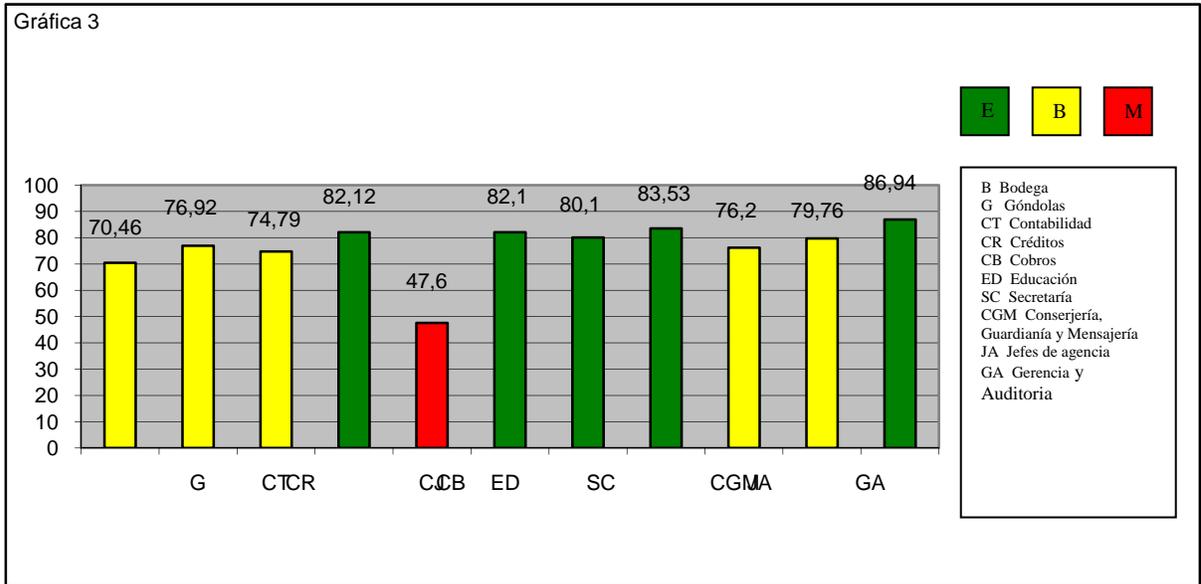
RESULTADO GENERAL COMPARATIVO ENTRE AGENCIAS.  
PROMEDIO DE SATISFACCIÓN.



FUENTE: Datos obtenidos de los porcentajes de satisfacción entre agencias de la Cooperativa UPA durante el año 2007.

Esta gráfica se diseñó con el fin de atender las necesidades de la agencia UPA SUR, ya que muestra ser la menos satisfecha con relación a las demás siendo esta del mismo municipio, es de importancia mencionar que sus principales deficiencias son la **Relaciones Interpersonales 9%**, **Estilo de Liderazgo 9%**, **Resolución de Conflictos 8%** y **Herramientas de Trabajo con el 9%**, áreas que se han reflejado en otras agencias, sin embargo de acuerdo al promedio general de satisfacción este se encuentran bien pero puede ser mejor las que consideramos deben ser atendidas las necesidades que pueda requeridas por la Cooperativa, ya que la productividad dependen en un 100% de la satisfacción de los colaboradores. A diferencia de esta tenemos a la agencia UPA CENTRAL como la líder con un 81% la cual es ejemplo para las demás, le sigue VILLA NUEVA con el 80.83%, PACIFIC CENTER 80.60% en esta es importante mencionar que esta agencia se encuentra en Guatemala y necesario reconocer que la distancia no es un obstáculo para ser altamente productiva, éxito y competitividad y finalizamos con UPA NORTE con el 80.39%, estos porcentajes muestran el grado de satisfacción laboral y la alta productividad que se mantiene dentro de la Cooperativa

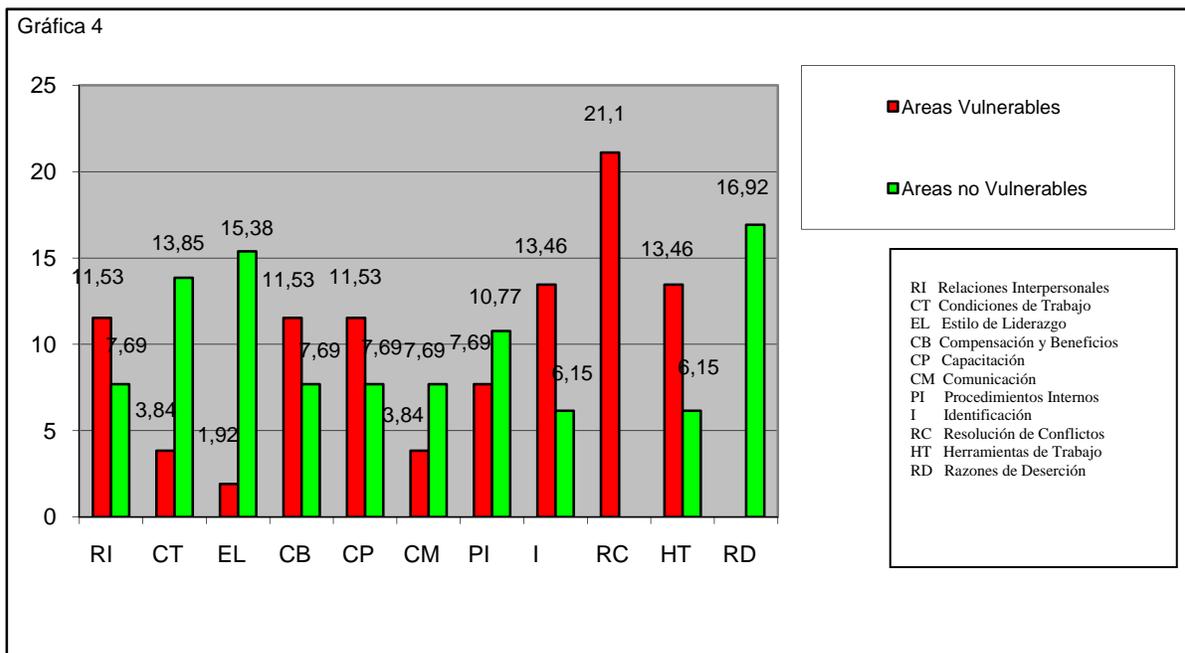
## RESULTADO GENERAL COMPARATIVO ENTRE DEPARTAMENTOS DE LA COOPERATIVA UPA R.L.



FUENTE: Datos obtenidos de los porcentajes de satisfacción entre Departamentos de la Cooperativa UPA durante el año 2007.

Los resultados de esta gráfica muestra el resultado general de cada uno de los departamentos de la Cooperativa siendo notorios los porcentajes de satisfacción de cada uno de ellos resaltando el departamento de **Caja** como el menos satisfecho con relación a su clima de satisfacción laboral el cual debe considerarse como uno de los candidatos perfectos para realizar un estudio profundo y descubrir la razón ya que es evidente el resultado de su porcentaje general que es del **47.60%**, le sigue **Bodega** con el **70.46%**, **Contabilidad** **74.79%** departamentos que se podrían considerar que necesita de reforzamiento para una mejor funcionalidad en sus tareas y no se dañe en algún momento la productividad. En cuanto a Conserjería con 76.20%, Góndolas 76.92%, Jefes de agencia 79.76%, Educación 80.10%, Cobros 82.10%, Créditos 82.12%, Secretaria 83.53% y Gerencia y Auditoría se muestra como el departamento líder y como ejemplo a la vez para motivación de los demás departamentos con el 86.94% porcentaje que demuestra que aunque existan ciertas fallas han podido superarlas y demostrar que la productividad no debe verse afectada por nada.

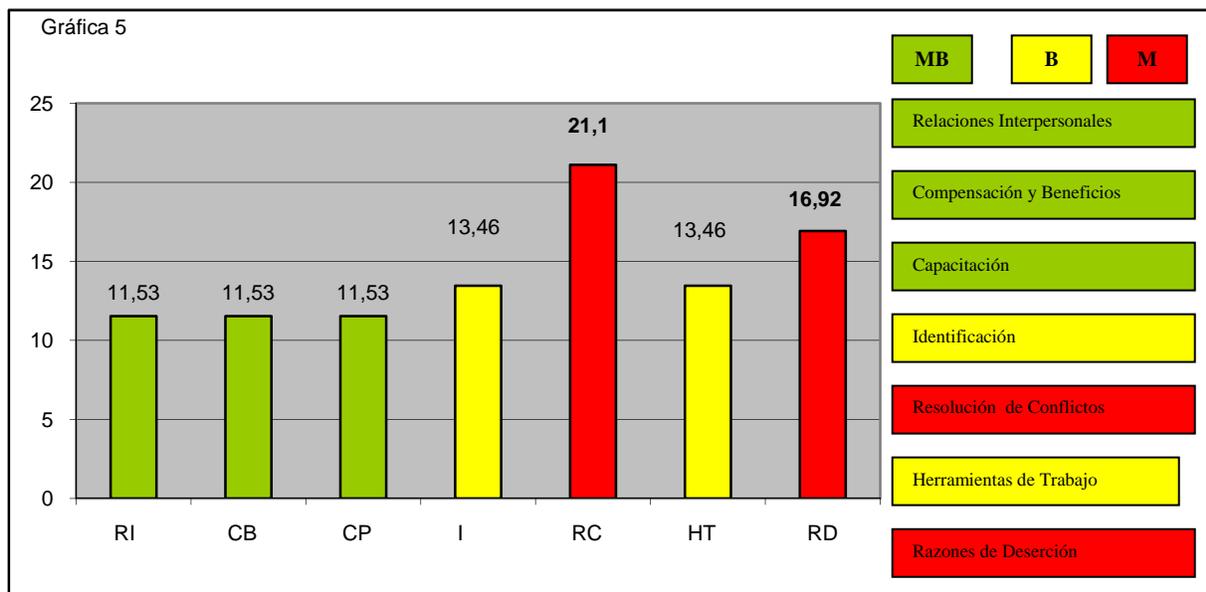
CUADRO GENERAL DE PORCENTAJE COMPARATIVO DE ÁREAS VULNERABLES Y NO VULNERABLES.



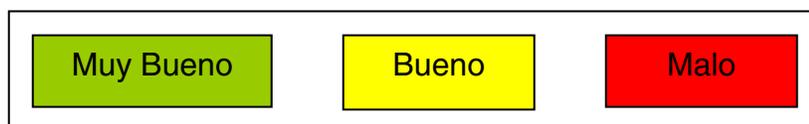
FUENTE: Datos obtenidos de los porcentajes de satisfacción entre las áreas vulnerables en General en la Cooperativa UPA R.L durante el año 2007.

Esta gráfica muestra los aspectos de mayor impacto entre los colaboradores de la Cooperativa, R.L. los cuales se reflejan en todo el análisis realizado en los diferentes departamentos y agencia es necesario estudiar la posibilidad de investigar de acuerdo a las normas y políticas de esta, así mismo se encuentra el porcentaje que las convierte en vulnerables debido a su mayor porcentaje, en este caso la primer columna representa las áreas vulnerables y la segunda como las no vulnerables. A lo largo de todo el proceso ciertas áreas se han venido repitiendo y ocupando los lugares más altos sin embargo estas no han afectado mayormente por ahora, pero puede que en un futuro si entre ellas están; Relaciones Interpersonales 11.53%, Compensación y Beneficios 11.53, Capacitación 11.53%, Identificación 13.46%, Herramientas de Trabajo 13.46%, pero en especial maximizar la atención en el área de **Resolución de Conflictos 21%**, porcentaje que se debe considerar y dar paso ha mejorar de manera inmediata ya que este es demasiado alto, hasta el punto de ser una de las principales razones del la taza general de la **Deserción del 16.92%**, que en muestra general es otro de los altos, es posible que en termino individual por agencia o por departamento no se vea afectada esta área pero en términos cuantitativos si lo es, así como la influencia de las otras áreas afectadas que poseen bajo porcentaje y se mostró el molestar en cada una de las graficas y de se relacionan con los resultados cualitativos obtenidos.

CUADRO COMPARATIVO DE ÁREAS CON ESPECIAL ATENCIÓN DE REFORZAMIENTO.



FUENTE: Datos obtenidos del cuadro general porcentajes comparativo de áreas vulnerables en la Cooperativa UPA R.L durante el año 2007.



Esta gráfica muestra las áreas y los porcentajes de cada una de estas en el que se puede distinguir con facilidad ya que como vemos esta clasificado en colores que se representan solos a nivel de semáforo y de nivel de reforzamiento, en el caso del VERDE se refiere a un área que se encuentra muy bien con el 11.53%, AMARILLO del 13.46% es la representación de precaución ya que su porcentaje va subiendo buscando el nivel ROJO el cual posee 21.1% en el área de Resolución de Conflictos y el 16.92% en la Deserción que representa la inmediata atención ya que son porcentajes elevados, y es necesario regularlo para que de esta forma se pueda mantener la productividad de la Cooperativa.

## ANALISIS CAULITATIVO

En la mayoría de las organizaciones no le dan la importancia a los estudios de este tipo ya que las consideran como una inversión innecesaria y piensan y expresan lo siguiente: **“Que se les paga para que produzcan y que mucho hacen con tenerlos empleados”**, razones suficientes para generar en los colaboradores la idea que están laborando para esta organización porque necesitan de el trabajo, no porque se sientan a gusto, motivo que debe preocupar a estos generadores de empleo que piensan de esta forma y que su anhelado sueño de producir se le puede derrumbar cuando menos sientan y dejar de existir dentro del mercado empresarial, en la actualidad cuesta creer que todavía existen este tipo de capataces abusivos que no respetan de las leyes porque están convencidos que son dueños y señores de las personas que le colaboran en la rentabilidad de su organización.

La importancia de esta investigación comprueba que un clima organizacional estable es una inversión a largo plazo, el mediar entre los factores del sistema de la organización y las tendencias motivacionales producen consecuencias de productividad y satisfacción. Toda organización tiene la harta obligación de contribuir en estos estudios ya que son ellos los encargados de velar por el crecimiento de la economía del país así como por la de sus colaboradores, quien por lo menos se merece ser respetado y prestar la atención que requiere, ya que alguna molestia que desee expresar puedan ayudar a mejorar esas deficiencias que por alguna razón no lo tiene satisfecho y que al compartirlo servirá para mejorar cualquier área deteriorada y que incluso sea necesaria la capacitación.

No cabe duda que en este caso la satisfacción laboral obtuvo un muy buen puntaje pero también es necesario profundizar e investigar las razones por las que varias áreas son repetitivas las razones son muchas explorarlas y ubicarlas al máximo de satisfacción porque no se reflejan solas sino porque hay un malestar y debe atenderse porque esto es como el cáncer que si no se aplican las quimioterapias a tiempo ustedes saben lo que sucede. El hecho de tener un área afectada ya es un indicador de insatisfacción pero saber que se puede cambiar para bien esto permitirá que la organización siga creciendo en especial aquellas que desean ser certificadas por el ISO se les facilitará cumplir con uno de los requisitos solicitados y que actualmente se consideran muy importante y ese es el “ambiente laboral” debido al valor que posee el ser humano dentro de la sociedad.

Hacer un poco más que el mínimo no solo aplica para el que produce sino también para los que lideran y velan por el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- La hipótesis el clima organizacional permite obtener dentro de la organización Relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, liderazgo de superiores inmediatos, compensaciones y beneficios, capacitaciones, comunicación, procedimientos internos, identificación con la empresa, resolución de conflictos, herramientas de trabajo y decersión para promover el progreso para la organización fue aceptada con base a los datos obtenidos a través de la encuesta de satisfacción laboral.
- Durante todo el proceso se identificaron cinco áreas repetitivas en todos lo departamentos con un porcentaje aceptable, no deja de llamar la atención que en su mayoría se quejaron de los mismos.
- Se comprobó que cuando existen valores con los que los colaboradores se identifican no hay obstáculos que no puedan vencer y que fue reflejado en el porcentaje general de satisfacción.
- La falta de fortalecimiento en las posibles áreas afectadas definitivamente bajan la productividad en el departamento que sea orientando a la deserción y al deterioro de la imagen de la organización.
- Se logró evidenciar el área más afectada y se pudo relacionar con resultados cualitativos que facilita los pasos de la solución de la problemática.

## **RECOMENDACIONES**

### **A LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA:**

- ✓ Promover Investigaciones psicológicas que promuevan el estudio de la influencia del clima organizacional en el rendimiento de la productividad y la satisfacción personal.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

- ✓ Promover Investigaciones que ayuden a los docentes a establecer nuevas alternativas para mejorar las relaciones interpersonales entre docentes auxiliares y alumnos. Ya que el ambiente de discordia solo genera discordia.

### **AL MINISTERIO DE TRABAJO:**

- ✓ Implementar encuestas de satisfacción laboral, para establecer ambientes adecuados para la satisfacción laboral y tener colaboradores altamente competitivos y satisfechos.

### **A PROFESIONALES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS:**

- ✓ A los encargados de manejar el área de Recursos Humanos, velar no solo por el bienestar productivo de la organización basado en el esfuerzo de los colaboradores, sino también por el estado emocional que muchas veces es afectado por un mal clima organizacional, y de esta forma evitar la rotación de personal contando solamente con personal altamente calificado, competitivo, productivo y satisfecho.

### **A LA INSTITUCIÓN**

- ✓ Recomendamos a la cooperativa que mantenga su buen clima organizacional, como lo mostró en el momento de la investigación, para que de esta manera siga manteniéndose en el status que ha conservado por años y en el que no dudamos que el factor principal a sido el cuidado de la satisfacción de sus colaboradores, manteniendo así su productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Davis, Keith. Newstrom John. “Comportamiento Humano en las organizaciones” Editorial McMillan-collier. Inglaterra. 1997. 135,136. pp.
- Newstrom John. “Comportamiento Humano en las organizaciones” Editorial McMillan-collier. Inglaterra. 1999. 115, 128 pp.
- Idalberto Chiavenato. “Administración de recurso Humanos”Edit. Mc Graw Hill. 2000. Colombia. Quinta edición. 85, 133, 139 pp.
- Robbins Etephen. “Comportamiento Organizacional” Edit. Prentice Hall 1992. México. 38 - 41 pp.
- Reyes, Agustín. “Administración de Organizacional” Edit.Limusa 1982. México. 57 – 61pp.
- Ruiz, Luís. “Tips Gerenciales” Edit. Centro de Asesoría Empresarial. Guatemala. 1998. 46- 49pp.
- Davis, keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos” Edit. McGraw-Hill. México. 2000. Quinta Edición.439 – 442pp.
- Dunnette, Marvin.“Psicología Industrial y del Comportamiento” Edit. Trillas. Colombia. 2000.123 – 138pp.
- Blum, Milton. “Psicología: Fundamentos Teóricos y Sociales” Edit. McGraw-Hill. México. 2002. Segunda Edición. 85 – 110pp.
- Edwin Flippo. “Clima de la Organización y el Trabajo” Edit. Mcgraw-Hill Interamericana. 1988. México.337 – 371pp.
- Palacios, Abdel. “Las Emociones, motor propulsor de productividad Industrial” Edit. Decenio. Nicaragua. 2006. 105pp.
- Phegan B. ” Desarrollo de la Cultura de su Empresa”Edit. Panorama. México. 1998. 211pp.
- Alexis, Goncalves. “Fundamentos del clima organizacional” Editorial Trillas.México.2000.56,60.
- Valle, R. “Gestión Estratégica de Recursos Humanos” Editorial Addison Wesley. Estados Unidos. 1995. 40. pp.
- Brunet L. “El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias” México. 1999. Editorial Trillas. 146,158. pp.
- Norma ISO 9000 2000. Apartado 6.4. 34. pp
- Norma ISO 9004. Apartado. 6.4. 36. pp
- Norma ISO 9004. Apartado. .8 2.4 85. pp

# APÉNDICE

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar los factores que pueden determinar un buen ambiente de trabajo que inciden en la satisfacción laboral y la productividad en la Cooperativa UPA R.L Amatitlán.

Se tomó como muestra a 131 colaboradores para la aplicación de una encuesta que permitió identificar como influye las áreas de insatisfacción y que pueden determinar los aspectos que coinciden en la satisfacción y así mantener la productividad. Se realizó una encuesta de Satisfacción Laboral que indicó las áreas con mayor porcentaje las cuales necesitan de reforzamiento y de atención inmediata. También se llevo a cabo una entrevista que permitió profundizar y comprobar las razones por las que determinadas áreas fueron repetitivas en el momento de la evaluación, pero en definitiva la que más porcentaje obtuvo sin duda alguna puede llevar a la decisión que los colaboradores abandonen su empleo ya que si consideramos que la resolución de conflictos no se solucione de la manera más adecuada no tendrá duda de decidir por muy fortalecidos que estén sus valores.

Los resultados indicaron que en términos generales la satisfacción de los colaboradores obtuvo una buena clasificación, sin embargo es importante considerar que las áreas que se encuentran en color rojo pueden influir en un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, 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.

Por lo tanto las autoridades que dirigen la Cooperativa UPA deberán considerar si a sus colaboradores a pesar de todos los beneficios que se les brindan ellos ven la oportunidad de desarrollarse dentro de la misma en base a un crecimiento sólido y que no solo la vean como una oportunidad de trabajar y de generar ingresos económicos para su familia.