



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CLIMA ORGANIZACIONAL

Autores: Danna, Ivanna Paola
Leccese, María Victoria
Melhen, María Virginia

Director: D'Arterio, José Humberto

2014

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas y
Contador Público Nacional

RESUMEN

A lo largo de este trabajo vemos la importancia que tiene la motivación de los trabajadores en la empresa ya que influye fuertemente en el clima organizacional; por ello actualmente, es fundamental la participación de la administración de recursos humanos, cuyo objeto es mejorar los ambientes laborales, propiciando la satisfacción de trabajadores, aumentando su productividad, los rendimientos y la calidad del trabajo. No es posible definir bajo un solo concepto al clima organizacional, y existen distintos enfoques sobre el mismo que lo definen y describen sus aspectos pero si podemos concluir que está íntimamente relacionado con la motivación de los trabajadores. Es por esto que un análisis o medición del clima organizacional resulta indispensable en la planificación estratégica de las organizaciones y cobra importancia la elaboración de los planes de acción.

Si bien existen variables que motivan a los empleados, podemos encontrar factores que los desmotivan, por ello la importancia de identificarlos y conocerlos para poder trabajar sobre ellos y cambiarlos.

Motivar a los empleados es un gran desafío para las organizaciones y cada vez recobra mayor importancia. Es por ello que analizamos y estudiamos todos los aspectos que afectan el clima organizacional.

PRÓLOGO

El presente trabajo de investigación fue realizado con el objeto de ser presentado como trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

La elección del tema que desarrollamos, se basó principalmente en el interés que nos despertó la materia Administración y sobre todo en la repercusión que tiene hoy en día el tema clima organizacional en las empresas.

Se puede definir al clima organizacional (CO) como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el CO es un factor determinante en el logro de los objetivos de las empresas.

El objetivo principal de este trabajo, es analizar la percepción del clima por parte del personal en la empresa Cofaral, ya 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. Esto permite que los altos mandos dirijan su atención a los puntos débiles con el objeto de encaminar a la empresa a la excelencia. Para

ello nos basamos en la medición del clima realizado por Cofaral, con el fin de detectar los elementos prevalecientes en la organización.

Finalmente los resultados de este proyecto son importantes para la organización, brinda la oportunidad de conocer la percepción de los trabajadores acerca de su centro de trabajo.

Agradecemos de manera especial al Profesor Humberto D'arterio por su colaboración y buena predisposición para el desarrollo correcto del trabajo; como así también a quienes dirigen la Cooperativa Farmacéutica de Provisión y Consumo Alberdi Ltda. (Cofaral), que nos abrieron las puertas y nos brindaron la información necesaria, especialmente a la Lic. Ana Golobisky. Por último, agradecer el apoyo incondicional de nuestras familias, amigos y compañeros de la facultad.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SUMARIO: 1.- Definición de administración de recursos humanos
2.- Objetivos de la administración de recursos humanos 3.-
Funciones de la administración de recursos humanos

1.- Definición de recursos humanos

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, etc., ya que los asuntos que se suelen tratar se relacionan con una multiplicidad de campos de conocimiento.

Algunas de las técnicas de la ARH se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación: reclutamiento, entrevista, selección, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo del personal. Otras, se aplican indirectamente a las personas: por medio de los puestos que desempeñan (análisis y descripción de puestos, valuación de puestos, higiene y seguridad) o mediante los planes o programas globales o específicos (planeación de recursos humanos, banco

de datos, plan de prestaciones sociales, plan de vida y carrera, administración de sueldos y salarios).

La administración de recursos humanos es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices, la filosofía administrativa, la cantidad y calidad de los recursos humanos, entre otras. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de organización. Se debe a ello el carácter situacional de la ARH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Por otro lado, la administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

El responsable de la administración de recursos humanos en el nivel institucional es el máximo ejecutivo de la institución: el presidente. A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, el jefe o el gerente responsable del departamento. Por lo tanto, la responsabilidad de la ARH, la comparte toda la organización. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

La primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Por ende, es necesario que el presidente comparta con su equipo de colaboradores las decisiones con respecto a la organización y a sus recursos. Lo mismo ocurre con la administración de recursos humanos: es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal. El jefe debe ser quien tome las decisiones con respecto a sus empleados: decide sobre admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, retiros, capacitación, etc. Así cada jefe tiene

autoridad de línea sobre sus subordinados, es decidir, autoridad para decidir, actuar y ordenar. En consecuencia, también tiene responsabilidad de línea con sus subordinados, esto es, la responsabilidad de cada jefe.

Para que las jefaturas actúen de modo uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de staff, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados.

Por lo tanto, la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el organismo de recursos humanos ofrece a cada jefe).¹

2.- Objetivos de la Administración de Recursos humanos

El objetivo general de la administración de recursos humanos, es el mejoramiento del desempeño y de las contribuciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no solo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se pueden desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Junto con los objetivos organizacionales, la ARH también debe considerar los objetivos personales de sus socios.

¹CHIAVENATO, Idalberto, Administración de personal, McGraw-Hill, quinta edición, 2007, pág. 112

Los objetivos principales de la ARH entonces son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.²

3.- Funciones de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Entre las principales funciones, se destacan:

- Realizar los análisis de puestos: Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y las naturalezas de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para utilizarlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del cargo que más tarde se usaran para desarrollar sus descripciones y especificaciones, tales como; conocimiento, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente.

- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto: Una vez que ha definido el análisis de puestos se deben planificar las vacantes para el puesto y decidir cómo serán cubiertas. Para el desarrollo de esta actividad se deben pronosticar tres aspectos

² Ibídem pág. 122

fundamentales: 1- Los requerimientos del personal; 2- Disponibilidad de los candidatos internos; 3- Disponibilidad de candidatos externos.

- Seleccionar a los candidatos para cada puesto: La selección del personal es importante por tres razones. La primera, el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia y por tanto el trabajo del gerente se verá afectado. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera inteligente, ya que existen organismos que velan por la seguridad, bienestar y protección del trabajador.

La selección de candidatos está directamente relacionada con la motivación de los empleados. El objetivo será seleccionar aquellos que tengan capacidad y el potencial para desempeñar con éxito el puesto. La empresa debe seleccionar a los candidatos mejor calificados, mas altamente motivados y con el potencial para realizar el trabajo.

- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores: Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados el siguiente paso es orientarlos, en esta etapa se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones.

La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. La orientación es un componente del proceso de sociabilización del nuevo empleado con la empresa, que implica inculcar en todos los empleados las actitudes, criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales: La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación se dirige a ofrecer a los nuevos empleados experiencia que necesitan para poder desempeñar su empleo. La capacitación se utiliza para lograr dos objetivos adicionales, primero comunicar ciertas actitudes a los empleados de la compañía; incluyen: actitudes para solucionar problemas, de comunicación y la capacidad para formar grupos. Segundo, la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. La expansión del papel de la capacitación se debe al fenómeno que afecta a todas las organizaciones del mundo, es decir, la globalización, que plantea nuevas reglas para la competencia económica. Es una herramienta vital para mejorar y asegurar la competitividad de la empresa.

- Administrar los sueldos y los salarios. El desarrollo de un plan de remuneraciones comprende el estudio del valor relativo de los puestos para dar un costo a cada puesto utilizando las curvas de salarios y distintas clasificaciones de pagos. La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. Debe existir equidad, tanto a nivel interno como externo, internamente, los empleados deben percibir su sueldo como equitativo con respecto a los otros empleados. Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y mantener empleados calificados.

- Proporcionar incentivos y prestaciones: se deben desarrollar planes de incentivos financieros, es decir, planes que vinculan la remuneración con el desempeño, con el fin de motivar a los empleados. Así, ellos harán un mayor esfuerzo, mejorando su desempeño y como consecuencia, la empresa obtiene mayores beneficios.

Existen razones de competitividad que explican el aumento de la importancia de esta forma de compensación. En cierto sentido el renovado interés en la reducción de costos, la reestructuración y en fomentar el desempeño conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño. Pero también se origina la tendencia hacia los programas de mejoramiento de calidad y de formación de compromiso del empleado. El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propio. En la medida que la empresa trate a los empleados como asociados y fomente su compromiso, será razonable pagarles más como socios y, asimismo, vincular más directamente el pago con el desempeño.

- **Evaluar el desempeño:** El departamento de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a la evaluación del desempeño. Este departamento también es responsable de capacitar a los supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación.

La importancia de la evaluación del desempeño radica en que esta provee de información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además, ofrecen una oportunidad para revisar los comportamientos relacionados con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan retroalimentación con respecto a su desempeño y es por medio de la evaluación que se pueden reforzar aquellas cosas que se están realizando bien y corregir aquellas deficiencias en el trabajo.

- **Fomentar el compromiso de los colaboradores:** debido a la intensificación de la competencia global, a la desregulación y al fuerte desarrollo de los avances técnicos, han ocurrido diversos cambios en el ambiente, el cual cada día alcanza un mayor grado de dinamismo. En este ambiente, el departamento de recursos humanos tiene una función esencial que cumplir, debe trabajar para lograr el compromiso total de los empleados con la organización. Esto es crucial, ya que el éxito será para aquellos que

logren desempeñarse en este ambiente, y la única forma de lograr ese grado de flexibilidad es con una fuerza laboral comprometida.³

³ GARY, Dessler, Administración de recursos humanos, 5ª Edición passim

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL

SUMARIO: 1.- Concepto de clima organizacional. 2.- Percepción del clima laboral. 3.- Diferencia entre clima y cultura organizacional. 4.- Importancia del clima organizacional en las empresas.

1.- Concepto de clima organizacional

El concepto de motivación, a nivel individual, conduce al de clima organizacional, a nivel de la organización. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, el clima tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.⁴

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.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág. 58

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.- Percepción del clima laboral

El clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, un factor que afecta el clima laboral, es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Esta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son las condiciones de empleo, ambientales, temporales, exigencias físicas de la tarea, mentales, emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimiento, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Tomando en cuenta que las variables que determinan el clima laboral en una organización son diversas (información, comunicación, motivación, participación, etc.) los instrumentos de gestión de recursos humanos quedan definidos para cada una de estas áreas.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve afectada por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, etc.

Como objeto de estudio para el clima laboral, es importante considerar la percepción de los individuos respecto a diversas dimensiones, que detallaremos en el capítulo 4 de este trabajo. Esta información es fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están

siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideran idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización.

3.- Diferencia entre clima y cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, y que se enseña a aquellas personas que se van integrando a la organización; generalmente nadie sabe que existe, a pesar de que todos están inmersa en ella.

En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

Por otro lado se define el clima organizacional (CO), como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento

Por lo tanto podemos concluir que la cultura organizacional comprende al clima ya que la cultura se manifiesta a través del comportamiento y el clima organizacional

Tanto la cultura como el clima organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente, con el fin de perfeccionarlas para poder lograr una alta motivación de los individuos y, con ello, una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional no es más que un reflejo de la cultura de la organización.

4.- Importancia del clima organizacional

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Uno de los motivos es porque tiene una importante influencia en el comportamiento de los miembros de la empresa. Otro motivo es importante es porque un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, con alto enfoque a procesos y resultados y con poca atención a la satisfacción de la gente, sólo obtendrá logros en el corto plazo, pero no asegura su sustentabilidad en el futuro.

El clima organizacional influye en las variables afectando la interacción entre características personales y organizacionales de sus miembros en el ámbito laboral, incidiendo directamente en el

desempeño, afectando en el rendimiento, las motivaciones y satisfacción de los trabajadores, las relaciones, el nivel de compromiso recíproco entre empresa y su capital humano, calidad de vida laboral, etc. Es por esto que la realización del análisis o medición del clima organizacional resulta ser indispensable en la planificación estratégica de las organizaciones.⁵

En resumen, un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Algunos beneficios de un Clima Organizacional sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos

⁵ Consultas a base de información, en Internet: <http://www.valorhumano.com.mx/>, (febrero 2014).

- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables⁶

⁶ Consultas a base de información, en Internet: <http://www.degerencia.com/>, (febrero 2014).

CAPITULO III
ENFOQUES Y MODELOS SOBRE EL CLIMA
ORGANIZACIONAL

SUMARIO: 1.- Modelo de Litwin y Stringer. 2.-
Schneider y Hall. 3.- Likert.

1.- Modelo de Litwin y Stringer

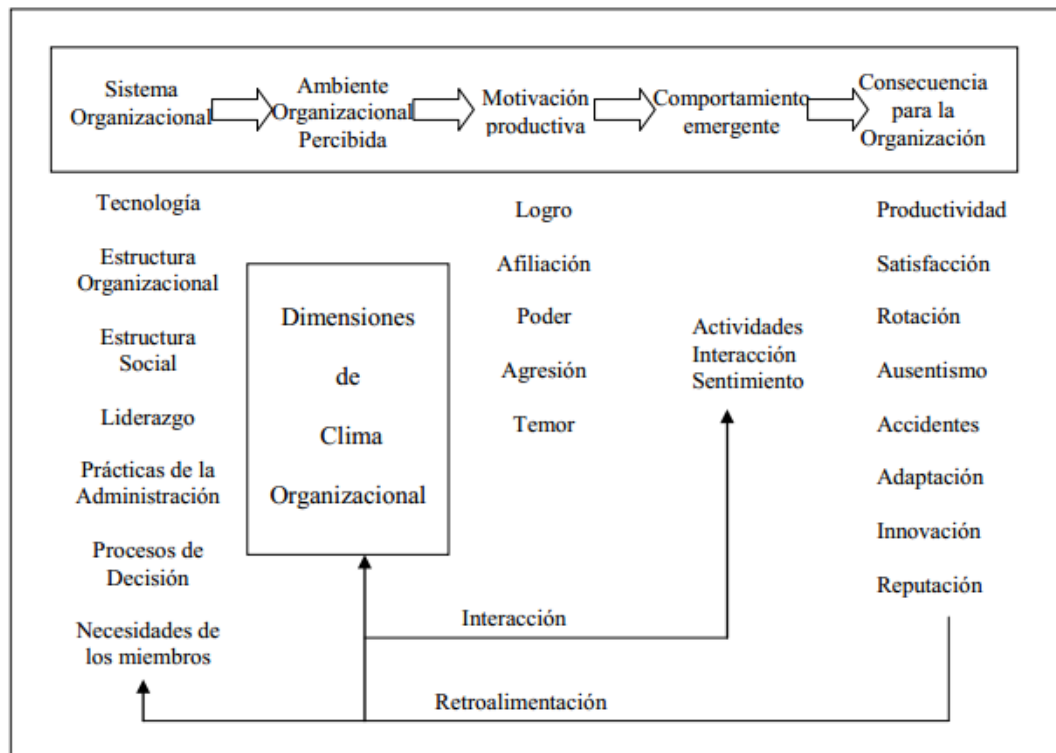
Litwin y Stringer identificaron la productividad relacionándola con los comportamientos asociados con las investigaciones de David McClelland, quien propuso un modelo de motivación, el cual dividía las necesidades motivadoras en tres categorías: El poder, la afiliación y el logro. La investigación de McClelland lo llevó a creer que la necesidad del logro es un motivo humano distintivo que puede distinguirse de los demás.

McClelland sostiene que las personas con alto sentido del logro, se arriesgan con metas difíciles, pero que saben que los van a poder alcanzar. Este tipo de personas ven al dinero como una medida de actuación, no como seguridad económica. Otra característica de estas personas es que, para ellos, les es importante la retroalimentación para ver si lo que hacen está bien, como logro personal, mas no como reconocimiento. También manifiesta

McClelland que este tipo de personas, si bien es cierto son importantes para las organizaciones, no son eficaces cuando se trata de otros. Es decir, a veces les faltan habilidades humanas y tolerancia necesaria para ser gerentes eficaces en la empresa.¹⁴

En síntesis, Litwin y Stringer tomaron el modelo de motivación de David McClelland como punto de partida para poder determinar la forma como ellos entendían el comportamiento en la empresa. Así, nace el modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional.

Litwin y Stringer proponen el siguiente esquema de clima organizacional:



Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan, por ejemplo la estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc., por lo tanto, evaluando el clima se mide la forma cómo es percibida la organización. El clima impacta sobre las motivaciones de los miembros de la organización

y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la productividad, satisfacción, rotación, etc. de la empresa.

Litwin y Stringer proponen un marco teórico para estudiar el clima en una determinada empresa, postulando la existencia de nueve dimensiones, cada una relacionada con ciertas propiedades de la empresa. Las dimensiones que identifican son:

- A. Estructura: representa la percepción que tienen los empleados de la empresa por la cantidad de trámites, procedimientos y limitaciones por los que deben pasar para desarrollar su trabajo. Mide si la organización pone énfasis en la burocracia.
- B. Responsabilidad: se refiere a la percepción de los empleados con respecto a su autonomía en la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo. Si se le supervisa todo lo que hacen, si deben consultar todo al jefe, etc.
- C. Recompensa: representa a la percepción de los empleados con respecto a la recompensa recibida, si se adecua al trabajo bien hecho. Se mide si la empresa utiliza más el premio que el castigo.
- D. Desafío: Corresponde a lo que perciben los empleados acerca de los desafíos que impone el trabajo. Se mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- E. Relaciones: es la percepción por parte de los empleados acerca de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
- F. Cooperación: representa a la percepción de los empleados acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de sus compañeros. Se mide el apoyo mutuo que existe tanto en los niveles superiores como en los inferiores.

- G. Estándares: corresponde a la percepción que los empleados tienen acerca del énfasis que pone la empresa sobre las normas de rendimiento.
- H. Conflictos: representa al lo que perciben los empleados con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja.
- I. Identidad: es lo que perciben los empleados con respecto a la pertenencia que sienten hacia la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.⁷

2.- Enfoque de Schenider y Hall

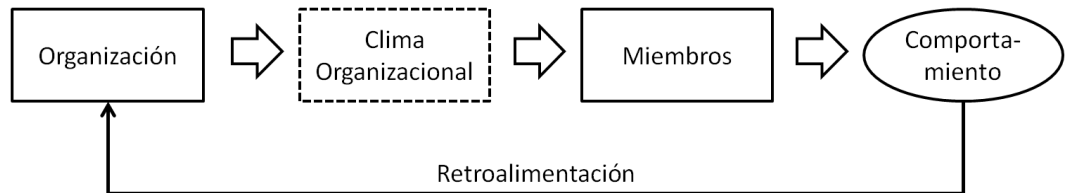
Este enfoque sobre el concepto de clima organizacional utiliza, como elemento fundamental, las percepciones que las personas tienen de las estructuras y procesos presentes en su organización.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de las personas en el trabajo depende de las percepciones que tengan de los factores organizacionales existentes y no es una resultante de estos factores. Estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, de las interacciones y de una serie de experiencias que cada miembro tiene con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

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

⁷ Consultas a base de información, en Internet: <http://pirhua.udep.edu.pe/>, (marzo de 2014).

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito:



Las percepciones y respuestas contenidas en el clima organizacional se originan por una gran variedad de factores. En algunos casos, factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión). En otros, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, mecanismos de apoyo, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y otros también son consecuencia del comportamiento en el trabajo (interacción con los demás miembros, etc.).⁸

3.- Modelo de Likert

Luego de una extensa investigación, Rensis Likert desarrolla un instrumento de medición del clima organizacional, que en un principio era proyectado a mostrar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión en una empresa particular. Pero, a medida que desarrollaba el instrumento, se dio cuenta de que dicho instrumento podía ser usado para conocer lo que los empleados percibían de la empresa. Así, empezó a ser usado como instrumento de medición del clima organizacional.

⁸ Consultas a base de información, en Internet: <http://www.scielo.org.co/>, (marzo de 2014).

Rensis Likert sostiene que en la percepción de los empleados acerca del clima, influyen tres tipos de variables, las cuales las denomina de la siguiente manera:

Variables causales, son variables independientes que incluyen a aquellas que sólo pueden ser cambiadas por la organización y por los directivos, en las que se incluyen estructura de la empresa, políticas y normas, toma de decisiones, estrategias, liderazgo, etc.

Variables intervinientes o de intervención, reflejan el estado interno de una empresa, como por ejemplo, la motivación, las actitudes, la comunicación.

Variables finales, las cuales son dependientes de las dos anteriores, refiriéndose a los resultados obtenidos por la organización, como la productividad, costos, etc.

Likert, al describir las relaciones entre estas variables, menciona que las variables causales, tales como la estructura de la empresa y el comportamiento de los directivos influyen en la personalidad de los empleados de la empresa. Y tanto las variables causales como la personalidad de cada empleado influyen en la percepción del empleado. Las percepciones influyen, a su vez, en la concepción que cada empleado tenga de la tarea encomendada y el concepto que tenga de la empresa y de los objetivos de la misma. Las percepciones también influyen en las fuerzas que motivan a las personas, por ejemplo, puede motivar a las personas ascender en su carrera profesional. Pero las fuerzas que motivan a las personas son influidas además por las actitudes de los mismos. Y a su vez las actitudes de los empleados son determinadas por sus expectativas y sus percepciones. Las fuerzas motivadoras influirán en el comportamiento de la persona, que influye en la producción, ganancias y ventas de la empresa.

Rensis Likert, en su cuestionario, considera ocho dimensiones que se mencionan a continuación, las cuales utiliza para medir el clima

organizacional a través de la medición de las variables antes mencionadas.

Dichas dimensiones son las siguientes:

A. Estilo de Autoridad: es la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa.

B. Esquemas motivacionales: método de motivación utilizado en la empresa.

C. Comunicación: se refiere a la forma de comunicación en la empresa, si es poca o mucha, si es ascendente, descendente y/o lateral, además de los estilos de comunicación.

D. Proceso de influencia: métodos utilizados en la empresa para obtener adhesión a las metas, objetivos en la organización.

E. Proceso de toma de decisiones: forma del proceso de decisión, criterios de decisión y distribución de las tareas relacionadas con la toma de decisiones y de ejecución.

F. Proceso de Planificación: modos de determinar los objetivos y los pasos para lograrlos.

G. Proceso de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la empresa.

H. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos utilizados para medir los objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado.

Con respecto a los resultados de la medición del clima, Likert los compara con los cuatro tipos de sistemas de gestión, los cuales se mencionan a continuación:

1. Sistema I: Autoritario

Se caracteriza porque la dirección no tiene confianza en sus empleados, ya que las decisiones son tomadas en los niveles altos de la empresa y se distribuyen siguiendo una línea formal. Los empleados

deben trabajar dentro de un clima de desconfianza, temor de castigos y amenazas, de inseguridad. La comunicación sólo es en forma descendente en donde el empleado recibe órdenes o instrucciones específicas; no hay trabajo en equipo.

2. Sistema II: Paternalista

Este es un sistema organizacional en el que la mayor parte de decisiones son tomadas en los niveles superiores de la empresa; algunas se toman en los niveles inferiores.

También en este tipo de sistema se centraliza el control, pero hay una mayor delegación que en el caso anterior. El clima que caracteriza a este sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente, de confianza "maestro esclavo", desde los niveles más altos hasta los inferiores y de relaciones de dependencia en sentido contrario. La percepción que tienen los empleados parece ser estable, y sus necesidades parecen estar cubiertas, mientras respeten las reglas de juego establecidas en la empresa.

3. Sistema III: Consultivo

Es aquel en el que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones, pero aun los directivos no tienen completa confianza en sus empleados.

Es decir, las decisiones generalmente se toman en los niveles superiores, pero se permite, a los empleados de niveles medios e inferiores, que tomen decisiones más específicas. El clima que caracteriza a este sistema es de confianza; la comunicación es descendente y ascendente; se trata de resolver necesidades de prestigio y de estima.

4. Sistema IV: Participativo

Este es el óptimo sistema de gestión. Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones es descentralizado; está distribuido en

toda la empresa. Los directivos tienen completa confianza en sus empleados. La comunicación ya no sólo es descendente, sino también ascendente y lateral. En este tipo de sistema organizacional, prima la confianza, la identificación con la empresa. Los empleados están motivados por la participación. Existe una relación de amistad y de confianza entre los directivos y los empleados.

A este sistema participativo, Rensis Likert lo considera como el sistema que promueve la formación de grupos altamente eficaces. Manifiesta que este cuarto sistema es el ideal para una organización orientada a la persona y a los beneficios.

Likert también manifiesta que se obtendrá el beneficio completo, si se realizan mediciones periódicas, ya que con él se obtiene un constante flujo de información con respecto al comportamiento y resultados, para así planificar otra vez. ⁹

⁹ Consultas a base de información, en Internet: <http://pirhua.udep.edu.pe/>, (marzo de 2014), passim.

CAPITULO IV

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

SUMARIO: 1.- Dimensiones y factores que repercuten en la generación del clima organizacional.

1.- Dimensiones y factores que repercuten en la generación del clima organizacional

Consideramos importante aclarar que las escalas de dimensiones y factores que utilizamos en el desarrollo de este trabajo, fueron creadas internamente por el sector de Recursos Humanos de la organización en cuestión. La misma no coincide exactamente con las estructuras citadas por autores especializados en el tema, si no que se asemejan a las mismas.

Dimensión: Procesos Organizacionales:

Son las políticas, normas y prácticas organizacionales utilizadas para la gestión o el desarrollo de las personas

- Factor Entrenamiento y Desarrollo:

Se refiere al grado en que la empresa ofrece oportunidades de capacitación y posibilidades de crecimiento profesional. Y si las capacitaciones se diseñan teniendo en cuenta las necesidades de cada sector y de cada colaborador en particular.

La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno ¹⁰

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

El Desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

¹⁰ SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, Limusa, México 2006, Pág. 25

- Factor Gestión del Desempeño:

Este factor se representa el grado en que la empresa se preocupa por evaluar el desempeño de los colaboradores a través de criterios y reglas claras y conocidas por todos. Hasta qué punto esta evaluación es comunicada y si este desempeño se tiene en cuenta para promover a la gente o para la asignación de tareas.

La gestión del desempeño se ha convertido en una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua en nuestro “quehacer diario”. La necesidad de identificar, retener y desarrollar el talento está ligado a esta nueva responsabilidad, pero también a promover la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados. La falta de éxito en los planes de evaluación de desempeño puede venir dada porque no se considera una actividad estratégica. Puede incluso llegar a provocar frustración para el directivo y el equipo, suponer pérdidas económicas y de negocio, perjudicar el clima laboral e, incluso, acelerar fugas de potenciales directivos.

- Factor remuneración y beneficios:

Grado en que se conocen los criterios para la administración salarial establecidos por la empresa y nivel de satisfacción en relación a salarios y beneficios.

La remuneración tiene distintos sentidos o importancia para el trabajador, la empresa o la Sociedad. Para el Empleado representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo que garantiza la cobertura –en mayor o en menor medida- de sus necesidades. Para la Empresa, significa primeramente un costo de producción -en algunos casos muy elevado- y que debe permitir llevar adelante sus actividades; además las compensaciones permiten orientar a los empleados hacia ciertos tipos de comportamientos y transmitir, de esta forma, un “mensaje” a sus

empleados. El objetivo primario de la administración de sueldos y salarios deviene en lograr que todos los trabajadores sean compensados justa y equitativamente, en función a la consideración de las responsabilidades de cada puesto, el esfuerzo (intelectual, físico, mental) necesario para desempeñar las diferentes funciones por parte del empleado, la eficiencia en sus tareas, etc.

- Factor Condiciones de trabajo:

La condición de trabajo está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.

Cuidar las condiciones de trabajo tiene múltiples ventajas para el empleador y para el Estado, desde económicas (ya que las malas condiciones implican un mayor gasto por el pago de tratamientos médicos, seguros, etc.) y legales (las condiciones mínimas están tipificadas en el derecho civil y el derecho penal) hasta morales (ningún trabajador debería estar en riesgo por desarrollar una actividad laboral que le permite satisfacer sus necesidades básicas).

Puede decirse que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos).

- Factor Comunicaciones:

En nuestra actividad diaria, la comunicación juega un papel fundamental. Nos comunicamos con nuestros compañeros de trabajo, con nuestro jefe, con los clientes de la firma, con sus proveedores, etc. Por tanto, es importante tener una buena comunicación. Tenemos que aprender a comunicarnos.

La comunicación eficaz es el proceso de formar con precisión un mensaje, enviarlo y que sea completamente entendido por los destinatarios. La comunicación efectiva requiere que las acciones verbales (palabras habladas) y no verbales (lenguaje corporal, los gestos y las acciones) estén de acuerdo entre sí.

El diálogo y la discusión son las herramientas fundamentales para un trabajo en equipo. Lo que se busca al dialogar es encontrar un significado común, descubrir un punto de vista nuevo. Es fácil concluir que importante es saber dialogar en contextos laborales, ya sea en relaciones verticales o de horizontalidad.

- Factor Calidad de Vida laboral:

Es el grado en que se equilibra la vida profesional de la persona. Nivel en el que los colaboradores pueden realizar actividades o efectuar acciones tendientes a mejorar su vida personal: actividades deportivas, recreativas, acciones de tratamiento o prevención de enfermedades (tabaquismo, alcoholismo, etc.) tiempo dedicado a la vida familiar, etc.

- Dimensión Estilo Gerencial:

Es el patrón de comportamiento del superior inmediato en la gestión de desempeño y desarrollo de los miembros de su equipo. Es la forma más directa de relacionamiento y comunicación de la Empresa con sus colaboradores.

- Factor Gestión del Desempeño y Desarrollo:

Es el grado en que mi superior establece mis objetivos y me da las herramientas necesarias para un mejor desempeño de mis funciones. Si mis objetivos y responsabilidades están bien definidos. Si me explica el porqué de las tareas que me solicitan. Si organiza capacitaciones para que yo realice mejor mi tarea. La gestión del desempeño es sin duda una de las herramientas centrales de la gestión del capital humano: su propósito

principal es facilitar los procesos de planeamiento, seguimiento, evaluación y mejora del desempeño de las personas que trabajan en la organización.

- Factor Soporte, orientación y acompañamiento:

Grado en que mi jefe se involucra y se preocupa por apoyar mis decisiones, acompañarme y orientarme en mis acciones cotidianas. Si me acompaña e incentiva. Si me da libertad para tomar decisiones. Si me informa sobre cambios que puedan afectar mi trabajo.

Algunas de las herramientas de acción podrían ser: ayudar a cada empleado a familiarizarse con el puesto, el grupo de trabajo y la organización; planear una orientación para empezar antes de que el empleado esté ya perfectamente integrado al puesto. Si hay una reubicación geográfica de por medio, el gerente debería ayudar a familiarizar al individuo con la comunidad y sus recursos; presentar al empleado nuevo con sus compañeros de trabajo y otras personas importantes de la organización; Proporcionar todos los lineamientos laborales y de procedimiento, tales como descripciones del puesto, manuales de operación, manuales del empleado y diagramas organizacionales, a fin de ayudarlo a obtener una comprensión clara del trabajo y de la dinámica de la organización etc.

- Factor *Feedback* y carrera:

Nivel en que mi superior me da retroalimentación sobre mi desempeño, poniendo de manifiesto mis puntos débiles y fuertes. Si puedo hablar con él sobre dificultades que se presentan en mi trabajo o sobre mis aspiraciones profesionales. Ej.: “Mi superior inmediato conversa conmigo sobre mis aspiraciones profesionales.”

El *Feedback* es el flujo de información entre colaboradores, usualmente como una evaluación de un proyecto o trabajo terminado. Es una medida saludable para la productividad en el lugar de trabajo.¹¹

- Factor Reconocimiento y recompensa:

Toda persona requiere ser apreciada. Esto vale para gerentes y empleados, padres e hijos, entrenadores y jugadores. Nunca dejamos de experimentar esta necesidad e, incluso cuando parecemos independientes y autosuficientes, lo cierto es que necesitamos que los demás nos ayuden a sentirnos valorados.

Los beneficios para los empleados son una excelente herramienta para reconocer un buen rendimiento y hacer que el empleado se sienta valorado y apreciado. Hay muchas maneras de recompensar a los empleados que involucran tanto esfuerzos monetarios como no monetarios. A veces, un simple "gracias" puede llegar lejos.

Efectivamente, en el ambiente empresarial de hoy día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importantes que nunca, por varias razones: los gerentes disponen de menos maneras de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. La coerción dejó de ser una opción; deben funcionar cada vez más como capacitadores para influir indirectamente sobre sus empleados, en vez de exigir determinado comportamiento. A los empleados se les pide, de manera creciente, que hagan más y de un modo más autónomo. Al haber menos control, los gerentes necesitan crear ambientes de trabajo positivos y estimulantes. En tiempos de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento

¹¹ HARVARD BUSSINESS PUBLISHING, Como dar feedback, Editorial Impact media comercial SA, Santiago, Chile 2009, Pág 3.

proporcionan una manera eficaz y poco costosa de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

- Factor Habilidad y justicia:

Aptitud en que mi jefe se encuentra preparado y capacitado para cumplir con su función. Nivel de justicia en sus decisiones. Si toma en cuenta el desempeño y compromiso particulares a la hora de premiar o castigar. Ej.: “Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.”

La moderna administración y gestión de organizaciones empresariales requiere de la concurrencia de una serie de habilidades, aptitudes y actitudes por parte de quienes deben generar las sinergias necesarias que permitan lograr el normal desarrollo de negocio corporativo. Cabe mencionar la importancia de aplicar la noción ética de la teoría de la justicia, en el cual los gerentes aplican las reglas de manera justa e imparcial siguiendo las normas y lineamientos legales.

Dimensión Gestión de la Empresa:

Es el modelo de gerenciamiento practicado por la empresa. Se basa en las cuestiones de gestión más amplias, fuera de las responsabilidades exclusivas del Jefe de equipo.

- Factor Claridad y Alineamiento con la Estrategia:

Las organizaciones, como los individuos, necesitan aumentar su autoconocimiento con el fin de poder ajustarse al cambio. Los líderes empresariales deben alinear la estrategia de su organización con su cultura y políticas internas para establecer nuevas formas de comportamiento que garanticen la prosperidad futura de la organización

Es necesario definir unos objetivos claros, precisos y que nos lleven a cumplir con los propósitos de la empresa. La definición de los objetivos debe corresponder a unas estrategias que serán las herramientas y medios por medio de los cuales se realizaran. Los objetivos no se pueden definir sin

tener bien presente la realidad económica, organizacional y cultural de la empresa como también sus competidores, proveedores y entorno tanto económico como político.

- Factor Relacionamiento Externo:

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

La imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

En el contexto global de las acciones empresariales y bajo las dimensiones de desarrollo de la responsabilidad social, las empresas fundamentan su actuación en el compromiso de mantener la coherencia de sus acciones tanto dentro como fuera de ella, entregando a la vez transparencia y certidumbre en las relaciones.¹²

Dimensión Motivación y Credibilidad

Esta dimensión tiene por objetivo medir el grado de motivación y credibilidad que las personas están viviendo en el ambiente, proporcionado por los procesos Corporativos, por el Estilo Gerencial y por la Gestión de la Empresa.

¹² MOMBERG, Manuel Reyno, Responsabilidad social Empresarial, septiembre 2007, pág. 44.

- Factor Motivación:

El estudio de las relaciones entre el hombre y su rendimiento en el trabajo requiere analizar la motivación. Es difícil definir este concepto en pocas palabras y, además, no existe un consenso absoluto respecto al tema. Por ello, existen diversas definiciones de motivación, en base a los diferentes puntos de vista de los autores. Entre ellas podemos mencionar:

✓ “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía”.

✓ “Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”.¹³

✓ “La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”.¹⁴

✓ “La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos, y en las relaciones entre ellos”.¹⁵

¹³STONER, James, FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Jr., Daniel R., Administración, 6ª edición, Editorial Pearson, (México, 1996), pág. 484.

¹⁴KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz, Administración, una perspectiva global, 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill, (México, 1999), pág. 501.

¹⁵CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional, Thompson, (México, 2004), pág.314.

✓ “La motivación es el proceso responsable para lograr la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinada meta”.¹⁶

✓ “Es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo al individuo, o puede ser generado internamente. Es un proceso que conduce a la satisfacción de algo”.

- Factor Credibilidad:

Las empresas hoy en día han detectado que un factor fundamental para el valor de su organización, además de los activos y las ventas, es lo que esa compañía representa para la gente y si la ven responsable, innovadora y tecnológica. Las empresas no solo deben parecer ser buenas. Muchas organizaciones quieren vender algo que no son. Ahí viene la credibilidad corporativa y la ética organizacional, debo hacer las cosas bien y luego mostrarlas.

La credibilidad se puede definir como la capacidad para inspirar confianza en los demás, y está formada por dos factores que incluyen su competencia técnica y su integridad.

La autenticidad del líder también contribuye a su integridad. Un líder íntegro es un líder auténtico. Que puede vacilar, pero no debe dejar de ser auténtico, ya que es la lucha por la congruencia la que, como un proceso, valoran los colaboradores, no afectando su credibilidad.

Ningún seguidor tomará el ejemplo de un líder si éste no sabe de qué está hablando. De igual manera, los colaboradores no confiarán en sus líderes si éstos tienen vacilaciones en temas morales o no dan cumplimiento a sus promesas. A través de ambos aspectos de la credibilidad el líder se

¹⁶ibidem.

juega permanentemente su autenticidad, es decir la coherencia interna entre su imagen pública y privada.

CAPÍTULO V

LA EMPRESA

SUMARIO: 1.- Presentación de la empresa 2.- Misión, visión y valores. 3.- Organigrama de la empresa.

1.- Presentación de la empresa.

COFARAL (Cooperativa Farmacéutica de Provisión y Consumo Alberdi Ltda.), es una Cooperativa de farmacéuticos y para farmacéuticos, con una trayectoria de 45 años de trabajo en el Norte Argentino. Desde 1969, el principio cooperativista de equidad los impulsa a brindar un servicio de excelencia a toda la red de asociados, sin importar el tamaño ni la ubicación geográfica de las farmacias dentro del área de cobertura.

COFARAL es una droguería integral. Esto implica que trabajan con todos los laboratorios y todas sus líneas de productos. Además de medicamentos, COFARAL conforma una red de distribución de productos de otros rubros que comercializan las farmacias, como accesorios, perfumería, y regalería.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los

socios. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad corporativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.¹⁷

2.- Misión, Visión y Valores.

La misión de una empresa, es la respuesta a la pregunta: ¿para qué existe la organización? Una misión estratégicamente útil debería incluir tres elementos: los grupos de clientes; las necesidades de cliente, y; las actividades, tecnologías y capacidades de la empresa.

Cofaral establece como misión: “brindar servicios de distribución de especialidades medicinales a nuestras farmacias asociadas, privilegiando los principios del cooperativismo, y desarrollando nuestras operaciones con la excelencia aportada por nuestro capital humano”.

La visión pone de manifiesto cómo quiere ser la empresa en el futuro. Es la estrella que guía todas las acciones de la organización. Sin una visión cualquier emprendimiento pierde su foco, su objetivo final.

Cofaral define su visión como: “ser la droguería líder del norte argentino, brindando un servicio de excelencia en toda nuestra cadena de valor”.

También es importante mencionar que los valores son ideas que tiene un individuo sobre lo que es bueno, correcto y deseable. En el contexto de las organizaciones los valores describen el modo en que se proponen operar día a día, mientras se persigue la visión.

¹⁷ COFARAL, Manual del empleado, (Julio de 2013).

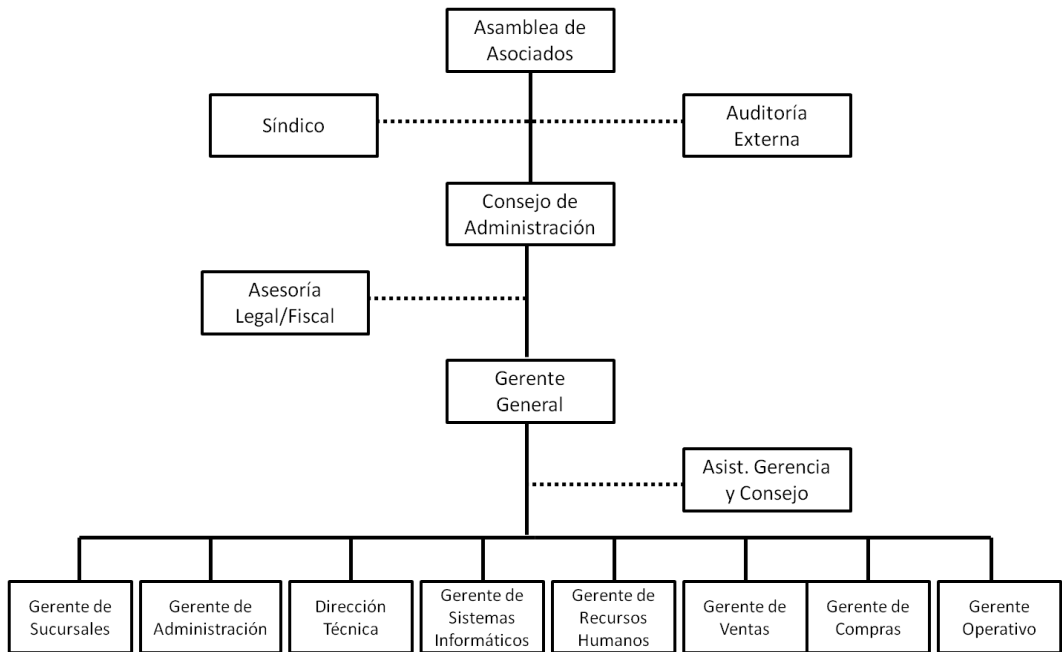
El mejor modo de expresarlos radica en la conducta. Es a través de comportamientos concretos y observables en los que estos se ponen de manifiesto.

En este sentido, Cofaral define los siguientes valores:

- Confianza: “Creamos relaciones de confianza con nuestros colaboradores, asociados, proveedores y la comunidad, demostrando integridad, responsabilidad y capacidad”.
- Honestidad: “Priorizamos el cuidado de los recursos y el patrimonio de nuestra organización, basando nuestro comportamiento en la ética, la transparencia y la equidad”.
- Compromiso: “Hacemos propios los objetivos de la organización trabajando con profesionalismo, pasión y convicción”.
- Trabajo en equipo: “Compartimos conocimientos, experiencias y esfuerzos para alcanzar los objetivos organizacionales, convencidos en que ninguno de nosotros es tan bueno como TODOS nosotros”.
- Vocación de servicio: “Buscamos brindar un servicio de excelencia con el propósito de superar las expectativas de nuestros clientes internos y externos”.¹⁸

3.- Organigrama de la empresa

¹⁸Ibidem.



CAPITULO VI

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

SUMARIO: 1.-Herramientas utilizadas para obtener la información.
2.- Resultados obtenidos y análisis crítico.

1.- Herramientas utilizadas para obtener la información

Para poder realizar el análisis de la empresa, se usaron dos métodos:

- Entrevista: la entrevista es una conversación o intercambio de información generalmente oral, entre dos o más personas, voluntariamente integradas, uno de los cuales es el entrevistador y el otro el entrevistado o los entrevistados, con el propósito de saber el punto de vista de un tema, que sólo puede obtenerse de las personas entrevistadas.¹⁹
- Encuesta: Es un procedimiento mediante el cual los sujetos brindan directamente información al investigador. Es un acopio de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio, referentes a estados de

¹⁹ DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam y USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1ª edición, (Tucumán, 2006), pág. 140.

opinión, costumbres, nivel económico o cualquier otro aspecto de actividad humana y constituye la fuente principal de la mayoría de los datos utilizados por científicos sociales, analistas de investigación de mercados y administradores.

La investigación por encuesta proviene del contexto de la investigación cuantitativa. Aunque puede recopilar información cualitativa, lo que caracteriza a la investigación por encuestas es su intención de describir, analizar y establecer las relaciones entre variables en poblaciones o grupos particulares, generalmente de cierta extensión.

El uso de la encuesta permite obtener gran cantidad de información sobre un grupo de sujetos, a diferencia de la entrevista que se utiliza para indagar a un número relativamente escaso de sujetos, pero sobre un rango más limitado de cuestiones que son exploradas con profundidad.²⁰

En el caso de la entrevista que realizamos a la Gerente de Recursos Humanos de la Cooperativa, nuestro objetivo fue recabar información acerca del procedimiento que se llevó a cabo para efectuar dicho análisis sobre el Clima Organizacional en la Empresa y sobre los resultados obtenidos. Optamos por una entrevista no dirigida, en la cual, no existen preguntas previamente redactadas y/o estandarizadas, dejando la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que vaya narrando sus experiencias, sus puntos de vista, etc. Además, el entrevistador cuenta con un guión flexible de las principales variables que le interesa conocer y dispone de amplia libertad para llevar adelante la entrevista.²¹

²⁰ Ibídem, pág. 144.

²¹ Ibídem, pág. 141.

Como segunda herramienta utilizamos las encuestas realizadas por el sector de Recursos Humanos de la empresa. Las mismas fueron confeccionadas en base a información interna de la organización, respecto a las dimensiones y factores que componen el clima. Se tienen en cuenta los objetivos a los que apunta el sector de Recursos Humanos, en base al conocimiento que tienen de la situación de la organización, y la factibilidad de determinadas acciones correctivas o de mejora, siempre considerando los recursos con los que cuenta la organización y las intenciones de modificaciones futuras. También se considera el rubro al que pertenece la empresa, para destacar en la encuesta aquellos aspectos que la caracterizan y dejar de lado aquellos ítems que no son relevantes, permitiendo obtener datos más eficientes.

Se invitó a participar de forma anónima, a la totalidad de los miembros de la empresa, abarcando todos los sectores y sucursales.

El procedimiento se llevó a cabo en grupos de 20 a 25 personas, con la presencia de los responsables de Recursos Humanos, para evacuar dudas al respecto y lograr un mejor entendimiento y conciencia en los participantes, a los cuales se les comunicó en forma anticipada, que dicha actividad iba a realizarse, con el fin de contar con una mejor predisposición y colaboración, puesto que no era obligatoria la participación.

En base a lo observado en el modelo de encuesta utilizado, concluimos que se optó por un tipo de Encuesta Semi-estructurada, ya que se caracteriza por contar con algunas preguntas abiertas, que sirven para recolectar informaciones complejas, que permiten registrar observaciones y comentarios. Las preguntas abiertas requieren más tiempo para ser contestadas, y las respuestas son más difíciles de codificar y analizar.²²

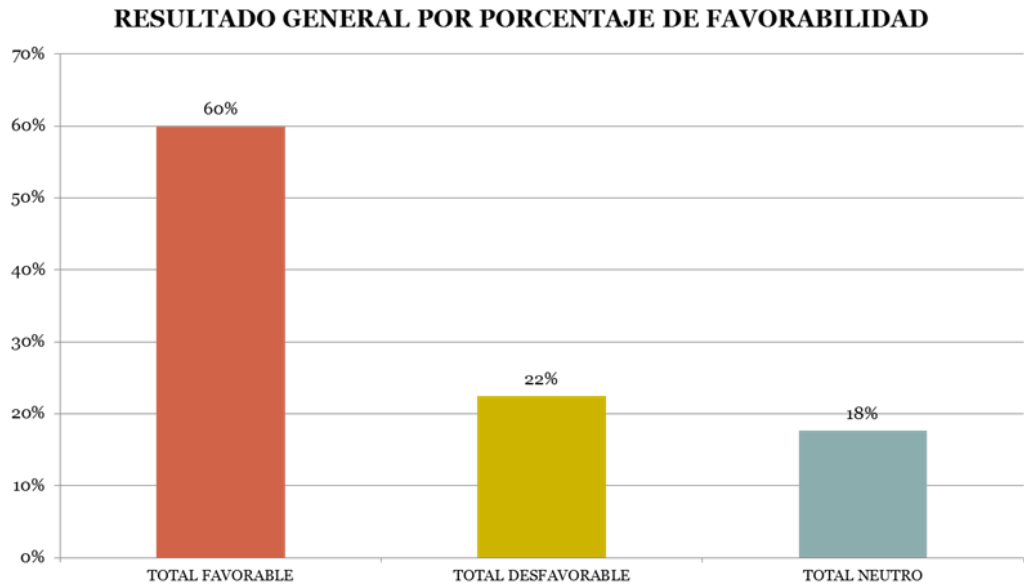
²² Ibídem, pág. 146.

2.- Resultados obtenidos y análisis crítico

Para realizar la medición del Clima Organizacional se usaron los resultados de las encuestas anteriormente mencionadas. La estructura actual de la organización, tiene una dotación total de 181 colaboradores, de los cuales:

- ✓ 147 participaron
- ✓ 2 encuestas fueron anuladas
- ✓ 145 son las encuestas consideradas
- ✓ 18 no estaban habilitados a participar por su antigüedad.
- ✓ 17 no participaron por:
 - 6 vacaciones
 - 3 con licencia por enfermedad
 - 8 No quisieron asistir
- Participaron en la encuesta 147 colaboradores, lo que equivale a un 89%
- Edad promedio: 40 años
- El 51% de los encuestados tienen una antigüedad de entre 0 a 5 años.
- El 56% del total de encuestados tiene Secundario Completo.

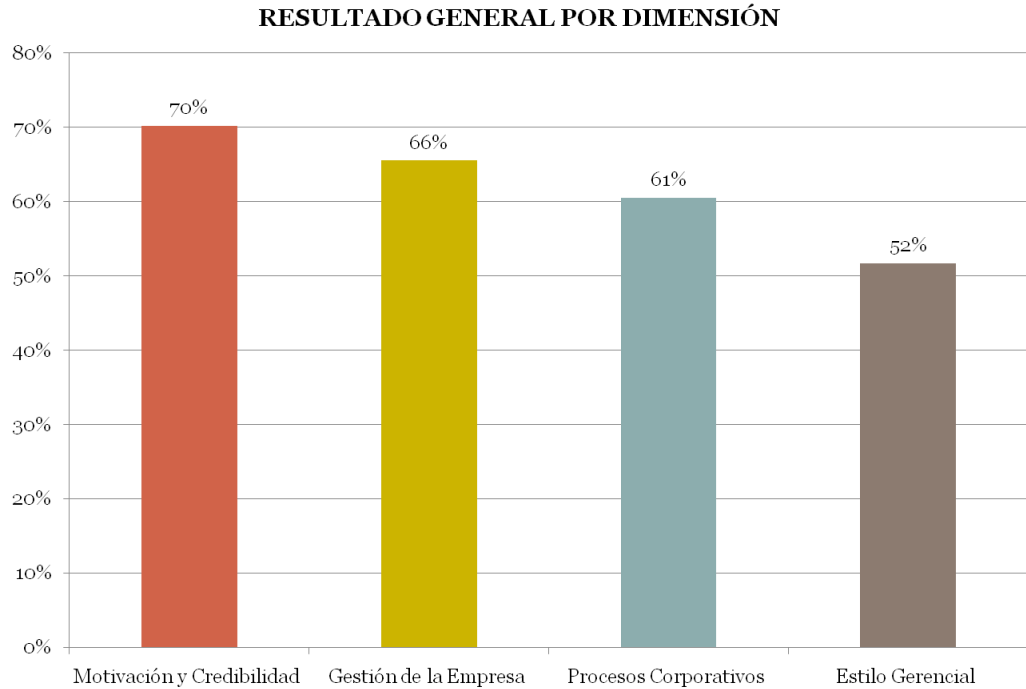
Las siguientes figuras ilustran la frecuencia de los casos favorables en las respuestas obtenidas, con sus respectivos análisis por cada una de las diferentes dimensiones y variables definidas.



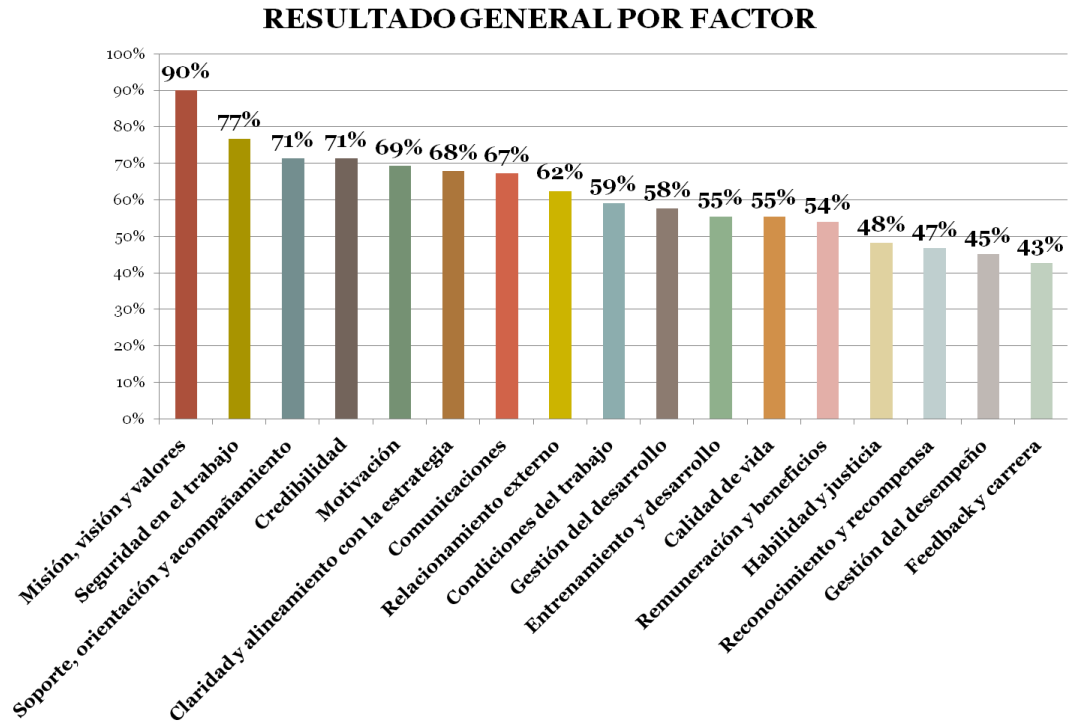
En este gráfico podemos observar que del total de la población, el 60% muestra satisfacción respecto al clima laboral percibido, el 22% una respuesta desfavorable y el 18% restante indefinido. Dicho gráfico muestra de forma global los resultados obtenidos tanto de todas las sucursales y sectores de la organización como de las dimensiones y factores que componen el clima.

Esto nos demuestra que una gran parte del personal se encuentra conforme con la mayoría de los aspectos que integran el clima de la organización. Sin embargo, debemos analizar los puntos que afectan desfavorablemente el clima percibido por los integrantes de la empresa y proponer soluciones al respecto.

A continuación iremos presentando más en detalle los resultados de las encuestas para lograr un mejor análisis y determinar de forma eficiente los puntos débiles a corregir.



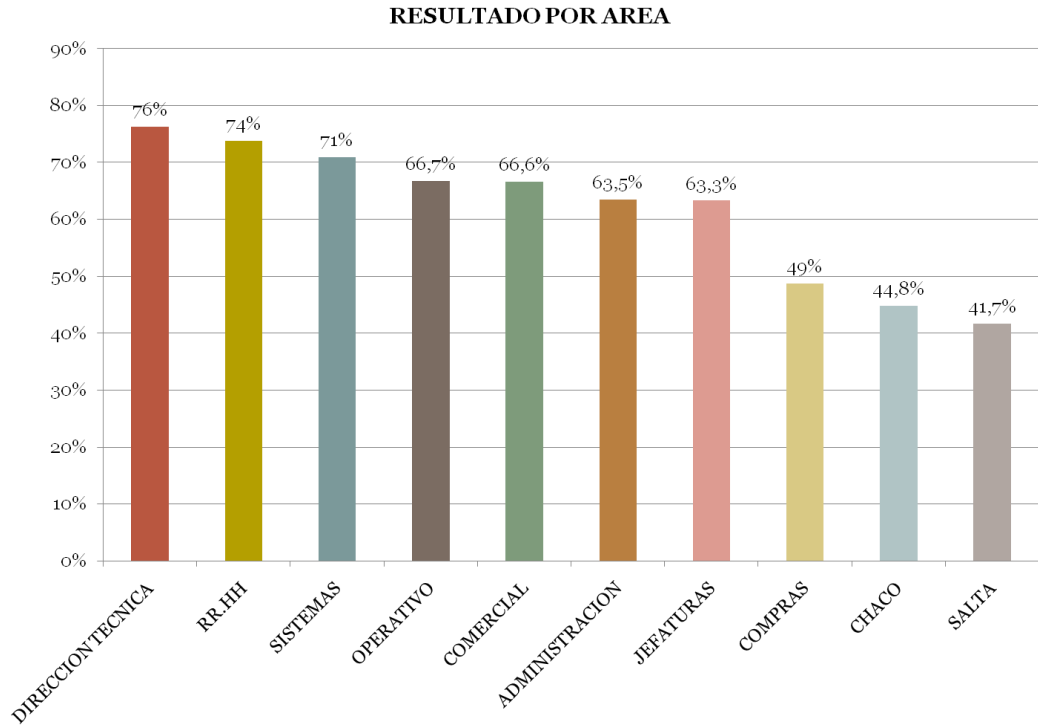
Esta figura nos muestra los porcentajes de los resultados favorables respecto a las dimensiones que componen el clima en la globalidad de la empresa. Nos permite conocer sobre cual aspecto debemos poner énfasis. El gráfico indica una mayor conformidad en los factores relacionados a "Motivación y Credibilidad" pero en "Estilo Gerencial" observamos menos aceptación, por lo que habrá que determinar dentro de esta dimensión, cuales son puntualmente los factores que están fallando.



Con el fin de tomar decisiones acertadas, se analiza cada dimensión en base a los factores que la conforman, para detectar los que deben ajustarse en los planes de acción a seguir. Observamos en el global de la organización, una gran favorabilidad respecto a “misión, visión y valores”. En segundo lugar, el personal demuestra conformidad con las condiciones de “seguridad en el trabajo”, un resultado que se esperaba obtener debido al énfasis que la organización viene haciendo en este último tiempo para solucionar algunas cuestiones al respecto, debido a las numerosas capacitaciones llevadas a cabo.

En los porcentajes más bajos de favorabilidad, podemos identificar a tres factores que son parte de la dimensión “Estilo Gerencial”: “Habilidad y

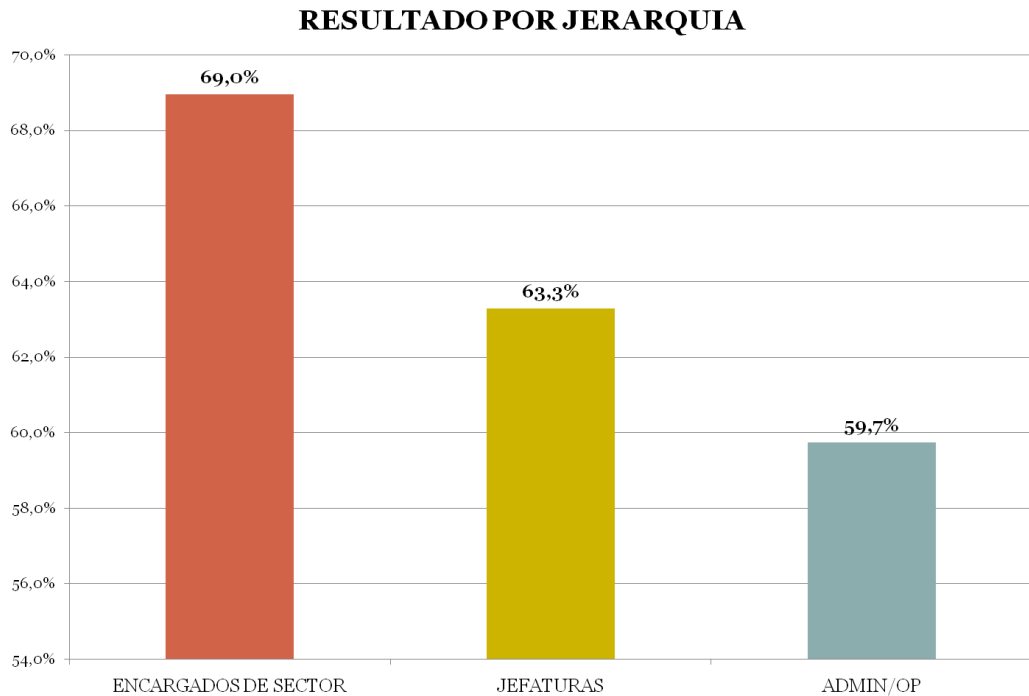
justicia”, “Gestión del desempeño” y “*Feedback* y carrera”, lo cual coincide con lo indicado en la figura anterior.



También es necesario desglosar los resultados en relación a las áreas, sectores y sucursales que conforman la organización, para determinar como prioridades en las acciones a seguir, aquellas que demuestran menos satisfacción en cuanto al clima que perciben.

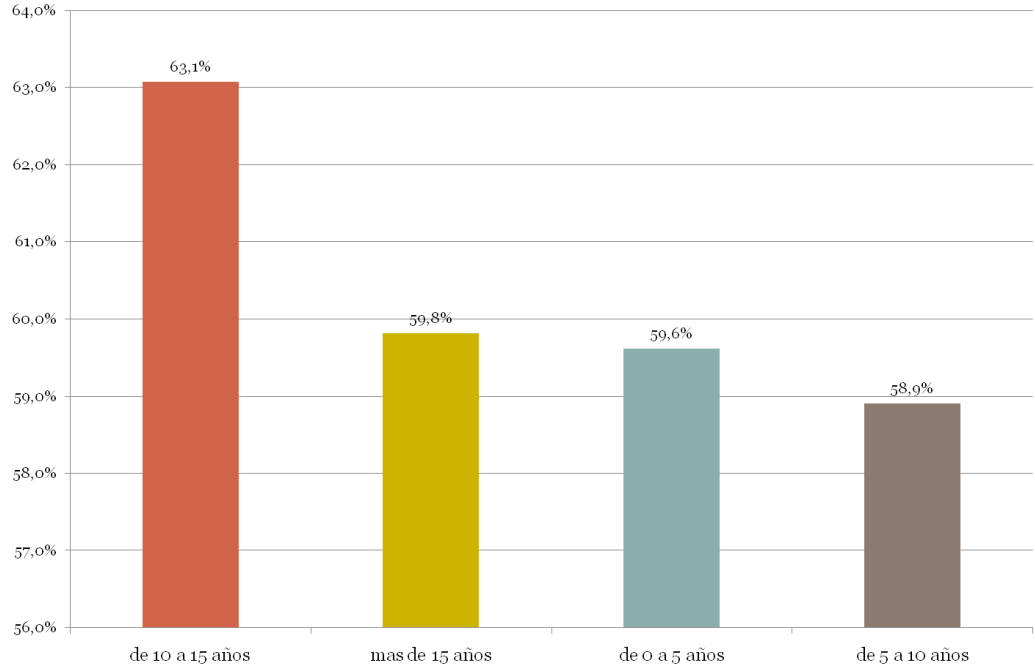
Como podemos observar en este gráfico, en la mayoría de las áreas y sectores los porcentajes de satisfacción se encuentran dentro de un rango que no presenta mucha variabilidad de valores, a excepción de “Compras”, “Chaco” y “Salta”, a los que claramente se deberá poner mayor énfasis en los procedimientos que se llevarán a cabo para solucionar las problemáticas. En el caso puntual de la sucursal de Salta, su escaso valor, esperable, por cierto, se debe a la alta rotación de los gerentes lo que

provoca incertidumbre en el resto del personal generando desmotivación y actitudes laborales negativas.



El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos a nivel jerárquico existiendo una mayor variabilidad en los valores con respecto al anterior. Podemos observar que a medida que ascendemos de nivel el porcentaje de satisfacción aumenta lo que implica que los mayores esfuerzos en mejorar los aspectos vinculados al clima, deben estar orientados al nivel administrativo/operativo.

RESULTADO GENERAL POR ANTIGÜEDAD



Por último, si bien existe estabilidad en los valores obtenidos entre los distintos niveles de antigüedad, será importante identificar los motivos que provocan una menor satisfacción en las personas que llevan entre 5 a 10 años en la organización, para analizarlos y poder corregirlos, logrando que la permanencia en la empresa no implique distintos niveles de conformidad según el tiempo transcurrido.

Presentamos a continuación las preguntas con mayor y menor favorabilidad, lo que nos da una mejor aproximación de los aspectos que deben mantenerse como están debido a la satisfacción del personal en

cuanto a ellos, y aquellos que se deben ajustar para elevar el bienestar, respectivamente:

Las 10 preguntas con mayor porcentaje de favorabilidad

Pregunta	Detalle	Desfavorables	Neutras	Favorables
76	Recibo mi pago a tiempo	0%	1%	99%
2	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo	1%	1%	98%
61	Recibo mi pago en forma precisa	3%	1%	97%
16	Me siento orgulloso/a de ser parte de la cooperativa	1%	3%	96%
46	Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	1%	4%	95%
38	Conozco las normas de seguridad en mi área de trabajo	3%	3%	94%
25	Conozco y entiendo los principios del cooperativismo	2%	8%	90%
8	Conozco y entiendo la Misión, Visión y los valores de la cooperativa	1%	9%	90%
55	Cuando necesito información sé perfectamente a dónde a quien recurrir	6%	5%	89%
1	La cooperativa se preocupa por la capacitación y desarrollo de habilidades de su personal.	7%	5%	88%

Las 10 preguntas con menor porcentaje de favorabilidad

Pregunta	Detalle	Desfavorables	Neutras	Favorables
63	La cooperativa organiza eventos de integración con la familia	59%	23%	18%
11	Mi superior inmediato conversa conmigo sobre mis aspiraciones profesionales	53%	27%	20%
37	Teniendo en cuenta el cargo que Ud. ocupa, ¿cómo considera su remuneración en relación a la de otras empresas?.	43%	34%	23%
64	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	54%	21%	25%
3	Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente no son reconocidos	55%	17%	28%
31	La Empresa busca, releva y divulga información sobre el negocio entre los empleados	39%	32%	29%
6	En la cooperativa la comunicación es	28%	41%	31%
26	Mi jefe planea entrenamientos y me involucra en actividades para que yo pueda desarrollar mis conocimientos y habilidades	39%	28%	34%
35	Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización	35%	30%	35%
44	En mi área no se recompensa el logro de resultados	43%	21%	36%

Lo analizado hasta ahora de la encuesta, nos muestra resultados cuantitativos, lo que requiere un procesamiento de información y una necesidad de profundizar más en cada valor para determinar los elementos cualitativos que los provocan y llevar adelante acciones correctivas sobre ellos.

Nos resta exponer los dos últimos ítems de la encuesta, formados por preguntas abiertas en las que cada miembro de la empresa podía expresar específicamente cuáles son los aspectos más y menos satisfactorios, es decir, información cualitativa concreta. Se presentan los más mencionadas en el total de las encuestas, con los respectivos porcentajes de aparición en ellas:

Qué es lo que **MAS** te gusta de COFARAL?

- Ambiente de trabajo (13%)
- El pago en tiempo y en forma de los sueldos (12%)
- La relación y el trato entre los compañeros (11%)
- La imagen y trayectoria de la Cooperativa (5,1%)

Observamos que se repite lo analizado cuantitativamente: el personal manifiesta aceptación de su ambiente de trabajo en general y la relación y trato entre los compañeros. Destacan una vez más el pago en tiempo y forma de los sueldos, lo que la empresa debe seguir manteniendo debido al valor que esto tiene para ellos. Además, resaltan la imagen y trayectoria de la Cooperativa.

Qué es lo que **MENOS** te gusta de COFARAL?

- Carga horaria, cantidad de horas trabajadas (10%)
- Restricciones en las compras (10%)
- Trabajar los sábados (7%)
- Trato de los jefes hacia los empleados (6%)

En cuanto a lo que el personal señala como menos satisfactorio, será importante considerar un ajuste en lo que respecta a carga y horarios de trabajo ya que se menciona en dos ítems: “Carga horaria y cantidad de horas trabajadas” y “Trabajar los sábados”. También mencionan las restricciones en las compras, puesto que era un beneficio que se otorgaba a los trabajadores de la Cooperativa, que hace poco tiempo se redujo, lo que generó disgusto en ellos. Además, el trato de los jefes a los empleados vuelve a aparecer como disconformidad, por lo que deberá atenderse con prioridad en las acciones de optimización del clima organizacional que se desarrollen.

CAPITULO VII

METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN

SUMARIO: 1.- Identificación de los problemas y sus causas. 2.- Determinación de prioridades de las acciones a seguir. 3.- Confección de planes de acción, compromiso con la gente y control del cumplimiento del plan de acción.

1.- Identificación de los problemas y sus causas

A partir de los resultados obtenidos y del análisis realizado, se identifican aquellos problemas a resolver, estableciendo un orden de prioridad de acuerdo a los que provocan menos satisfacción en los trabajadores. Podemos mencionar en este caso, los factores: “*feedback* y carrera”, “reconocimiento y recompensa”, “gestión del desempeño” y “habilidad y justicia”.

Estas observaciones son muy globales por lo que es necesario determinar las causas puntuales que las originan para lograr solucionarlas efectivamente. Para ello, las organizaciones cuentan con diversas técnicas

con el fin de arribar a dichas causas. En Cofaral, optan por la organización de *Workshops*, cuya traducción es "taller", lo que implica trabajo, es decir, involucración, por parte de los participantes. El resultado final ha de ser conclusiones de los participantes respecto al trabajo realizado, no sobre lo expuesto por el coordinador.²³

Un *workshop* o taller se realiza si el objetivo de los organizadores es proponer actividades que requieran la interacción e intervención del público a través de diversas prácticas grupales. Para ello, se dan una serie de conceptos que se encuadran sobre el tema de trabajo y el resto queda a cargo de los participantes. En Cofaral, la idea es plantear aquellos factores anteriormente mencionados como temas para trabajar de manera que a través de las dinámicas, sean los trabajadores mismos quienes definan las causas o motivos puntuales de la insatisfacción en estos aspectos, junto a propuestas de posibles soluciones al respecto.

La empresa toma como punto de partida para la planificación de los *workshops*, las necesidades que se espera resolver, las cuales deben traducirse a unos objetivos que son determinados por el organizador. Se debe establecer a qué grupo de la empresa se convocará, es decir, algún sector en particular, trabajadores con cierta antigüedad, o sucursales, y luego fijar las temáticas puntuales a trabajar, de acuerdo a lo observado en los resultados. El rol del coordinador es fundamental en los talleres ya que será quien se encargue de llevar adelante distintos disparadores para que los invitados intercambien, utilizando métodos para impulsar ideas frescas en y desde ellos mismos, lo que permite también, fomentar el pensamiento creativo de estos.

²³ Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.foromarketing.com>, (marzo 2014).

Cabe aclarar que la empresa aún no llevó a cabo dichos *workshops*, debido a que recientemente se terminaron de procesar los datos de la medición y se están planificando los mismos para los próximos meses.

2.- Determinación de prioridades de las acciones a seguir

Es primordial establecer prioridades para tener metas concretas que se puedan realizar en un tiempo medible. El primer paso para realizar un plan de acción es establecer prioridades. Se debe pensar en cuál es el propósito más grande de la empresa en cuanto al clima organizacional, y si hay varios, cuál sería el más importante o el de mayor impacto. Todo esto, en base a lo que haya surgido en los *workshops*, aquello que los trabajadores hayan recalado con mayor frecuencia.

En lo posible, hay q lograr que no quede ningún propósito o meta fuera del plan de acción. En este paso es muy importante determinar en qué momento se los va a realizar. Es recomendable no trabajar en más de dos o tres acciones a la vez, ya que no se puede abarcar todo al mismo tiempo.

3.- Confección de planes de acción, compromiso con la gente y control del cumplimiento del plan de acción.

En lo que a la confección de los planes de acción respecta, corresponde establecer los siguientes puntos, con el fin de lograr buenos resultados, ejemplificaremos con el *feedback* entre los jefes y colaboradores:

- Que se quiere alcanzar (objetivo): mejorar las relaciones entre los jefes y sus colaboradores.
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad): **mensualmente** una devolución por parte del jefe a cada colaborador.
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo): durante el próximo **semestre**.

- En dónde se quiere realizar el plan (sector, sucursal, grupo de personas): en todos los sectores y sucursales.
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros): el mayor esfuerzo correrá por parte de cada jefe, haciendo un mejor seguimiento de las personas que tiene a cargo y perfeccionando la evaluación y posterior devolución que realiza.
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso): conformidad de los colaboradores con las devoluciones, correcciones y reconocimientos efectuados por su jefe.
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados): en una nueva medición del clima organizacional, se debería detectar un aumento en la satisfacción en este factor.

Para la confección de acciones señalada, es indispensable considerar las ideas que surgieron en los *workshops*, otorgando el valor que estas tienen al haber nacido de quienes viven y experimentan día a día el clima organizacional.

Igualmente, se verificará que cada propuesta de cambio contribuya con la misión y visión de la empresa, además de asentarse sobre los valores que Cofaral destaca.

También es importante, mantener a todos informados acerca de qué es lo que está teniendo lugar. Comunicar a los involucrados cómo fueron utilizados sus aportes, para que estén al tanto de que no han sido ignorados.

Por otro lado, es significativo el control que se vaya efectuando durante la aplicación de los planes. Para ello habrá que tener en cuenta si se está haciendo lo que se dijo que se haría, si se está haciendo bien y si se cumple con el fin de mejorar el clima organizacional, en el sentido deseado.

Esto se puede lograr informalmente, preguntando al grupo de trabajo, o bien formalmente, mediante encuestas y otros métodos de evaluación.

No debe dejarse de lado el reconocimiento por los logros alcanzados en cuanto a las mejoras planteadas, esto ayuda a mantener a todos emocionados e interesados en el trabajo que se está haciendo. Esto permite conseguir buenos resultados ya que se consideran aspectos que incluyen y comprometen a todos. Al haber fijado conjuntamente los objetivos tendrán el compromiso moral de alcanzarlos, porque ellos mismos han establecido tiempo y forma en los que darán resultados para el beneficio de la organización y de ellos mismos. La confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el compromiso de la gente en el trabajo.

CONCLUSION

Después de haber analizado la medición del clima organizacional de la empresa Cofaral, se pudo visualizar que el mismo determina el comportamiento de los trabajadores en una organización. Dicho comportamiento ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz

Factores como la violencia social, las condiciones de pobreza, la sobrecarga de responsabilidades en el trabajo y la exagerada presión por la obtención de resultados, tienen el potencial de impactar la percepción de las personas acerca de su trabajo y su entorno, generando actitudes y comportamientos que afectan su salud y la de las organizaciones.

Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, 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 elevada.

Todo proceso de medición de clima, implica posteriormente grandes retos para las áreas responsables de fortalecer esta variable en la organización, es aquí donde las áreas de Gestión Humana deben actuar estratégicamente entregando las herramientas claves para desarrollarse y fortalecerse, ya no desde un rol técnico sino de consultor y conocedor profundo de cada servicio.

En base a los resultados obtenidos, luego del análisis realizado a la empresa, podemos concluir que un 60% de los trabajadores (de todas las jerarquías), se encuentran satisfechos con el clima de la organización. Esto nos indica que existen diversos aspectos que requieren ser visualizados. Por ejemplo, los factores de “*feedback* y carrera”, donde el trabajador percibe una retroalimentación por parte de su superior sobre su desempeño y aspiraciones profesionales; como así también “gestión del desempeño” que está relacionado con el grado de preocupación de la empresa por evaluar el desempeño de los colaboradores a través de criterios y reglas. Otro punto de insatisfacción fueron los sistemas de comunicación interna. Todos estos mostraron la más baja consideración dentro de las dimensiones empleadas para medir el clima organizacional.

Paralelamente se pudieron identificar algunos factores positivos como la motivación que reciben por parte del personal directivo, la relación entre compañeros, el pago de sus remuneraciones a término, el ambiente de trabajo y sobre todo la seguridad en el mismo. Estas particularidades, desde la apreciación de los trabajadores, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima favorable.

Finalmente de esta información se puede concluir que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y en particular de la calidad en la gestión,

llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

ANEXO



ENCUESTA DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Sector/área:

Edad:

Antigüedad en la cooperativa:

Formación (primario, secundario completo, etc):

El propósito de esta encuesta es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

1	La cooperativa se preocupa por la capacitación y desarrollo de habilidades de su personal.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
2	Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3	Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente no son reconocidos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4	La Empresa no posee normas y procedimientos de Seguridad en el trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5	La limpieza e higiene en mi área de trabajo no son las adecuadas	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

6	En la cooperativa la comunicación es	Exce lente	Muy buen a	Bue na	Regul ar	Mala
7	Mis compañeros de trabajo son unas personas agradables	Muy de acue rdo	De acue rdo	Indif eren te	En desac uerdo	Muy en desa cuer do
8	Conozco y entiendo la Misión, Visión y los valores de la cooperativa	Muy de acue rdo	De acue rdo	Indif eren te	En desac uerdo	Muy en desa cuer do
9	Mi superior me explica los objetivos y las razones de los trabajos solicitados	Muy de acue rdo	De acue rdo	Indif eren te	En desac uerdo	Muy en desa cuer do
1 0	Mi jefe nos proporciona la información necesaria para desempeñar el trabajo con calidad	Siem pre	Casi siemp re	Algu nas vece s	Muy pocas veces	Nunc a
1 1	Mi superior inmediato conversa conmigo sobre mis aspiraciones profesionales	Nunc a	Muy pocas veces	Algu nas vece s	Casi siemp re	Siem pre
1 2	Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos de mi sector	Nunc a	Muy pocas veces	Algu nas vece s	Casi siemp re	Siem pre
1 3	Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo	Nunc a	Muy pocas veces	Algu nas vece s	Casi siemp re	Siem pre
1 4	La Empresa tiene planes definidos para alcanzar sus objetivos	Muy de acue rdo	De acue rdo	Indif eren te	En desac uerdo	Muy en desa cuer do
1 5	La imagen que la empresa proyecta de sí misma es...	Exce lente	Muy buen o	Bue no	Regul ar	Malo
1 6	Me siento orgulloso/a de ser parte de la cooperativa	Muy de acue rdo	De acue rdo	Indif eren te	En desac uerdo	Muy en desa cuer do
1 7	La empresa no busca mejorar la calidad de sus productos y servicios	Muy de acue rdo	De acue rdo	Indif eren te	En desac uerdo	Muy en desa cuer do

18	La persona que ingresa a la cooperativa recibe la capacitación necesaria acorde a su puesto de trabajo	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
19	Las personas con mejor desempeño son las seleccionadas para ser promovidas	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
20	En comparación con otras empresas, ¿cómo calificaría los beneficios ofrecidos por esta Empresa?	Excelente	Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos
21	No he recibido entrenamiento para desarrollar de manera segura mi trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
22	En mi lugar de trabajo las condiciones físicas (temperatura, espacio, iluminación, mobiliario, etc.) son adecuadas.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
23	En mi trabajo existe comunicación fluida y oportuna entre las diferentes áreas	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
24	El tiempo que trabajo no me permite convivir con mi familia.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
25	Conozco y entiendo los principios del cooperativismo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
26	Mi jefe planea entrenamientos y me involucra en actividades para que yo pueda desarrollar mis conocimientos y habilidades	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
27	Mi jefe no me mantiene bien informado	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
28	Recibo información adecuada por parte de mi jefe sobre la calidad del trabajo que realizo	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
29	En mi área se reconoce a quien lo merece	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

		rdo				cu er do
3 0	Tengo confianza en las habilidades de jefe para hacer su trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3 1	La Empresa busca, releva y divulga información sobre el negocio entre los empleados	Siempre	Muy pocas veces	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
3 2	La cooperativa se preocupa por generar acciones solidarias hacia la comunidad	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3 3	A igualdad de remuneración, ¿preferirías esta empresa a otra?	Si, la preferiría	Posiblemente si	No lo se	Posiblemente no	No la preferiría
3 4	La Empresa tiene una imagen de confiabilidad y credibilidad para con su público externo (clientes, comunidad, proveedores, etc.)	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3 5	Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
3 6	No conozco los criterios con los que se evalúa mi desempeño	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3 7	Teniendo en cuenta el cargo que Ud. ocupa, ¿cómo considera su remuneración en relación a la de otras empresas?	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
3 8	Conozco las normas de seguridad en mi área de trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3 9	La cooperativa me facilita los medios y las herramientas necesarias para realizar mi trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
4 0	Estoy satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza la cooperativa	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

41	El trato entre compañeros de trabajo es malo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
42	Conozco claramente lo que mi jefe espera de mi.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
43	Mi jefe conversa conmigo periódicamente y monitorea mi desempeño	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
44	En mi área no se recompensa el logro de resultados	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
45	Mi jefe es ejemplo de profesionalismo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
46	Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
47	La cooperativa no es conocida por la mayoría de la gente.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
48	Las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la compañía se han visto cumplidas...	Totalmente	En gran medida	En parte	Muy poco	No se cumplieron
49	¿Cómo valoras en general la empresa con respecto a otras de nuestra competencia?	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
50	Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
51	Las oportunidades de ascenso me motivan a permanecer en la empresa	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

52	Estoy satisfecho(a) con los beneficios de la empresa	Muy satisfecho	Satisfecho	Algo satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
53	Las normas de seguridad en el lugar de trabajo son aplicadas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
54	Las instalaciones y servicios (accesos, sanitarios, etc.) no se encuentran en buenas condiciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
55	Cuando necesito información sé perfectamente a dónde a quien recurrir	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
56	En mi área se respeta el horario de trabajo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
57	Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
58	Mi jefe no toma en cuenta mis sugerencias y comentarios	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
59	La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
60	Los empleados están comprometidos con la cooperativa	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
61	Recibo mi pago en forma precisa	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
62	Considero incómodo el espacio que existe en mi área de trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
63	La cooperativa organiza eventos de integración con la familia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

			re	vece	veces	
64	Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
65	Me encuentro motivado/a en este trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
66	Las capacitaciones a las que asistí no fueron efectivas.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
67	Recibo una compensación salarial acorde con mis habilidades y experiencia	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
68	Las máquinas con las que trabajo son rápidas y eficientes.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
69	La carga de trabajo que existe en mi puesto es la adecuada	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
70	Mi jefe no es objetivo cuando califica mi trabajo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
71	Conozco los criterios para la administración salarial establecidos por la cooperativa.	En su totalidad	En gran medida	En parte	Muy poco	No los conozco
72	Tenemos un ambiente donde se escucha a la gente, se da y se recibe retroalimentación.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
73	Existe colaboración entre las diferentes áreas.	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

74	La forma de promover a los empleados a puestos más altos no es justa	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
75	Conozco los objetivos de desempeño de mi equipo o sector	En su totalidad	En gran medida	En parte	Muy poco	No los conozco
76	Recibo mi pago a tiempo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
77	El dinero que recibo creo que es lo justo por el trabajo que realizo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
78	El trato entre jefes y empleados no es respetuoso.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
79	En la cooperativa se trabaja en equipo para lograr mejores resultados	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
80	La cooperativa está siempre atenta a los cambios del ambiente externo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

8 ¿Qué es lo que más te gusta de
1 COFARAL?

8 ¿Qué es lo que menos te gusta de
2 COFARAL?

INDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General

- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de personal, McGraw-Hill, quinta edición, 2007
- GARY, Dessler, Administración de recursos humanos, 5º Edición

b) Especial

- CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional, Thompson, (México, 2004).
- DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam y USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1º edición, (Tucumán, 2006).
- HARVARD BUSSINESS PUBLISHING, Como dar feedback, Editorial Impact media comercial SA, Santiago, (Chile, 2009).
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, Administración, una perspectiva global, 11ª edición, Editorial Mc Graw Hill, (México, 1999).
- MOMBERG, Manuel Reyno, Responsabilidad social Empresarial, septiembre 2007.

- SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal, Limusa, México 2006.
- STONER, James, FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Jr., Daniel R., Administración, 6ª edición, Editorial Pearson, (México, 1996).

c) Otras publicaciones

- Consultas a base de información, en Internet: <http://www.valorhumano.com.mx/>, (febrero 2014).
- Consultas a base de información, en Internet: <http://www.degerencia.com/>, (febrero 2014).
- Consultas a base de información, en Internet: <http://pirhua.udep.edu.pe/>, (marzo de 2014).
- Consultas a base de información, en Internet: <http://www.scielo.org.co/>, (marzo de 2014).
- Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.foromarketing.com>, (marzo 2014).
- COFARAL, Manual del empleado, (Julio de 2013).

INDICE

RESUMEN	1
PRÓLOGO	2

CAPÍTULO I

La administración de Recursos Humanos

1. Definición de administración de recursos humanos	4
2. Objetivos de la administración de recursos humanos	6
3. Funciones de la administración de recursos humanos	7

CAPÍTULO II

Clima organizacional

1. Concepto de clima organizacional	12
2. Percepción del clima laboral	14
3. Diferencia entre clima y cultura organizacional	15

4. Importancia del clima organizacional en las empresas	16
---	----

CAPÍTULO III

Enfoques y modelos sobre el clima organizacional

1. Modelo de Litwin y Stringer	19
2. Enfoque de Scheneider y Hall	22
3. Modelo de Likert	23

CAPÍTULO IV

Dimensiones del clima organizacional

1. Dimensiones y factores que repercuten en la generación del clima organizacional	28
--	----

CAPÍTULO V

La empresa

1. Presentación de la empresa	40
2. Plan estratégico, misión, visión y valores	41
3. Organigrama de la empresa	42

CAPÍTULO VI

Análisis del clima organizacional en la empresa

- | | |
|--|----|
| 1. Herramientas utilizadas para obtener la información | 44 |
| 2. Resultados obtenidos y análisis crítico | 47 |

CAPÍTULO VII

Metodología de elaboración de planes de acción

- | | |
|--|----|
| 1. Identificación de los problemas y sus causas | 57 |
| 2. Determinación de prioridades de las acciones a seguir | 59 |
| 3. Confección de planes de acción, compromiso con la gente y control del cumplimiento del plan de acción | 59 |

- | | |
|----------------------|----|
| CONCLUSIONES | 62 |
| ANEXO | 65 |
| ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO | 74 |
| ÍNDICE | 76 |