



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Factores que impactan el Clima Laboral

T e s i s

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración**

**Presenta
Flor Velázquez García**

**Dirigido por:
Dra. Alejandra Urbiola Solís**

Santiago de Querétaro; Noviembre del 2011



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración

**FACTORES QUE IMPACTAN EL CLIMA LABORAL
TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

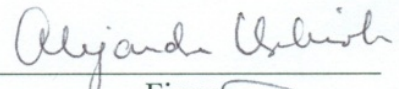
Flor Velázquez García

Dirigido por:

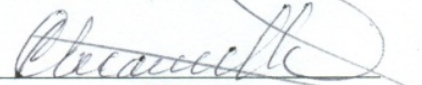
Dra. Alejandra Urbiola Solís

SINODALES

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Presidente


Firma

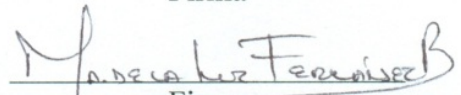
Dra. Clara Escamilla Santana
Secretario


Firma

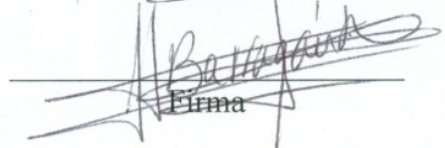
Dr. Enrique Leonardo Kato Vidal
Vocal


Firma

M.A. Ma. de la Luz Fernández Barros
Suplente


Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente


Firma

M.I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Noviembre / 2011
México

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, aborda el análisis de la cultura organizacional, específicamente en lo relacionado con la motivación, el liderazgo y la comunicación. Se considera que entre otros factores éstos determinan un clima laboral específico en una organización y que si éste es positivo tiene un impacto favorable en la productividad. En este trabajo se considera que la comunicación organizacional está determinada por la cultura organizacional; asimismo, la motivación y el liderazgo son elementos que guardan estrecha relación con la cultura organizacional dominante. Los otros elementos que se abordaron en este trabajo fueron las metas de la organización, la medición de control y la toma de decisiones. El trabajo se desarrolló en la empresa Tooling Suministros y Herramientas de México, S. A. de C. V. en dos etapas, la primera consistió en un acercamiento y desarrollo teórico-metodológico así como de investigación empírica a través de la aplicación de una encuesta durante 2008; la segunda corresponde al trabajo empírico con la segunda aplicación de la encuesta, en el año 2011.

Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. es una empresa destinada a la distribución de herramientas, siendo ésta una empresa que se encuentra en crecimiento y es por ello que se le presenta como un reto, el conocer los factores relacionados con la cultura organizacional que pueden tener un impacto directo o indirecto con la productividad.

En el siguiente trabajo de investigación, se hace el planteamiento del problema a investigar, seguido de los conceptos sobre cultura organizacional y clima laboral, con el objeto de dar sustento al tema de investigación, asimismo el trabajo se enfoca en los

aspectos de comunicación y cultura organizacional debido a la importancia que ésta representa en la organización.

El primer capítulo aborda los antecedentes de la organización y el porqué se tomó como caso de estudio. En el segundo capítulo, presenta el sustento teórico en el que se basa este trabajo, abordando elementos de la cultura organizacional y el clima laboral entre otros. En el capítulo tercero, se explican cuáles son los factores que impactan el clima laboral, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, las metas de la organización y la satisfacción laboral.

La investigación se realizó con un test que sirvió para identificar los puntos débiles de la organización, dando así oportunidad de ofrecer propuestas de mejoras, se concluyó en este trabajo que la comunicación y el conocimiento sobre las metas de la organización, son clave medular para que los colaboradores de la organización se sientan felices y motivados a realizar de la mejor manera su trabajo.

Parte de los resultados empíricos de este trabajo subrayan la importancia de un clima laboral sano. Cuando existe como condición en una organización favorece a que cada colaborador se perciba a sí mismo como una persona feliz, creativa, motivada, comprometida y responsable con su trabajo, estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros, ayudando al logro de las metas de la organización.

SUMMARY

The following research deals with the analysis of organizational culture, specifically in motivation, leadership and communication. These factors are characterized among others to determine a specific work environment in the organization and if this one is positive it will have a favorable impact on the productivity. This paper considers that the organizational communication is determined by the organizational culture. Motivation and leadership are also elements that are closely related to the dominant organizational culture. The other elements that were addressed in this study were the goals of the organization, measurements of control and decision making. The research was developed in the company Tooling Supplies and Tools de Mexico, S. A. C. V. in two stages: the first consisted of a theoretical approach and a methodological development through the application of a survey in 2008; the second corresponds to the empirical work with the second application of the survey, in 2011. Tools and Supplies Tooling Mexico SA de CV is a distributor company of tools which is growing and is currently presenting a challenge: to know the factors related to an organizational culture and how these have a direct or indirect impact with the productivity.

The following paper establishes the research problem, followed by the concepts of organizational culture and work environment, with the aim of sustaining the research topic. This work also focuses on aspects of communication and organizational culture due to the importance that it represents to the organization. The first chapter deals with the history of the organization and why Tools and Supplies Tooling Mexico SA de CV was chosen as a case study. The second chapter presents the theoretical foundation on

which this work is based, addressing elements of organizational culture and work environment among others.

The third chapter explains the factors that impact the work environment, motivation, leadership, decision making, the goals of the organization and job satisfaction. The research was conducted by a test that helped to identify the weaknesses of the organization, thus giving opportunity to offer suggestions for improvements.

DEDICATORIAS

A Dios por darme la ganas para realizar la maestría y mi tesis.

A mi mamá, por su amor y consejos para realizar exitosamente mis proyectos.

A mi papá, por su apoyo incondicional.

A mi tío Toño Inclán por el gran apoyo y consejos para realizar esta maestría.

A Ana Laura Inclán por su gran apoyo.

A René mi hermano por su apoyo en el final de este proyecto.

A Rocío que siempre está conmigo.

AGRADECIMIENTOS

A todos mis profesores de la maestría por compartir sus conocimientos.

A mi tutora la Dra. Alejandra Urbiola Solís, quien me dirigió paso a paso, y apoyó para presentar mi tesis.

A todos los miembros de la empresa Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V, por permitirme trabajar con su organización.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
ASPECTOS TEÓRICOS	15
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	15
2.2 CLIMA LABORAL	17
FACTORES QUE IMPACTAN EL CLIMA LABORAL	21
3.1 COMUNICACIÓN	21
3.2 MOTIVACIÓN	25
3.3 LIDERAZGO	27
3.4 METAS DE LA ORGANIZACIÓN	30
3.5 TOMA DE DECISIONES	31
3.6 SATISFACCIÓN LABORAL	33
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	35
PROPUESTAS PARA CAMBIAR O MEJORAR EL CLIMA LABORAL	40
INDICADORES DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE MEJORAS	44
REFLEXIONES FINALES	46
ANEXOS	47
REFERENCIAS	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.	Pág.
<i>Figura 1.1</i> Organigrama.....	11
<i>Figura 1.2</i> La comunicación descendente. Fuente: Nosnik, A. (2001).....	25
<i>Figura 1.3</i> La comunicación ascendente. Fuente: Nosnik, A. (2001).....	25
<i>Figura 1.4</i> La comunicación horizontal. Fuente: Nosnik, A. (2001).....	25
<i>Figura 1.5</i> Factores dominantes Robert R. Blade y Jane Srygley Mouton	25
<i>Figura 1.6</i> Cuadro comparativo, motivación vs comunicación real y optima.....	38
<i>Figura 1.7</i> Cuadro comparativo metas de la organización vs comunicación real y optima.....	40
<i>Figura 1.8</i> Tabla de comunicación actual.....	46

1. INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Desde sus inicios en el 2002, Tooling Suministros y Herramientas de México S.A. de C.V. nace siendo una organización queretana, destinada cien por ciento a la distribución de herramientas. En su desarrollo esta empresa ha presentado un crecimiento favorable desde su inicio, lo que la coloca en buena situación de mercado. Sin embargo esta misma situación exige que reafirme elementos de su cultura organizacional para comprender no sólo hacia dónde quiere llegar, sino también para mejorar las condiciones laborales y de clima organizacional en particular.

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización, es el clima organizacional y dentro de éste su cultura organizacional. Goncalves (1997) define clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc. (En red) Cuando se habla de clima laboral se puede evaluar la cultura organizacional en forma indirecta.

Sobre este tema en particular mucho se ha escrito y hay una gran cantidad de definiciones; en este trabajo se define la cultura organizacional como el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de ésta su forma de comportamiento.

Toolong Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. en su proceso de desarrollo y crecimiento enfrenta un reto que se traduce en una tarea prioritaria para la dirección general de la organización: la definición de una nueva cultura organizacional.

Factores que impactan el Clima Laboral 2

El hecho de que Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. presente requerimientos derivados de una mayor demanda en el mercado tiene implicaciones sobre el cómo se deben reajustar los elementos de la cultura organizacional al interior de la empresa ; además de estos, surgen más exigencias por parte de sus clientes, todos estos factores conducen hacia los requerimientos de una cultura organizacional propia, que sustituya a la forma que habían tenido de trabajar y que en su momento, estaba alineada de acuerdo a la de sus proveedores.

Por otra parte, el personal de Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. ha ido aumentando conforme la empresa ha tenido mayores requerimientos de demanda, este personal como en la mayoría de las empresas, se considera clave en el funcionamiento de la misma. Dicha importancia radica entre otras cosas, en el hecho de que los vendedores son la imagen proyectada de la organización a los clientes. En la atención y servicio al cliente, recaen las funciones de ventas, asesoría y mantenimiento; además del fortalecimiento en las áreas de producción y comunicación, para poder solucionar sus problemas ya que las necesidades de cada cliente varían de acuerdo al giro de cada organización.

Es decir, los factores necesarios a considerar en un clima laboral, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas. De esta forma la siguiente investigación considera los factores propuestos por Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999), a saber:

Motivación

Liderazgo

Comunicación

Toma de decisiones

Factores que impactan el Clima Laboral 3

Metas de la organización

Medición del control

Satisfacción

Involucramiento

Actitudes

Valores

Cultura Organizacional

Estrés

Conflicto

Y enfocándose específicamente a los aspectos relacionados con el clima laboral se presentan los siguientes:

Liderazgo

Motivación

Comunicación

Toma de decisiones

Metas de la organización

Mediciones de control

Estos últimos factores son necesarios primordialmente para el estudio que se muestra en este trabajo debido al impacto que tienen en las organizaciones, de manera que la organización que se presenta, Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V., corresponde a un ejemplo de lo que otras organizaciones requieren, todo ello no sólo para sobrevivir en el mercado sino también para constituirse como empresas

Factores que impactan el Clima Laboral 4

líderes en el mercado, logrando satisfacer totalmente las necesidades operacionales que puedan presentar sus clientes.

Justificación del estudio

El razonamiento a esta investigación surge al querer estudiar los elementos de clima organizacional que determinan el buen funcionamiento de una organización en los términos económicos y de comunicación.

Se propone una definición de clima laboral y los factores que impactan a este en una empresa en particular, como es el caso de Tooling Suministros y Herramientas México S.A de C.V., nuestra empresa objeto de este estudio.

Cada día es necesario que las empresas establezcan un clima laboral favorable que implica una evaluación de la cultura organizacional, siendo importante que todos los elementos que forman parte de ella, sean considerados de igual relevancia, tanto los elementos internos, (la planilla de personal y directivos) como los externos (clientes, proveedores, gobierno, bancos, y público en general).

Ambos elementos son factores descritos como parte del clima organizacional representados en la cultura organizacional; a medida de su avance o retroceso en el proceso de homogeneización de una cultura organizacional, será así el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa. Esto es así, ya que si una organización no cuenta con una cultura organizacional favorable, se verá en desventaja con otras empresas que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en su servicio, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la organización objeto de estudio. Ante una nueva etapa en el desarrollo de Tooling

Factores que impactan el Clima Laboral 5

Suministros y Herramientas de México S.A de C.V, han surgido diversas necesidades tales como las de poder ofrecer una mejor calidad en el servicio, una mayor variedad de productos, una interacción más cercana a los clientes, y una mayor calidad y eficiencia del personal administrativo y manual.

Debido a la importancia del personal de ventas dentro de Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V, en esta investigación se verá la relación existente con las partes que conforman la organización, la percepción de trabajadores, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en propuestas que beneficien tanto a los miembros de la organización como a la organización como un todo, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y el servicio.

Mediante los procesos de transformación organizacional, existen aspectos relacionados con la cultura organizacional que cobran relevancia, se ha interpretado el rol del líder dentro de un proceso de cambio, sin que ello signifique que sea el liderazgo *per se* objeto de este trabajo; todo ello porque se ha observado que en muchos trabajos, se ha ignorado lo importante y estratégico: el hecho que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a sus colaboradores en el proceso de cambio.

En cuanto a los sujetos de investigación: será el personal de todas las áreas de la organización, Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V.

Problema de Investigación

Formulación del problema:

Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. es una empresa que presenta requerimientos derivados de una mayor demanda en el mercado. Esta demanda tiene implicaciones sobre el cómo se deben reajustar elementos de cultura organizacional al interior de la empresa; además de los nuevos requerimientos, surgen más exigencias por parte de sus clientes, todos estos factores conducen hacia los requerimientos de una cultura organizacional propia que desarrolle las condiciones estructurales necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V, no cuenta con actividades para los empleados, que les permita desarrollar elementos beneficiosos para ellos. Como es el caso de identificar las situaciones donde se ejerce un liderazgo sin conflicto, mejoren y alienten la comunicación y estén conscientes de las metas a corto y largo plazo establecidas por la dirección. Estos elementos beneficiosos provocarían mayor integración entre los colaboradores y un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Resultando así, mejoras en las actividades realizadas por cada integrante y el conocimiento de sus prioridades personales.

Por lo anterior se establece el problema de investigación al plantearse la necesidad de conocer la cultura laboral del personal de Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral del mismo. De manera que esta sea un punto de partida para proponer cambios que puedan llevar a un mejor clima organizacional.

Pregunta de Investigación

- ¿Qué importancia tienen la comunicación, la motivación, y el liderazgo en la satisfacción laboral del personal Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V?

¿Qué relación guardan estos elementos con la meta de la organización y la toma de decisiones?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal de Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. en relación a la toma de decisiones y medición de control?
- ¿Qué estrategias de cambio se recomiendan para el mejoramiento del nivel de satisfacción laboral?

Objetivo General

Determinar la cultura organizacional prevaleciente en Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V.

Objetivos Específicos

Conocer el nivel de los elementos que conforman el clima laboral y a su vez la cultura organizacional, tales como la motivación, la satisfacción, el involucramiento, las actitudes, los valores, el estrés y el conflicto del personal de Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V.

Determinar el nivel de satisfacción labora del personal Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V

Hipótesis de la investigación

En la medida que el personal de Tooling Suministros y Herramientas de México S. A. de C. V., se involucre en la toma de decisiones, existirá mayor satisfacción laboral. Los elementos que pueden influir positivamente en una mayor participación son: una comunicación abierta con la gerencia y un liderazgo que permita una retroalimentación de abajo hacia arriba.

Variables independientes

Comunicación, liderazgo, toma de decisiones.

Variable dependiente

Satisfacción laboral.

Diseño Metodológico de la Investigación

La metodología para la investigación del presente estudio considera dos elementos: el tiempo requerido para llevarlo a cabo y el tipo de estudio requerido. Así, se plantea un trabajo de tipo empírico que permite dar solución a una problemática particular de una empresa. No se trata de realizar generalizaciones sobre las empresas del sector en el que ésta se incluye ya que es un estudio de caso de tipo inductivo. A continuación, se detallarán los elementos sobre el tipo de investigación, la población, la muestra, el muestreo, el instrumento de investigación y su descripción así como los resultados preliminares de este estudio.

Factores que impactan el Clima Laboral 9

La investigación se realizará directamente con los colaboradores de Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. es decir, que las unidades de observación serán los individuos que pertenecen a la organización.

Para efectos de la presente investigación se entenderá por Cultura Organizacional la sumatoria o calificación obtenida en el instrumento de los elementos que influyen en el desempeño laboral de una organización. Los elementos que lo conforman son:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Metas de la organización
- Mediciones de control

En cuanto al personal de la organización se considerará a todo individuo que tenga un grado mínimo de licenciatura y que al momento de la investigación se encuentre laborando en ésta.

Tipo de investigación

Por el tiempo de recolección de datos la presente investigación será de tipo transversal, Este tipo de diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único Hernández, Fernández y Baptista (2000) “con el propósito de describir y analizar un fenómeno o situación en un momento dado” (p. 270)

Por su dimensión esta investigación será de tipo no experimental, ya que es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández, Fernández y Baptista, (1998) (p. 184).”

Población

En cuanto a los sujetos de investigación: será el personal de todas las áreas de la organización, Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. ya que los elementos de la cultura y comunicación organizacional permean a toda la organización en forma horizontal y vertical.

Descripción de la empresa en forma empírica

Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. es una empresa destinada a la distribución de herramientas, siendo ésta, una empresa que se encuentra en crecimiento, con constantemente presiones del mercado. La empresa debe modificar sus estándares de producción para satisfacer la demanda, por ello es necesario que conozca los factores relacionados con la cultura organizacional ya que esto le permitirá en un momento determinado potencializar a su personal en forma positiva.

Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V. tiene sus oficinas en la ciudad de Querétaro, y sucursales en la región del bajío (Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Querétaro).

Cómo está formada la organización.

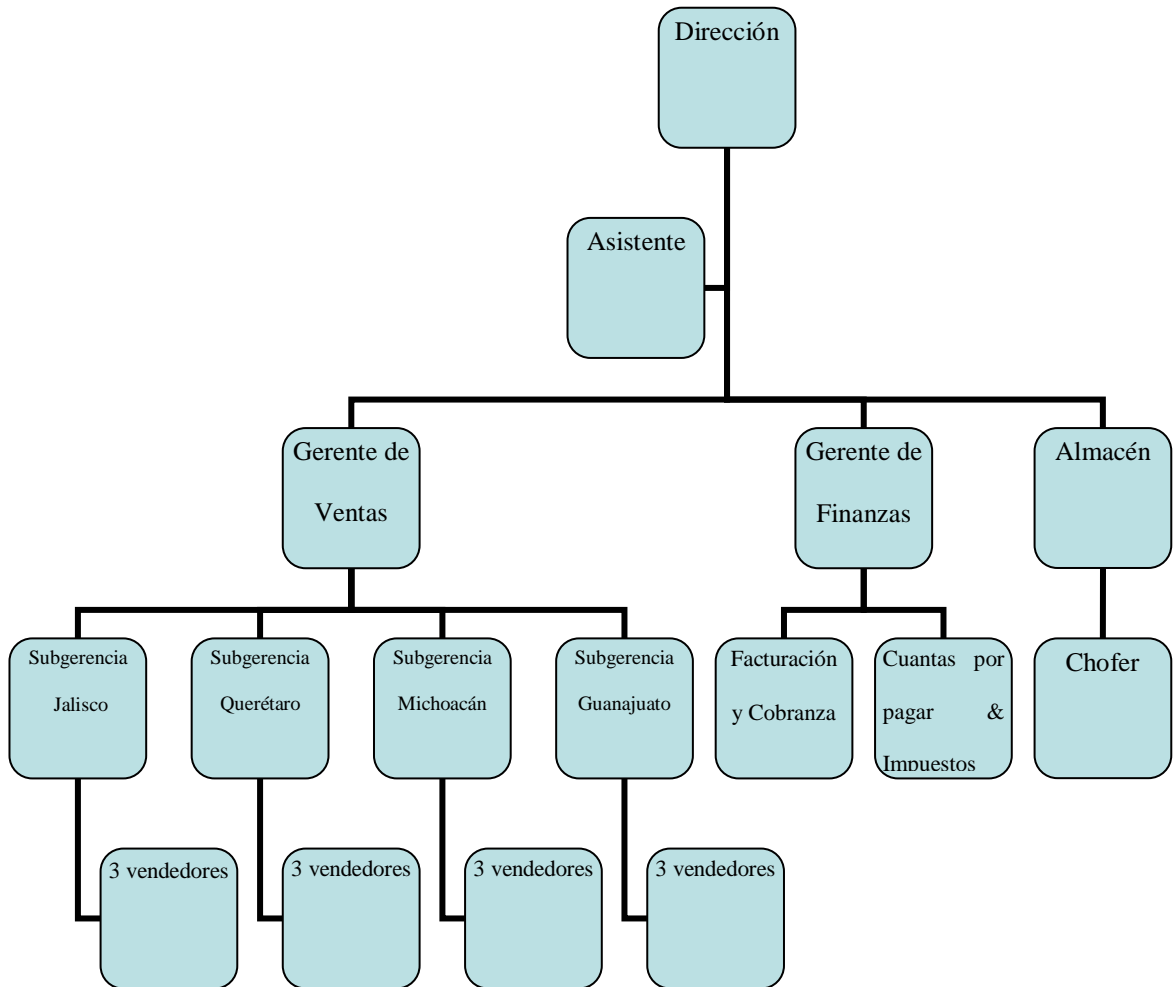


Figura 1.1 Organigrama La estructura organizacional esta conformada por 24 personas.

Tooling Suministros y Herramientas de México brinda a sus clientes el servicio, de asesoría técnica y comercial, para poder solucionar los problemas cotidianos de sus clientes, así mismo es una organización dedicada a satisfacer totalmente las necesidades operacionales que se le presenten a sus clientes.

Factores que impactan el Clima Laboral 12

Tooling Suministros y Herramientas de México brinda el servicio de soporte técnico a empresas del bajío, buscando siempre satisfacer sus requerimientos como proveedor de herramientas de corte y medición de alta precisión de las marcas, Mitsubishi, 3M & Estándar Abrasives, Fandeli, Cinasa, Precision Dorme, Amec, DC Swiss, Fraisa, Parlec Inc, Centaur Precision Tools, Fuji Air Tools, spi. Marcas que están enfocadas a satisfacer las necesidades de toda la industria, teniendo productos especializados como son abrasivos revestidos, desde el tratamiento de la madera en blanco, hasta el conformado y acabado final de los muebles, con procesos mecánicos de gran precisión, con bandas anchas, hasta procesos manuales de acabado.

En la industria automotriz, soporta con la aplicaciones en mantenimiento automotriz, procesos de afinado y detallado en armadoras, en el repintado para la preparación de superficies y en los talleres de hojalatería y pintura.

En la industria metalmecánica, apoya al proveedor con la manufactura de herramientas de mano e industriales, utensilios domésticos y eléctricos en general, muebles metálicos, pailería y construcción, válvulas, tubería, cuchillería, instrumental quirúrgico, máquinas de escribir, de coser y otros más cuyo insumo principal es el metal en sus diferentes tipos.

En la industria enfocada al plástico, provee herramientas necesarias para los procesos de afinado y detallado de los diferentes tipos de plásticos, acrílicos y fibras de vidrio, en el conformado de piezas, pulido de superficies y el mantenimiento a la matricería o moldes de inyección.

Instrumento de medición

Por su tiempo de recolección de datos esta investigación será de tipo transversal, por su dimensión será de tipo no experimental.

Validación del instrumento de medición

El instrumento a utilizar, será una entrevista con diferentes tipos de preguntas que se tomaron de un instrumento desarrollado por The Institute for Management Excellence, que consiste en una encuesta que consta de dos partes. Ver anexo A

El responsable de la realización de la entrevista será, el director de la organización, mismo al que se le dará la retroalimentación una vez, obtenidos los resultados.

La entrevista como se mencionó con anterioridad consta de dos partes, en la primera parte se contesta el cuestionario con el sentir actual de los colaboradores. La segunda parte se toma la misma encuesta pero en esta ocasión las respuestas que marcarán serán las deseadas por los colaboradores de la organización.

El instrumento es una entrevista que consta de 20 preguntas, divididas en 6 secciones de acuerdo a los elementos de la cultura organizacional que fueron descritos con anterioridad según se describen a continuación:

3 de Liderazgo

2 de Motivación

5 de Comunicación

4 de Toma de decisiones

2 de Metas de la organización

4 de Mediciones de control

La entrevista semi-estructurada

Ya validado el instrumento de medición, se realizará la aplicación de la entrevista (ver anexo A).

Procesamiento de los datos

Una vez terminada la entrevista, las respuestas se evaluarán con un tabulador de acuerdo a la puntuación y dicha puntuación arrojará una opinión acerca de la organización y de los puntos que se estén descuidando.

Las repuestas de cada módulo serán analizadas y se podrán analizar de acuerdo a lo que la organización está tomando en cuenta actualmente.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades que se expresan en la cultura organizacional corporativa y que con el tiempo se consideran elementos intrínsecos a una comunidad institucional.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones los elementos de la cultura organizacional son tan evidentes, que se puede ver el cambio en la conducta de la gente, apenas se traspasan las puertas de la empresa.

Las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje y cambio organizacional para lo cual se requieren que los elementos de la cultura organizacional permitan que ese cambio organizacional no sólo sea percibido en forma positiva sino que se lleve a cabo sin mayor conflicto entre los equipos de trabajo. Esto implica generar condiciones para mantenerse en un aprendizaje continuo y que las condiciones para el cambio puedan ser enmarcadas como el activo fundamental de la organización.

Es por ello que las organizaciones deben de diseñar estructuras más flexibles al cambio, fomentando los elementos que permitan que el personal acepte el cambio y que

este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Las organizaciones con miras al éxito consideran que es la calidad de sus líderes con plena libertad para desarrollar elementos de gestión y empoderamiento que permitan dar un sentido de emancipación a los trabajadores que poseedores de un alto nivel de capacidades puedan instrumentar el cambio. Este proceso permite gerenciar el cambio con visión proactiva. Cordeiro (1996) sostiene que el énfasis en los costos, los clientes, el caos y la competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En la mayoría de los casos una persona se cambiaría de una empresa a otra e incluso de un departamento a otro dentro de la misma empresa, en consecuencia, experimentaba diferencias entre los ambientes incluyendo aprender nuevos valores,

procesar información en nuevas formas y trabajar dentro de un conjunto establecido de normas, costumbres y rituales. La adaptación a un nuevo ambiente es un proceso común. Aunque la adaptación es difícil, puede ser mejor comprendida bajo el aprendizaje de la cultura organizacional.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, puede observarse en los procesos de atracción y selección, lo que perpetúa aún más la cultura existente (Díaz y Rodríguez, 2003). También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria (Sheridan, 1992), de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario (Bretones y González, 2009).

2.2 CLIMA LABORAL

El clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona.

En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización.

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en Psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001):

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. (p.362)

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”. (P.27)

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996, p.84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral” (p.166)

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral dentro de la organización.

Factores que impactan el Clima Laboral 20

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los colaboradores, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados, teniendo presente que las variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral.

3. FACTORES QUE IMPACTAN EL CLIMA LABORAL

3.1 COMUNICACIÓN

Comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín communis que significa común.

De acuerdo a Vargas V. (2001), la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta, es decir, es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechas, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

La comunicación efectiva, es aquella que da como resultados los cambios que en el receptor intenta o desea ver el comunicador.

Elementos de la Comunicación

Actualmente uno de los modelos más utilizados y que se considera de los más completos es aquel que fue desarrollado por dos autores clásicos en la materia: Shannon y Weaver (1948). Los elementos clásicos que ellos proponen son: fuente o emisor, en codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación.

Entre el emisor y la en codificación, existe cuatro factores que pueden aumentar la fidelidad en la comunicación, siendo:

Las habilidades comunicativas, que son ideas bien pensadas, facilidad de palabra y el empleo de palabras claras.

Factores que impactan el Clima Laboral 22

Las actitudes, que se pueden definir como los sentimientos de atracción o rechazo hacia otras personas, objetos, asuntos, situaciones. La combinación ideal es el tener una actitud positiva hacia sí mismo, hacia el tema y hacia el receptor.

Grado de conocimiento que tiene el emisor del tema que trata.

La posición del emisor dentro del sistema, en cuanto a sus funciones, el prestigio que tiene ante los demás, etc., ejemplo, ser director, gerente.

El propósito del comunicador es ejercer un determinado efecto en el receptor.

Los cambios que se pueden lograr en el receptor son de tres tipos:

Cambios en el conocimiento.

Cambios en la actitud y opinión.

Cambios en la conducta aparente.

Comunicación organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el

liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación.

La comunicación organizacional según Fernández (1999) puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

La comunicación formal

Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por lo general fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

La comunicación descendente

Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas,

dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. (Véanse figura 1.1)

La comunicación ascendente

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral. (Véanse figura 1.2)

La comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción. (Véanse figura 1.3)

Figuras

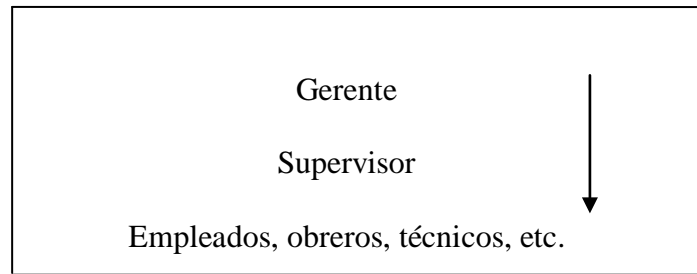


Figura 1.2 La comunicación descendente. Fuente: Nosnik, A. (2001)

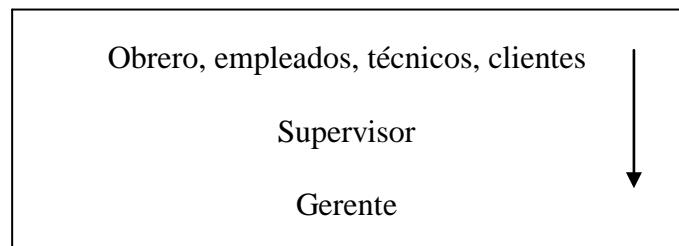


Figura 1.3 La comunicación ascendente. Fuente: Nosnik, A. (2001)

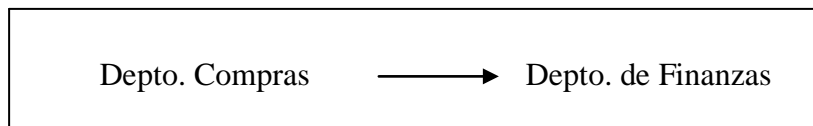


Figura 1.4 La comunicación horizontal. Fuente: Nosnik, A. (2001)

3.2 MOTIVACIÓN

De acuerdo con Robbins (1999) motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168) y necesidad de acuerdo al mismo Robbins (1999) es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (p.168)

Moreno (2001) establece que es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto.

Existen tres tipos de motivación a saber:

La motivación intrínseca. Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.

La motivación extrínseca. En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

La motivación trascendente. Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida, y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades.

Por su parte Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

Motivación de logro. Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Motivación afiliativa. Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

Motivación hacia la competencia. Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad

Motivación por el poder. Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones". (p. 129-130)

3.3 LIDERAZGO

Comúnmente, la palabra liderazgo se relaciona con:

- La posición asociada a una figura de autoridad como, por ejemplo, un Presidente.
- La posición asociada a una persona con habilidades o experiencia técnicas, como el líder de un equipo o un ingeniero supervisor.
- Un grupo de gente con cierta influencia.
- Guía y dirección, como en la frase "el emperador no muestra suficiente liderazgo".
- La capacidad o habilidad de dirigir.

Si simplemente definimos al liderazgo como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo.

De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido. Aunque en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser

deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratando de liderar.

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton (1969) desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).



Figura 1.5 tabla de factores dominantes Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton

El GRID, no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

El GRID, es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El GRID identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "GRID".

3.4 METAS DE LA ORGANIZACIÓN

Cada organización tiene varios tipos de metas. Las ideas de metas de organizaciones tiene una historia larga en la economía, en la cual la posición clásica postula a un empresario o grupo de la propiedad que alternadamente establezca las metas de la firma. Alternativamente, estas metas pueden representar un conceso al cual se llega con la opinión de todos los miembros de la organización.

Un esquema útil para describir las metas de una organización fue proporcionado por (Charles Parrow 1972). El ha identificado los tipos siguientes de metas de organización:

Metas de los funcionarios

Estas metas son las metas formalmente indicadas de una organización descrita en su carta y los informes anuales y ellos son acentuados en declaraciones públicas por los ejecutivos.

Las metas operativa

Son los resultados que cada organización intenta realmente lograr con sus políticas y actividades de funcionamiento.

Las metas de organización

Para la mayoría de las organizaciones, las metas están cambiando constantemente y los miembros de las organizaciones deben responder apropiadamente, formulando nuevas metas así como qué metas serán logradas, y en qué orden.

3.5 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en una organización se circunscribe en una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Una decisión puede variar en transcendencia y connotación.

La toma de decisiones solo es un paso de planeación, incluso cuando se hace con rapidez dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción solo durante unos minutos.

La penetración de la toma de decisiones

La tomas de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

Funciones administrativa dentro de la organización al tomar decisiones:

Planeación: selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica “toma de decisión”.

Dirección: esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

Al realizar la toma de decisiones deben de tomarse en cuenta los siguientes factores:

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de soluciones alternativas
- Selección de la mejor alternativa

- Evaluación de alternativas
- Evaluación de la decisión
- Implementación de la decisión
- Identificación y diagnóstico del problema:

Reconocemos en la fase inicial el problema que deseamos solucionar teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.

La gerencia debe considerar durante la planeación de su ejecución:

Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.

Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.

Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.

Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.

Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

Podemos estar seguros de que cuando una toma de decisión es tomada, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto se debe dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar.

3.6 SATISFACCIÓN LABORAL

Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.(en red)

Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. (p.276)

Márquez (2001) menciona que además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

“Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo”. (en red)

Acerca de la satisfacción e insatisfacción Palafox (1995) hace el siguiente comentario:

“Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase ‘como hacen que me pagan, hago que trabajo’. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción”. (p. 42)

Factores que impactan el Clima Laboral 34

Factores determinantes en la satisfacción, de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Márquez citando a Robbins, 1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Reto del trabajo

Sistema de recompensas justas

Condiciones favorables de trabajo

Colegas que brinden apoyo

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de sus colaboradores, siendo fundamental su diagnóstico. Las dimensiones que han considerado como objeto de estudio son las siguientes:

Motivación

Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cual es la fuerza con la que operan.

Toma de decisiones

Identificar que tan involucrados se encuentran los trabajadores en la toma de decisiones

Metas de la organización

Nivel de participación de los trabajadores en la definición de metas y aceptación de los mismos.

Comunicación

La forma en la que actualmente se realiza la comunicación en la organización.

Satisfacción Laboral

Identificación de la insatisfacción de cada trabajador al realizar su trabajo dentro de la organización

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales.

Tipo de investigación

La investigación será descriptiva puesto que Hernández (1998) la definen como la que mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar.

Esta investigación pretende describir y evaluar el clima laboral que prevalece entre el personal de Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V.

Factores a calificar:

Se calificarán los siguientes factores que nos arrojarán el clima laboral actual que presenta en la organización:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Toma de decisiones

- Metas de la organización
- Mediciones de control

4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con los antecedentes teóricos encontrados, puede observarse que el tema del presente estudio posiblemente no es del todo nuevo. Se encuentran varios estudios propios del tema del clima organizacional, pero pocos de ellos incluyen una propuesta o programa para mejorar el clima, como es el objetivo del presente estudio. Aspuru (2004) realiza una comparación entre la medición de un clima anterior y un clima actual; que aunque no presenta cambios, es una herramienta importante de medición y control.

En este estudio, los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado en esta investigación, demuestran que existen determinadas áreas que requieren mayor atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas.

La comunicación fue valuada de manera regular. De acuerdo a la opinión de los colaboradores, dentro de la organización existe apertura para la corrección de errores, así como diferentes canales de comunicación. Sin embargo, un porcentaje significativo de colaboradores consideran que muy pocos empleados tienen oportunidad de que sus ideas sean escuchadas. Este resultado se relaciona con lo reflejado en el área de motivación, donde se menciona que existe la posibilidad de que el empleado considere que su opinión sí es escuchada, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa.

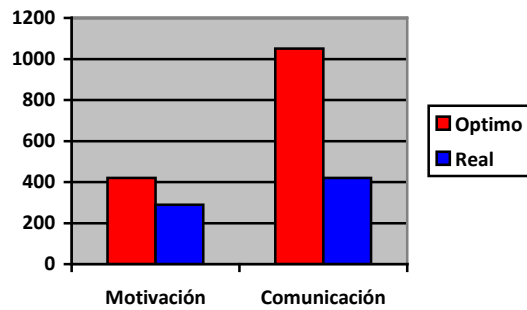


Figura 1.6 Cuadro comparativo motivación vs comunicación real y optimo.

De acuerdo al estudio de Centeno en 1999, la sana comunicación interna en las organizaciones beneficiará directamente el clima organizacional. Considerando lo anterior, debe tomarse en cuenta de que el empleado valora como una buena comunicación y que debe reforzarse esta opinión. Aunque la comunicación se considere abierta, si el empleado percibe poco interés por parte de la dirección en escuchar sus ideas, repercutirá en la motivación y ésta a su vez en el clima organizacional.

La evaluación del área de motivación muestra en forma general un nivel aceptable. Se observa cierta debilidad en el aspecto salarial. Es decir, el empleado sí encuentra incentivos que motivan un buen desempeño, sin embargo considera que el salario no necesariamente es un motivante en su puesto de trabajo. Este dato puede relacionarse con el resultado obtenido en el reconocimiento de logros mencionado anteriormente. Schultz (1991) hace referencia al indicar en términos generales, que una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto.

La apertura por parte de los niveles jerárquicos a escuchar las opiniones, creatividad y sugerencias de los subordinados, resulta importante para motivar al

empleado, sin embargo existe evidentemente opinión dividida en los resultados. En este caso, el empleado considera que su opinión si es escuchada, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones fundamentales de la empresa. Es importante reforzar y mantener la confianza del empleado, manifestar sus opiniones, y así mismo considerar su creatividad para la solución de los problemas cotidianos que muchas veces son ignorados.

Otro aspecto evaluado se refiere a la toma de decisiones. En esta área los empleados contemplan que no cuentan con suficiente libertad de acción o toma de decisiones.

Es cierto que en la evaluación de esta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera, que se hace respetar la línea de mando. Este aspecto resalta su importancia cuando Robbins en 1999 menciona cómo el comportamiento del jefe superior es uno de los principales determinantes en la satisfacción del empleado. No debe considerarse necesario que la interacción del jefe con los empleados sea tan cercana, que de lugar a perder la línea de mando, pero debe de ser lo suficientemente cordial que genere una relación armoniosa y agradable.

Tomando los resultados del estudio de forma integral, la evaluación del Clima Organizacional muestra que los colaboradores están de acuerdo con el ambiente actual. Esto indica que la situación encontrada no es desagradable, pero sí existen áreas que pueden ser mejor atendidas. De acuerdo a la evaluación, los aspectos que necesitan más atención son la comunicación y el conocimiento de las metas de la organización, ya que están afectando indirectamente la motivación y la satisfacción laboral.

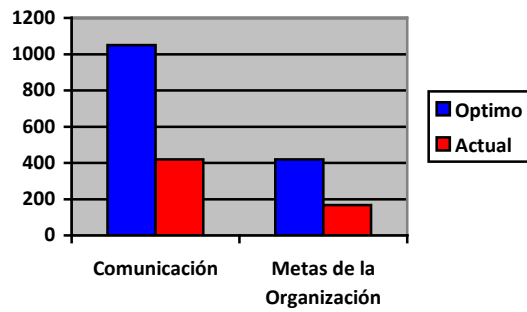


Figura 1.7 Cuadro comparativo metas de la organización vs comunicación real y optima.

Los resultados presentados abarcan factores externos y personales, como variables independientes sobre el clima laboral. La correspondencia entre lo que las personas afirman desear de un empleo y lo afirman tener, es decir, la diferencia entre tener y desear representa el nivel del clima laboral presente en la organización.

5. PROPUESTA PARA MEJORAR O CAMBIAR EL CLIMA LABORAL

El clima laboral es un factor que influye en las prácticas y actitudes administrativas y no administrativas de los miembros de la organización y se caracteriza por el lado formal e informal. El formal, consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros y la informal, se refiere a los comportamientos reales.

Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V, se rige por una gerencia la cual es la que mide y considera cómo se va actuar ante cualquier tipo de reacciones ante crisis y momentos difíciles, los criterios para distribuir premios, crecimientos laborales y despido de personas.

Para realizar una mejora en el clima organizacional, que se reflejará en el clima laboral, se identifican los métodos de medición y control, los roles que se utilizan en los procesos de captación y orientación, los criterios para asignar estímulos, recompensar los positivos y las promociones despidos así como la contratación de nuevos miembros.

El clima laboral es un sistema dinámico dentro de la organización, porque los valores pueden modificarse como resultado del aprendizaje continuo de los individuos; además, se concede gran importancia a los procesos de sensibilización al cambio.

Al querer desarrollar procesos de gestión es importante tomar todos los componentes que conforman el clima laboral, ya que hace referencia a las estructuras, estilos de dirección, productividad, ética, sistema de información, métodos, distribución de autoridad, organización del trabajo, sistema de control, sistema de comunicación, técnicas de dirección, lenguaje, actitudes y conductas. Y sólo con el dominio, la comprensión, el estudio de la cultura organizacional, se logrará adaptarse al medio ambiente e integrar los procesos organizacionales internos.

De acuerdo a los cambios y al crecimiento al que se ha enfrentado, Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V, debe de hacerse regularmente la evaluación del clima laboral, modificando sus canales de comunicación, otorgando el valor a su factor humano en la toma de decisiones, motivando a su personal, promoviendo la competitividad e innovación, comunicando las metas de la organización, abriendo la participación, la responsabilidad, el respeto mutuo, la

honestidad, creando líderes autónomos y los estímulos para difundir ideas y mejorar la toma de decisiones.

Esto no es fácil de lograr, porque se presentan imprevistos y limitaciones, pero si el cambio inicia por cada persona, éstas a su vez, podrán transmitirlo y contagiarlo.

Para lograr que el capital humano y el cliente crezca, Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V, deberá buscar que los individuos se sientan responsables por su participación en la empresa, interactúen con los clientes y que sepan que sus conocimientos y destrezas se valoran, de lo contrario, los empleados pueden llegar a reducir el valor de ambos capitales.

La gerencia, como responsable del factor humano, deberá tomar decisiones asertivas, cambiar la dinámica actual en la comunicación, y transmitir de manera correcta las metas de la organización.

Comunicación:

Es importante que la gerencia pueda tomar las siguientes recomendaciones:

Comunicar los objetivos de la organización. Una vez realizado esto, acercarse a cada empleado y preguntarle cuál considera que es el objetivo de su puesto y del trabajo que realiza dentro de Tooling Suministros y Herramientas de México S.A de C.V.

Al día de hoy la comunicación es de arriba hacia abajo, la recomendación es cambiar la dinámica de la información y hacer que ésta venga de abajo hacia arriba, claro esto con total supervisión pero sin intervenir.

Los empleados no saben si la comunicación que baja es del todo correcta, por lo que se recomienda explicar el por qué se van a hacer las cosas, dando así seguridad de lo que se está comunicando.

Metas de la organización:

Las metas y fines de la organización no se conocen.

Las metas de la organización no están establecidas de acuerdo a las metas de cada empleado. A pesar de su ardua realización se puede tratar de unificarla.

La recomendación, es exponer las metas de la organización en una junta, y una vez realizado esto, entrevistarse con cada uno de los empleados y preguntarles cuáles son sus metas personales y cómo se quiere llegar a ellas, una vez escuchadas estas metas, revisar las metas de la organización y si es necesario cambiarlas para poder tratar de hacer una meta conjunta y trabajar en equipo para el logro de la meta.

6. INDICADORES PARA LA MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS MEJORAS A IMPLEMENTARSE

Es muy importante evaluar para saber si se están logrando los resultados anticipados y de esta forma obtener un punto de referencia para comenzar la medición del cambio.

Es muy difícil medir cambios a través del tiempo sin tener una línea de referencia, es decir, contar con datos para llevar a cabo la evaluación. Dichos datos, se deben recolectar al comienzo de un proyecto, de acuerdo a las necesidades y el enfoque y con la participación de todos los miembros.

Entendemos como indicador una medición, una cantidad, un hecho, una opinión o una percepción, que le ayuda a medir el progreso hacia el logro de los resultados, (Stoner James, 1994).

Tooling Suministros y Herramientas de México al día de hoy no contaba con un indicador, este proyecto, está ayudando a crear este indicador y del cual se basará para generar mejoras en su clima laboral y así poder medirlo. Gracias a estos factores, se determinará el progreso hacia el logro de los resultados de corto, mediano y largo plazo, ayudará a los responsables de la toma de decisiones a realizar los cambios y planear mejor los objetivos y metas a largo plazo.

Para cumplir con lo anterior, el instrumento de medición será el mismo, The Institute for Management Excellence siguiendo la misma dinámica, que consta de dos partes, en la primera parte se contesta el cuestionario con el sentir actual de los entrevistados y en la segunda parte se toma la misma encuesta pero en esta ocasión las respuestas que marcarán serán las deseadas por los trabajadores de la organización.

Factores que impactan el Clima Laboral 45

Dichas respuestas se evaluarán con un tabulador. De acuerdo a la puntuación se dará una opinión acerca de la organización y de los elementos que quizás se estén descuidando.

El realizar la medición de clima laboral en el futuro, de forma periódica, ayudará a reforzar y mantener un clima laboral sano.

7. REFLEXIONES FINALES

La comunicación en las organizaciones depende de los contextos, experiencias previas y otros innumerables factores. Para una empresa es complicado llegar a una comunicación efectiva, aún más en este caso, siendo que es una empresa de servicio y que sirve a diferentes empresas con diferentes formas de trabajo.

Siendo la comunicación un factor importante en cualquier organización es necesario que Tooling Suministros y Herramientas de México, no pierda oportunidad para evaluar constantemente el indicador de la comunicación.

Al existir una buena comunicación y conocimiento sobre las metas de la organización, facilita que los colaboradores de la organización se sientan felices y motivados a realizar de la mejor manera su trabajo.

Comunicación

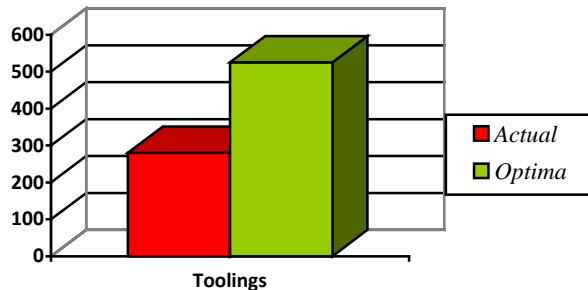


Figura 1.8 Tabla de comunicación actual.

ANEXO 1

Encuesta

CULTURA ORGANIZACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO DENTRO DE LA EMPRESA:

Este cuestionario tiene 2 partes:

1. Conteste a las preguntas determinando que sucede en este momento en su compañía (o la organización). Marque las opciones después de cada pregunta. El numero para cada opción de la respuesta esta en paréntesis.
2. Conteste a las preguntas otra vez para una cultura de la compañía que usted cree que debe haber o existir.

Una forma para utilizar el cuestionario es imprimirlo, entonces utilice para demostrar que sucede ahora en la cultura de la organización una (X), y para demostrar como cree que debería ser la cultura en la organización una (+) (o utilice diversas marcas del color).

LIDERAZGO

1. ¿Cuánta confianza los encargados parecen tener en los empleados?

___ No sabe (0),

___ Ninguna confianza (1),

___ Poca confianza (5),

___ Confianza substancial (10),

___ Confianza completa (15)

2. ¿Los empleados se sienten libres de hablar con los encargados sobre su trabajo?

- ___ No sabe (0),
- ___ En absoluto (1),
- ___ No mucho (5),
- ___ Algo libre (10),
- ___ Libera completamente (15)

3. ¿Están los empleados pidiendo ideas y usándolas, si son valiosas?

- ___ No sabe (0),
- ___ Raramente (1),
- ___ A veces (5),
- ___ Generalmente (10),
- ___ Siempre (15)

MOTIVACIÓN

4. ¿Cuan predominantemente hace uso de la gerencia de: miedos, amenazas, castigo, recompensas e implicación?

- ___ No sabe (0),
- ___ Sobre todo miedo, amenazas, castigo con recompensas ocasionales (1),
- ___ Recompensas y algunos castigos (5),
- ___ Recompensas, algunos castigos e implicación en las metas (10),
- ___ Sobre todo recompensas y la implicación basada en las metas fijadas por el grupo (15)

5. ¿Dónde está el sentido de responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?

- ___ No sabe (0),

- Sobre todo en la gerencia (1),
- En la gerencia y algunos encargados (5),
- Generalmente a través de la compañía (10),
- En todos los niveles (15)

COMUNICACIÓN

6. ¿Cuánta comunicación es dedicada a alcanzar los objetivos de la organización?

- No sabe (0),
- Muy poco (1),
- Poco (5),
- Más o menos (10),
- Mucho (15)

7. ¿Cómo hace fluye la información dentro de la compañía?

- No sabe (0),
- Siempre de arriba-abajo (1),
- A veces de arriba-abajo (5),
- Desde abajo y sube (10),
- Desde abajo, sube y hacia los lados (15)

8. ¿Cómo es aceptada la comunicación de arriba-abajo?

- No sabe (0),
- Siempre con desconfianza (1),
- Posiblemente con desconfianza (5),
- Con precaución (10),
- Con una mente abierta (15)

9. ¿Cuán correcta es la comunicación ascendente?

Factores que impactan el Clima Laboral 50

- ___ No sabe (0),
- ___ A menudo equivocada (1),
- ___ Censurado por el jefe (5),
- ___ Correcta pero limitada (10),
- ___ Totalmente correcta (15)

10 ¿Cuán bien conocen y comprenden los encargados los problemas de los empleados?

- ___ No sabe (0),
- ___ Conocimiento muy pequeño del problema o la comprensión (1),
- ___ Un cierto conocimiento (5),
- ___ Entiende bien (10),
- ___ Entiende muy bien (15)

TOMA DE DECISIONES

11. ¿En qué nivel se toman las decisiones?

- ___ No sabe (0),
- ___ Sobre todo en el nivel superior (1),
- ___ Política en los niveles superiores, y ciertas delegaciones (5),
- ___ Amplia la política en los niveles superiores y mayores delegaciones (10),
- ___ Las decisiones son tomadas sin obstrucción, bien integradas con metas de la organización (15)

12. ¿Dónde se inicia el conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisión?

- ___ No sabe (0),
- ___ Gerencia superior (1),

___ Gerencia superior y media (5),

___ Hasta cierto punto a través de la organización (10),

___ A través de toda la organización (15)

13. ¿Cuántos son los empleados implicados en las decisiones que afectan su trabajo?

___ No sabe (0),

___ Ninguno (1),

___ Se consultó de vez en cuando (5),

___ Se consulta generalmente (10),

___ Implica a todos completamente (15)

14. ¿Los procesos de toma de decisión contribuye a la motivación?

___ No sabe (0),

___ Generalmente ninguno (1),

___ Relativamente pocos o con poca motivación (5),

___ Hay una cierta contribución (10),

___ Muy substancial contribución (15)

METAS DE LA ORGANIZACIÓN

15. ¿Cómo se establecen las metas de organización?

___ No sabe (0),

___ Por ordenes (1),

___ Sobre todo por órdenes, con algunos comentarios (5),

___ Órdenes publicadas después de una discusión o debate (10),

___ Sobre todo por la acción del grupo (15)

16. ¿Cuánta resistencia secreta a las metas está presente?

___ No sabe (0),

- ___ Resistencia fuerte (1),
- ___ Resistencia moderada (5),
- ___ Una cierta resistencia ocasionalmente (10),
- ___ Poco o ninguno (15)

MEDICIONES DE CONTROL.

17. ¿Hay una organización informal que resiste la organización formal?

- ___ No sabe (0),
- ___ Sí (1),
- ___ Generalmente (5),
- ___ A veces (10),
- ___ No, se comparten las mismas metas (15)

18. ¿Cuánto cuesta, el uso productivo de algunos datos de "control"?

- ___ No sabe (0),
- ___ Castigo (1),
- ___ La recompensa y el castigo (5),
- ___ Recompensa con auto dirección (10),
- ___ Auto dirección en la solución de problemas (15)

19. ¿Cuánto trabajo en equipo cooperativo existe?

- ___ No sabe (0),
- ___ Ninguno (1),
- ___ Poco (5),
- ___ Algunos (10),
- ___ Gran parte (15)

20. ¿Grado total de la cultura corporativa?

Factores que impactan el Clima Laboral 53

- ___ No sabe (0),
- ___ Enfermo, tóxico, malsano, sofocando y hostil (1)
- ___ Excesivamente burocrático, pero no hostil (5)
- ___ Trabajando para mejorar la productividad (10),
- ___ Gran lugar para trabajar (15)

REFERENCIAS

- Cudicio, Catherine. 1992. PNL y Comunicación. Buenos Aires. Edit. Granica
- Garcia Marza. s/f. Domingo: La ética y la justicia en la teoría de J. Habermas. Edt. Tecnos.
- Habermas. s/f. Jürgen: Teoría de la Acción Comunicativa. Tomo II. Edt. Taurus.
- Ribeiro. 1994. Lair: La Comunicación eficaz. Edic. Urano. Barcelona.
- Bartolia, A. 1992. Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica. España.
- Fernández C. 1999. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Hernandez R.; Fernandez C.; Baptista P. 1995. Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. México.
- Katz y Kahn. 1990. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA. México.
- Koontz y Weihrich. 1996. Administración una Perspectiva Global. Mc Graw Hill, México.
- Medina W. 1999. Manual de Administración de Recursos Humanos. UCAB.
- Urquijo. J. I. 1996. Teoría de las Relaciones Industriales. Ex Libris. Caracas.