

86
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

EL DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ECONOMIA

p r e s e n t a

ABEL RODRIGUEZ ACOSTA



México, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Introducción

- Tema
- Objetivo
- Hipótesis

Capítulo 1 Marco Teórico de Referencia

- 1.1. Qué se entiende por Clima Organizacional
- 1.2. Modelo a seguir (fundamento teórico)
- 1.3. Imperativos básicos
- 1.4. Razones para realizar estudios de Clima Organizacional
- 1.5. Etapas del Diagnóstico de Clima Organizacional

Capítulo 2. El Clima y su impacto en la productividad de las empresas

- 2.1. Importancia e impacto del Clima Organizacional a nivel macroeconómico.
- 2.2. El Clima Organizacional como Diagnóstico.
- 2.3. El Clima Organizacional y la Productividad.
- 2.4. El Clima Organizacional y la satisfacción en el trabajo
- 2.5. El Clima Organizacional y la Motivación
- 2.6. El Clima Organizacional y la Retroalimentación.

Capítulo 3. Diagnóstico de Clima en una Organización Bancaria

- 3.1. Introducción
- 3.2. Análisis de los Factores
 - 3.2.1. Imagen e identificación con la Institución
 - 3.2.2. Apoyo de los recursos organizacionales
 - 3.2.3. Estructura y División del Trabajo
 - 3.2.4. Relación Jefe-Colaborador
 - 3.2.5. Relación con Compañeros
 - 3.2.6. Comunicación
 - 3.2.7. Capacitación
 - 3.2.8. Productividad
 - 3.2.9. Sindicato
 - 3.2.10. Condiciones Físicas
 - 3.2.11. Clientes y/o usuarios.
 - 3.2.12. Administración de sueldos
 - 3.2.13. Prestaciones
 - 3.2.14. Oportunidades de Desarrollo
- 3.3. Análisis de los Satisfactores en el trabajo.
- 3.4. Gráficas
- 3.5. Fortalezas y Áreas de Mejoramiento Potencial
- 3.6. Estilos de Liderazgo
- 3.7. Sugerencias y Recomendaciones a la Organización Bancaria.

Capítulo IV. Sugerencias y Recomendaciones

- 4.1. Introducción
- 4.2. El cambio, ritmo y adaptación
- 4.3. Expectativas comunes (empresa-empleado)
- 4.4. Formación de agentes de cambio
- 4.5. Comunicar es servir
- 4.6. Trabajo en equipo
- 4.7. Liderazgo
- 4.8. Propuesta integral de cambio de clima
- 4.9. Propuesta para mejorar el clima organizacional en el ambiente bancario.

Anexo Estadístico

- Cuestionario.
- Metodología de aplicación, análisis y presentación de resultados del Cuestionario.

Glosario de Términos

- Definición de los factores que componen el clima organizacional

Bibliografía

Introducción

Las nuevas formas de producción, inversión, consumo y comercialización a nivel mundial están repercutiendo de diversas maneras y magnitudes en los tipos de relación entre los diversos agentes interactuantes y por lo tanto en los modelos teóricos que intentan explicar este fenómeno, sobre todo a partir de la segunda conflagración mundial.

Muchos de los avances teóricos de principios de siglo y aplicados con mucho éxito, están basados en formas especializadas del trabajo en forma intensiva o en serie, conocido como modelo "taylorista"; este modelo está reajustándose ante las nuevas formas de producción e intentan explicar las nuevas modalidades del comercio internacional.

Estas nuevas modalidades de comercio han contribuido a la aceleración de los procesos de globalización y regionalización de los mercados internacionales donde la competencia tecnológica define en gran medida como las firmas compiten actualmente no solo en los mercados internacionales, sino en los mercados domésticos de los países que tienen una mayor apertura comercial.

Las nuevas formas de inversión están también afectando las actuales y potenciales ventajas competitivas de las empresas (grande, mediana, pequeña y micro); estas nuevas formas de inversión explican en parte los fenómenos relativos al rápido crecimiento de las principales bolsas del mundo, a la disminución de importancia de la inversión extranjera directa y al crecimiento de nuevas modalidades de inversión como las franquicias, las asociaciones estratégicas y las coinversiones entre competidores.

Para el empresario mediano y pequeño estos cambios tienen un impacto evidente en sus condiciones de supervivencia, por lo que tienen que definirse en torno de las nuevas condiciones y requerimientos de la demanda (creando nuevas necesidades y satisfaciendo de manera más productiva las mismas demandas) y adecuarse a la intensificación de la competencia nacional y sobre todo de la internacional.

La configuración de los mercados exige cambios en la organización de las empresas, muchos de ellos relacionados con las nuevas formas de manufactura flexible, el "Just in Time" (Justo a Tiempo), la Calidad Total, la Flexibilidad laboral, nuevas relaciones obrero-patronales con modalidades de subcontratación al interior de las empresas; intervenciones integrales de desarrollo organizacional, las cuales se basan en los estudios de clima organizacional, cuya definición, explicación y aplicación es el objeto del presente trabajo.

El cambio en las entidades económicas (empresas, organizaciones, instituciones, etc.) significa una necesidad común de sobrevivencia, ya no es una opción o un privilegio de unos cuantos, los cambios a nivel nacional e internacional, suponen nuevos retos, diferentes circunstancias y oportunidades distintas, que demandan nuevas habilidades, mejores actitudes y respuestas actualizadas; las entidades económicas mantendrán la tendencia a crecer y se harán más complejas puesto que existen muchas fuerzas que interactúan (internas: estrategia, estructura, procesos, producción; externas: competencia, tendencias del mercado, etc.) por lo que resulta cada vez más importante entender la serie compleja de creencias, sentimientos y tendencias del elemento más impredecible, pero insustituible dentro de las organizaciones, que es el recurso humano y la opinión sobre su comportamiento dentro y ante la empresa.

Comprender la cantidad, calidad, rumbo y ritmo del cambio a través de las opiniones del personal dentro de una organización es el propósito de esta investigación consistente en elaborar un diagnóstico de Clima Organizacional cuya orientación sea incrementar la

productividad en la empresa a través de acercar las diferentes percepciones tanto de directivos como de empleados.

El objetivo principal de este estudio es mostrar las bondades de una herramienta por medio de la cual las organizaciones puedan ofrecer una prueba tangible de la preocupación por sus empleados y también contar con parámetros con los cuales la Dirección pueda orientar y mejorar la productividad de sus empleados.

En el Capítulo primero se elabora el marco teórico de referencia, sobre el que se sustenta la investigación considerando qué se entiende como Clima Organizacional, la importancia y razones para realizar un estudio de ese tipo así como sus imperativos básicos, las diferentes etapas del estudio y el modelo a seguir basado en las distintas teorías¹ respecto a la motivación y satisfacción en el trabajo.

En el Capítulo segundo se muestra como un estudio de Clima Organizacional facilita el camino para que la organización mejore su productividad al motivar al personal, al darle sentido al trabajo que desarrolla y al crearle expectativas de permanencia, seguridad y desarrollo de una carrera dentro de una organización.

El Capítulo tercero expone los resultados de un diagnóstico de Clima organizacional realizado en una institución bancaria, indicando la metodología que se utilizó, los resultados que se obtuvieron a través de planes de trabajo concretos, el seguimiento que se está llevando y el incremento de la productividad que se ha observado.

En el Capítulo cuarto y último se ofrecen sugerencias y/o recomendaciones proponiendo estrategias y tácticas de intervención

¹ Las teorías de Maslow, de los Factores, de la Equidad, de la Expectancia y de la Teoría del Clima Organizacional de Likert, Salud Organizacional (1985) Randall B. Dunham, Frank J. Smith.

planeada en las empresas, que se apoyan en la realización de diagnósticos de Clima Organizacional.

En base al caso estudiado (clima organizacional en una institución bancaria, Capítulo 3) se propone un modelo de modificación del clima organizacional² a través de la formalización de las siguientes fases.

1. Se cuestiona, se analiza el diagnóstico y se tiene conocimiento de en qué condiciones se encuentra la empresa, es decir, se tiene conciencia de que es necesario cambiar y además conocimiento del rumbo del cambio.
2. Se imponen cambios, mejoras y/o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos Organizacionales (se inician las etapas de "como hacerle" para cambiar).
3. Esta etapa es un programa de perfeccionamiento sobre todo de cambio de actitudes, aquí los directivos y los empleados deben modificar su forma de ver y de actuar; esta etapa del cambio debe ser coordinada por un líder que tenga credibilidad y sea capaz de formar líderes y además que estos se transformen en agentes de cambio.
4. Esta es la etapa evaluativa, en la que se ve si el rendimiento en el trabajo va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de estructura y de procesos; esta es la etapa de los reajustes y
5. La última etapa que es la de la formalización e integración de los cambios en la organización a fin de aumentar la eficacia, es cuando se debe poner en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y/o reforzar los cambios, identificados en el diagnóstico y que apoyarán el rumbo del cambio.

El modelo de modificación del clima organizacional en la institución bancaria de referencia (cambio positivo, mejora) esta en la etapa de cambio de actitudes (fase 3) y se esta implementando las fases 4 y 5. Con esta investigación se pretende conocer de manera integral como

² El Clima de Trabajo en las Organizaciones (Definición, diagnóstico y consecuencias) (1987), Luc Brunet.

se puede modificar el clima organizacional en una institución bancaria.

Tema

El diagnóstico de Clima Organizacional como herramienta para incrementar la productividad en la empresa.

Objetivo

Conocer qué elementos pueden estar afectando la motivación, la satisfacción, la productividad y por lo tanto el desempeño de los directivos y empleados y en consecuencia identificar qué es conveniente reforzar o reorientar en los esfuerzos individuales e institucionales de la empresa, que permitan obtener beneficios para ambas partes; este objetivo esta contenido en el diagnóstico de Clima Organizacional en una organización bancaria (caso presentado en el capítulo 3) la cual no se menciona por la confidencialidad de los datos contenidos en el estudio de referencia.

Al estudiar el clima interno de una organización, se identifica la cultura, las tradiciones y los métodos de trabajo a través de las percepciones de los efectos acumulados de la actuación de todos los grupos de la organización, lo anterior tiene un movimiento propio que se retroalimenta en el que tanto la empresa como sus empleados conocen sus fortalezas y debilidades³.

Para crecer y desarrollarse de manera gradual y en armonía las instituciones tienen que reforzar continuamente las formas de comunicarse⁴, mejorar la relación entre los compañeros y de estos con sus jefes, actualizar sobre la marcha políticas y procedimientos,

³ Gerencia Estratégica (1988), Fred R. David, 1988.

⁴ Ingeniería de Servicios (1991), Luis R. Picazo, McGraw Hill pag. 183., 1991.

evaluar al personal sobre cómo está y qué posibilidades de desarrollo tiene y apoyarle con sueldo adecuado a sus resultados.

Para incrementar la productividad en una empresa es necesario hacer productivo primero al personal, tomándolo en cuenta, haciéndolo sentirse importante exigiéndole retos un poco más allá de su capacidad; lo anterior se facilita si se cuenta con un sistema permanente de medición del clima organizacional convirtiendo a cada supervisor en catalizador, orientador y solucionador de problemas y por lo tanto mejorador de su ambiente de trabajo.

HIPÓTESIS

El diagnóstico de Clima Organizacional es herramienta importante para iniciar una intervención de cambio planeado en cualquier organización.

El Clima Organizacional describe el nivel de productividad de una empresa y además sugiere como incrementarla.

El Clima Organizacional involucra al elemento más importante de una organización que es el recurso humano, conociendo su sentir a través de sus opiniones y

Existe una correlación directa entre el resultado de un plan de acción derivado de un diagnóstico de Clima y el incremento de la productividad.

Capítulo 1. Marco Teórico de Referencia

ANTECEDENTES.

En 1935 R. Hoppoch⁵ publicó una monografía sobre Clima Laboral y su impacto en la satisfacción en el trabajo; esto se considera como el primer reporte de investigación sobre el tema. Sus resultados e interpretaciones enfatizan la multiplicidad de factores que afectan a la satisfacción en el trabajo, incluyendo aspectos fisiológicos o de condicionamiento y psicológicos tales como oportunidades de desarrollo, status y reconocimiento.

Desde aquella época todos los trabajos se han enfocado a delimitar y propiciar la motivación, satisfacción y productividad de los empleados⁶, la técnica utilizada en la mayoría de los casos es la encuesta; (en el caso presentado e. el capítulo 3 se mezclaron un diagnóstico previo, cuestionario y entrevista), una revisión realizada en 1977 por Locke⁷ en la que comprende cerca de 3,000 estudios identifica las siguientes tendencias: 1) El empleado satisfecho es un empleado mas productivo, 2) Los empleados que tienen mas influencia en las decisiones tienen una actitud mas positiva y 3) El empleado esta mas satisfecho si obtiene mas remuneraciones económicas, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación.

Respecto a los temas (factores) que se consideran en los estudios de clima organizacional en los últimos 30 años, generalmente se han considerado los siguientes: salarios, prestaciones, supervisión,

⁵ El estudio del Clima Laboral en las Organizaciones (1989), Martínez de Velazco, Alberto.

⁶ Davidson, Williams (1979) "How to develop and conduct successful employee attitude surveys". Chicago, The Darwel Corporation.

⁷ Idem.

oportunidades de desarrollo, condiciones físicas, reconocimiento y comunicación.

En México los estudios de clima organizacional, se han venido realizando en diferentes instituciones: ITESM, Cydsa, Aerovías, CFE, Coca Cola, Gamesa, Union Carbide Mexicana, entre otras⁸, siempre considerados como la materia prima para realizar diagnósticos y como base para llevar a cabo intervenciones de desarrollo organizacional y/o de calidad total.

Realizar diagnósticos de clima organizacional de manera recurrente y flexible en las distintas entidades económicas esta implícito en el "Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad"⁹ ya que abarca desde la planeación y la organización misma de la producción hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación, la participación de la fuerza de trabajo, la capacidad y la actuación de la administración, la vinculación con sus proveedores y consumidores, *el ambiente de trabajo*, los cambios tecnológicos, el entorno tanto de la empresa como del trabajador; en este contexto la cooperación y la participación constituyen premisas fundamentales para un cambio positivo cuya base es identificar *como estamos* (a través de un estudio de clima organizacional) para visualizar *hacia donde queremos llegar y como le vamos a hacer*.

1.1 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR CLIMA ORGANIZACIONAL?

Es la interacción de factores humanos, financieros y tecnológicos que forman parte del proceso productivo dentro de una organización, que permiten conocer en qué condiciones labora su personal a través de la opinión y comportamiento del mismo.

⁸ Primer Congreso Internacional de Calidad Total, 1989.

⁹ "Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad", mayo, 1992.

1.2. MODELO A SEGUIR.

Antecedentes

Organizar el trabajo de manera mas eficiente, lograr mayor productividad (empresarial y/o social), son las premisas por las que a todo empresario y/o directivo se le califica; en este contexto se han buscado bases teóricas para mejorar el desempeño de la empresa y de su personal y se han identificado las siguientes:

- a) Teoría Clásica¹⁰, cuyos objetivos son:
 - a.1 Determinar los métodos mas adecuados para llevar a cabo una tarea.
 - a.2 Seleccionar a los empleados de acuerdo a sus habilidades y
 - a.3 Orientar su desarrollo de tal manera que su contribución sea cada vez mayor en el tipo de trabajo que desempeñan.

Esta teoría se le toma solamente como una técnica administrativa con énfasis en el método de trabajo y por lo tanto descuido del elemento humano.

- b) La escuela de la conducta¹¹, cuyos objetivos son:
 - b.1 La atención o consideración que la empresa otorga a los individuos en su trabajo, frecuentemente resulta en un aumento de la productividad.
 - b.2 La importante influencia que tienen en el empleado los grupos informales de trabajo.

¹⁰ Stoner, James A. (1982), "Management", Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

¹¹ Idem

Las aportaciones de esta escuela no han sido adoptadas totalmente, pues se les ve como demasiado complicadas y abstractas para ser llevadas a la práctica; para que esta escuela funcione se requiere que el personal-empresario sea muy sensible y sofisticado en sus interpelaciones.

c) La escuela cuantitativa (Stoner, James A.); cuyo único objetivo es:

La investigación de operaciones (grupo con diversas especialidades se reúne para proponer soluciones a problemas específicos, apoyándose en aspectos técnicos y tácticos).

Su ventaja es que es una herramienta excelente para la planeación, control y solución de problemas, pero con serias limitaciones en el área de recursos humanos ya que no los considera como elementos centrales en su análisis.

Las anteriores teorías y escuelas son el apoyo conceptual para realizar diagnósticos de clima organizacional y sirven de orientación a los siguientes autores¹²: Maslow, Herzberg, Adams, Porter y Lawler, y Likert, cuyas aportaciones son las que han sido consideradas en este trabajo de tesis y que han permitido disponer del siguiente fundamento teórico.

Fundamento teórico.

Para llegar a identificar un cuerpo de conocimientos que fundamentaran el modelo a seguir para apoyar este estudio de clima organizacional se consideraron la teoría de Maslow, la de los Factores, la de la Equidad, la Teoría de la Expectancia, así como la

¹² Randall B. Dunham, 1985. Salud Organizacional.

Teoría de Clima Organizacional de Likert. Todas estas teorías ofrecen conocimientos útiles acerca de los orígenes y consecuencias de la productividad en la empresa, hacia el comportamiento de su recurso humano.

- **Teoría de Maslow (Jerarquía de las necesidades).** Esta teoría se basa en la afirmación de que los individuos están motivados por los deseos de satisfacer una serie de necesidades generales, las cuales son: Fisiológicas o de supervivencia, de seguridad y confianza, sociales, egocéntricas o de autoestima y de autoactualización. Maslow señala que una necesidad que permanece insatisfecha mucho tiempo mueve a actuar a la persona para satisfacer dicha necesidad. Una vez satisfecha ésta, tendrá poco poder adicional para motivar y/o satisfacer a una persona. Las implicaciones que esta teoría tiene sobre las organizaciones es que estas deben hacer ofrecimientos que estén de acuerdo con las distintas necesidades actuales de sus trabajadores.

Los programas que se han diseñado para satisfacer las necesidades de autoactualización (última necesidad, según Maslow), permite a los trabajadores una mayor libertad en su lugar de trabajo. Actualmente las organizaciones han aceptado la actualización de su personal como condición para el desempeño de su trabajo, más que como una necesidad a satisfacer.

- **Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (Motivación e Higiene).** Esta teoría indica que la gente tiene dos series de necesidades, la primera supone evitar el dolor y la segunda considera la persecución de un crecimiento psicológico (factores de motivación). Según esta teoría, las políticas de la empresa, la supervisión, el sueldo, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, corresponden a la necesidad de evitar el dolor y no se relacionan en forma específica con el trabajo propio de cada persona, sin embargo se identifica como los determinantes primarios de la insatisfacción en el trabajo; por otra parte, el logro, el reconocimiento, la calidad del trabajo y la responsabilidad corresponden a la necesidad de un crecimiento psicológico. Según esta teoría solo los factores de la segunda serie (logros,

reconocimiento), pueden incrementar la motivación en el personal, sin embargo actualmente y debido al período de crisis en el mercado de trabajo, el dinero es un profundo motivador, aspecto que esta teoría no considera como tal.

- **Teoría de la equidad, según el Modelo de Adams, 1963-1965.** Esta teoría intenta explicar la satisfacción del empleado por medio de sus resultados, a la vez que intenta predecir los cambios en el comportamiento del mismo. Se basa en las percepciones del trabajador y de compararse con los otros trabajadores y con sus resultados. Según esta teoría la persona actúa basándose en sus percepciones subjetivas de una situación, independientemente de la realidad objetiva de esa misma situación.

- **Teoría de las Expectativas¹³.** Explica el proceso por medio del cual los trabajadores obtienen satisfacción en las organizaciones a través de los siguientes factores:
 1. **Expectativa:** probabilidad percibida de que el esfuerzo conduzca al rendimiento. ¿Cuál es la probabilidad de que, si intento tal esfuerzo, pueda alcanzar tal rendimiento?
 2. **Instrumentalidad:** Probabilidad percibida de que el rendimiento conduzca al resultado. ¿Cuál es la probabilidad de que, si alcanzo éxito, obtenga algo a cambio?
 3. **Valencia:** Valor de los resultados. ¿Qué valor concedo a este resultado?

La combinación de estos tres factores determinan la motivación de una persona para realizar un acto determinado, en general, cuanto más positivo es el valor de estos tres factores en un acto determinado, más probable será que una persona trate de comportarse de acuerdo con esos factores.

Según esta teoría los resultados se clasifican como intrínsecos (intereses en el trabajo, sensación de realización, etc., los cuales se derivan directamente del trabajo mismo y de la percepción del trabajador) y extrínsecos (sueldos, promociones,

¹³ Porter, L.W. y Lawler, E.E., III (1968) "Managerial Attitudes and Performance". Irwin-Dorsey.

etc., los cuales son controlados por otras personas; si estos resultados son mal administrados, la desmotivación se hace evidente.

La teoría de las expectativas proporciona una indicación de la efectividad de las políticas de selección, adiestramiento y capacitación; también proporciona una evaluación de las políticas de recompensas organizacionales tal como aparecen a los ojos del trabajador. Por último, al medir los valores identifica los resultados que gustan o disgustan a los trabajadores; la mezcla de los tres factores (expectativa, instrumentalidad, valencia), sugiere áreas en las cuales sería mas efectivo un cambio en la organización.

- **Teoría del Clima Organizacional de Likert¹⁴.** Según esta teoría el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no necesariamente la realidad objetiva.

Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción lo que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

En este contexto los seis factores que influyen sobre la percepción individual del clima y que explican la naturaleza de los microclimas de una institución son los siguientes:

1. Los procesos (comunicación, liderazgo, etc.), la tecnología y la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la institución, así como el sueldo percibido.

¹⁴ Luc Brunet, (1983) El Clima de trabajo en las Organizaciones.

3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.
5. La crisis actual (de valores y económica) y
6. La edad y el sexo.

La combinación y la interacción de estas variables determina cuatro tipos de climas.

1. Autoritarismo explotador
2. Autoritarismo paternalista
3. Participativo-Consultivo
4. Participación en grupo.

De las cinco teorías y/o escuelas que se adoptan como fundamento teórico para el presente trabajo, se han aprovechado las similitudes, por ejemplo, las teorías de la necesidad se concentran en determinantes de valores de diversos resultados. La teoría de la equidad trata de las evaluaciones de los resultados de la persona por medio de las comparaciones que hace respecto a los resultados de otra. La teoría de las expectativas basa el valor de los resultados e. la teoría de la necesidad y utiliza una forma de la teoría de la equidad para explicar las determinantes de la satisfacción.

Estas teorías proporcionan la base para enfocar las encuestas para realizar los estudios de clima organizacional, ya que identifican factores críticos en el medio laboral que afectan a la motivación del trabajador y a la efectividad de la organización.

El presente estudio se apoya en la teoría de clima organizacional de Likert ya que es la que actualmente permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforma el clima que se observa.

1.3 IMPERATIVOS BÁSICOS.

- Las instituciones deben darle relevancia general a las actitudes, opiniones y comportamientos de su personal.
- Las empresas deben demostrar que su personal es su mejor activo.
- Las instituciones deben tener clara la importancia que tiene cuidar permanentemente el Clima Organizacional y considerarlo como elemento de planeación estratégica.
- Las empresas deben estar conscientes de que la información que se recopile a través de estos estudios deberá ser traducida en acciones específicas que den respuesta a las inquietudes y necesidades percibidas y expresadas por el personal.

1.4. RAZONES PARA REALIZAR ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

- ❖ **Reforzar los métodos de comunicación inadecuada.**
- ❖ **Identificar áreas fuertes y débiles en la organización**
- ❖ **Mejorar las relaciones entre jefes y colaboradores**
- ❖ **Obtener retroalimentación sobre políticas y procedimientos.**
- ❖ **Conocer qué evalúan los empleados, los directivos y los dueños.**
- ❖ **Identificar qué tan orgulloso está el personal de pertenecer a una empresa y qué tanto le gusta el trabajo que está desarrollando.**

1.5. ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

1.5.1 Antecedentes.

La mayoría de las organizaciones no tienen experiencia en la realización de diagnósticos de Clima Organizacional por lo que tienen dudas acerca de lo positivo de esta herramienta y por esto en general lo aceptan en calidad de prueba piloto.

También se tiene la idea de que la función de los estudios de Clima Organizacional es dar información directa y de primera mano, además exhibiendo debilidades de los líderes y de sus respectivos departamentos, minimizando los aspectos positivos que se van observando durante el desarrollo del proceso¹⁵.

Es importante insistir en que el personal se genera expectativas de cambio favorables a corto plazo derivadas del estudio y también los directivos esperan que el ambiente se mejore con la elaboración de un solo estudio de clima organizacional.

Si la organización realiza un estudio de Clima Organizacional y no permite analizar los resultados en grupo y mucho menos toma acciones para mejorar el clima es mejor no hacer nada y dejar que la situación siga igual. Lo que se pierde aquí es la oportunidad de conocer la opinión de su personal y de no contar con una herramienta de planeación y también de que los problemas originados por el recurso humano vayan creciendo y acumulándose.

¹⁵ El Estudio del Clima Laboral en las Organizaciones; Abraham Nosnik y Alberto Martínez de Velazco. 1989.

En el caso de que la Dirección General se decida por la elaboración de un estudio de Clima Organizacional dispondrá de una excelente herramienta para ayudar a la toma de decisiones y fundamentará acciones en materia de administración de los recursos humanos; para apoyar lo anterior se deben considerar las acciones que se describen a continuación.

1.5.2. Planeación

Realizar un estudio de Clima Organizacional significa propiciar cambios en el comportamiento de cualquier organización. Esta estrategia de intervención es necesariamente flexible y adaptable de acuerdo al cambio situacional en el que está y hacia donde se quiere orientar la empresa; siempre deberá haber una alternativa que ayude a afrontar situaciones imprevistas.

Al definir las variables a investigar, se debe considerar los valores y actitudes que se modificarán una vez realizado el estudio y sobre todo sugerido y aplicado las recomendaciones derivadas del diagnóstico.

También hay que considerar la utilización de elementos y tecnología de punta que deberán ser empleadas para ayudar a la organización a resolver sus problemas.

Se le debe informar constantemente al cliente, esto es, el área que solicitó el estudio (vgr. Recursos Humanos, Dirección General), de los avances del estudio, ya que las opiniones generadas por el estudio van modificando las expectativas del mismo y por lo tanto los apoyos al desarrollo del mismo.

1.5.3. Diagnóstico

El diagnóstico debe ser un proceso analítico de identificación sobre la medida de variables relevantes que puedan validar la efectividad y la eficiencia organizacional.

Es necesario que los resultados derivados del estudio de Clima organizacional sean medibles empezando por una lectura crítica, tanto cualitativa como cuantitativa de la situación de la empresa y de la dirección del ritmo y forma del cambio.

El diagnóstico aumenta la probabilidad de dirigirse a los asuntos importantes dentro de la organización y también incrementa la posibilidad de que sean aplicadas y/o recomendadas acciones correctivas; tiene el propósito de apoyar en el proceso de planear estrategias de mejoramiento para la organización, de determinar cual es el método de intervención a utilizarse; debe comprenderse como un esfuerzo de colaboración que involucra a la empresa en general (directivos, empleados, accionistas) y al medio ambiente que la rodea; considerando la percepción de los principales problemas a resolver, las metas, los objetivos de la organización y la mezcla adecuada de los recursos disponibles.

- **Principales problemas a resolver.** Identificar en qué áreas de la organización se localizan los principales problemas así como las relaciones entre esas áreas y otras integrantes del sistema total. Esto es muy importante porque se puede anticipar el efecto del cambio en un elemento del sistema sobre otros aspectos del funcionamiento del mismo. En el caso que se identificaran más problemas o situaciones diferentes, a medida que se desarrolla el diagnóstico, se podrá decidir en materia de prioridades y concentrar la atención en el problema más importante o en el más urgente antes de afrontar a los demás.

- **Definición e identificación clara de metas y objetivos.** Es muy importante determinar las metas de la organización (o las metas del qué solicitó el estudio), identificar cuál es el estado deseado al que quisiera orientarse la empresa. Es necesario aclarar que ya en esta etapa (la del diagnóstico) ya se definió en donde se encuentra la empresa y también cuales son sus expectativas, por lo que se debe conocer lo más claro posible a donde se quiere llegar.
- **Disponibilidad de recursos** (Humanos, tecnológicos, organizacionales y sobre todo uso adecuado del tiempo). Una vez definidos los principales problemas a resolver, sus efectos sobre otras situaciones problemáticas, la identificación de metas y objetivos, es necesario conocer con qué recursos se cuenta, cómo se van a mezclar, cuándo y de ser posible cuantificar el costo del esfuerzo de este cambio.

1.5.4. Retroalimentación.

El diagnóstico por áreas de la organización son resumidos y entregados a cada jefe de área (Director) para su lectura, se le sugiere que identifique lo más rápidamente tanto las fortalezas como debilidades del estudio; se le proporciona asesoría para aclarar posibles conceptos erróneos o malentendidos sobre la fuente y la organización de la información.

Se le orienta al usuario para que sea él quien identifique las áreas de oportunidades existentes en la organización a fin de que empiece a concientizarse de la utilidad de esta herramienta y de que se comprometa al cambio que ya se inició.

Es importante asesorar al cliente para que desarrolle sus propias metas, estrategias y tácticas y verse así mismo tanto actual como a futuro. Es necesario que el usuario inicie su propio proceso de aprendizaje.

1.5.5. Plan de acción.

De la retroalimentación con el usuario (que solicitó el estudio) y sus principales colaboradores, se genera un plan de acción bajo el método siguiente:

- 1. Qué:** Resultados que se pretende obtener a través de las acciones establecidas, derivadas de un análisis cuidadoso de los principales problemas contenidos en el estudio de clima organizacional.
- 2. Cómo:** Procedimiento de trabajo para llevar a cabo las acciones requeridas.
- 3. Quién:** Personal responsable de llevar a cabo las acciones establecidas y
- 4. Cuando:** Fechas límite en que deben cumplirse las acciones acordadas.

1.5.6. Monitoreo¹⁶ del Plan de acción.

Conforme se vayan realizando las acciones del plan, estas se van monitoreando (a tiempo real), por lo que toda deficiencia que ocurra se corrige y previene de inmediato con la intención de mantener un clima de trabajo favorable y flexible a los cambios tanto internos como externos que afectan favorable y/o desfavorablemente a las instituciones.

¹⁶ Luis R. Picazo, McGraw Hill (1991) Ingeniería de Servicios.

Capítulo 2. El Clima y su impacto en la productividad de las empresas.

2.1. IMPORTANCIA E IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL MACROECONÓMICO.

La herramienta denominada Clima Organizacional favorece la modernización de las grandes empresas, debido a que las recomendaciones derivadas de los estudios de Clima forman parte de la planeación estratégica de las mismas; en nuestro país en donde la mediana y pequeña industria tienen una influencia importante (es la fuente de empleo para más del 70% de la población económicamente activa) el instrumento Clima Organizacional también es válido porque se orienta al pequeño empresario a que se adecue al cambio y al ritmo del mismo, aprende a elaborar diagnósticos y a diseñar y darle seguimiento a un Plan de Acción, también se le apoya para que mejore el enfoque a sus diferentes clientes, identifique los problemas del sector o rama económica donde se encuentra ubicado y aprenda a ser especialista en su mercado, en un mundo cada vez más global.

El estudio de Clima organizacional puede ayudar al líder (Director, Gerente) a competir, en primer lugar, ante un mercado local contra una gran cantidad de bienes importados al país; la globalización presenta oportunidades y riesgos, la rapidez y habilidad con la que la comunidad empresarial (grande, mediana y pequeña) y sus ejecutivos reaccionen y se adaptan a este nuevo ambiente, definirá el éxito o fracaso de las empresas en particular. La herramienta Clima Organizacional le explica al empresario "donde están él y su empresa" y en conjunto definen hacia donde quieren y/o pueden llegar.

La manera en que las empresas nacionales serán capaces de competir, es mediante una profunda reorganización de sus estructuras, una recomposición de sus mercados y de un cambio de actitudes en los estilos de administrar de sus dirigentes, así como de su visión, de sus valores y sobre todo en la actitud de competencia frente al enorme reto que presenta la economía global.

El líder es el responsable de coordinar los recursos de la empresa para que alcance sus objetivos, lo que implica una nueva visión, el uso y adecuación de nuevas técnicas y enfoques de la administración que vayan acordes con las nuevas realidades de su empresa, esto implica una nueva cultura administrativa, en donde se deben abandonar los esquemas individualistas, centralistas y burocráticos.

Para acelerar el proceso es necesario que el líder cambie gradual pero consistentemente hacia una mentalidad autocrítica en donde la participación, la calidad y el servicio sean los pilares de la productividad y el crecimiento de las empresas.

Ya no es posible que las empresas sigan administradas por gerentes que no sean capaces de formar e integrar equipos de trabajo, temerosos en la delegación de la autoridad y responsabilidad en sus colaboradores, recelosos del desarrollo y creatividad de su gente, sin conciencia del imperativo de la calidad y del servicio, con una visión a corto plazo de su empresa, que ven la capacitación como un costo y no como una inversión a largo plazo.

El Directivo actual debe conjugar los aspectos de cooperación hacia adentro de su grupo y competencia hacia fuera del mismo; debe aprender a cargar con la responsabilidad de las decisiones finales; le debe dar seguimiento constante a todo lo que hace su equipo de trabajo para prevenir o anticiparse a los problemas, sus criterios de evaluación se orientarán más a la evidencia de la satisfacción del cliente, que a las realidades normativas de resultados, apoyar, educar y capacitar serán el pilar de la supervisión, más que el control y la

sumisión a las normas; el trabajo en equipo y la participación deberán ser el nuevo estilo en el administrador.

Los estudios de Clima Organizacional orientan al directivo para que vaya más allá de su visión interna de la empresa, que esté consciente que su organización se desenvuelve en un ambiente interno (local, regional, nacional e internacional) y que todo lo que le afecte a su entorno tendrá efectos en la conducción de su negocio.

Los estudios de Clima Organizacional promueven la formación de líderes con una visión de compromiso al cambio, con reconocimiento y respecto de los valores culturales de la sociedad mexicana y de la localidad y región en donde se encuentra enclavado; esto lo hace ya que el diagnóstico de clima describe las fortalezas y las áreas de oportunidad tanto de su empresa (grande, mediana y micro) como de sus principales líderes.

2.2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO DIAGNÓSTICO.

Un estudio de clima organizacional puede explicar o predecir los acontecimientos críticos para la organización, tales como la rotación, el ausentismo la lentitud en el trabajo, la actividad sindical e incluso la productividad. Los directivos que comprenden las causas de estos acontecimientos pueden estar en condiciones de influir sobre ellos.

Es muy útil un estudio de clima organizacional para prevenir problemas o al menos, para identificarlos antes de que se conviertan en crisis. Por ejemplo detectar rápidamente la insatisfacción de los empleados con las políticas de la empresa y con sus compensaciones podría permitir una evaluación cuidadosa de estas políticas y su efecto sobre los empleados, antes de que se realice una acción sindical. El identificar las preocupaciones en una etapa relativamente inicial permite a los directivos trabajar para mantener el "bienestar" en lugar de tener que luchar para tratar de "eliminar" la enfermedad; el

diagnóstico de clima se considera como un elemento previo (antes de que sucedan las crisis) ya que de realizarlo durante la crisis el diagnóstico se identificará como parte de los problemas y no como un instrumento de la solución.

El ausentismo y la actividad sindical son dos aspectos que influyen fuertemente en el clima organizacional y por lo tanto en la productividad de las empresas por lo que expondremos sus causas y sus efectos.

En relación al ausentismo este se genera por una combinación de insatisfacción con el sueldo, con los compañeros de trabajo, con el contenido del trabajo (realizar tareas intrascendentes), con la falta de compromiso de trascender personalmente, con la falta de libertad para actuar y en donde son pocas las sanciones por las ausencias¹⁷; es interesante observar que hay mayor ausentismo en personal asalariado que los que reciben pago por hora. En el Capítulo 3 de este estudio se identifica ausentismo cuyas causas son las que acabamos de enumerar; además se identifica que los supervisores estaban más preocupados que el personal con problemas de ausentismo; debido a que los supervisores sienten que supervisan mal y que quizá por esto el personal se ausenta. También a que al tener personal que se ausenta con regularidad, los jefes son mal calificados.

A la fecha no se dispone de datos concretos para identificar los efectos del ausentismo sobre la productividad de las empresas (salvo el ingreso que se deja de percibir y/o los productos que se dejan de crear); en el Capítulo 3 de este estudio tampoco se pudo identificar. Sin embargo es importante plantear las siguientes inquietudes:

- ¿Qué tanto afecta ausentarse del trabajo un ejecutivo, un gerente, un empleado, un obrero?
- ¿Qué tanto afecta ausentarse en un día de máxima actividad?

¹⁷Smith, F.J. Work Attitudes as predictors of attendance on a specific day, 1977.

- ¿Qué tanto afecta ausentarse al momento de un cambio de política y/o procedimiento?
- ¿Qué tanto afecta ausentarse, al desarrollo personal y de grupo?

Las anteriores inquietudes tienen respuesta pero solo (y de manera incompleta) de parte de los supervisores; falta preguntarle al personal que con frecuencia se ausenta, qué tanto sienten, les está afectando este comportamiento.

En relación a la actividad sindical se ha identificado que el sueldo ha sido tradicionalmente la primera consideración para llevar a cabo una actividad sindical, sin embargo recientemente se ha concedido más importancia a los beneficios médicos: jubilación, programación de trabajo, incluso al diseño de puestos, como aspectos que generan la creación de un sindicato. Se considera que los trabajadores con actitudes favorables hacia los sindicatos y baja satisfacción con la empresa, son los que con mayor probabilidad formarán parte de un sindicato.

En relación a la actividad del sindicato en la institución bancaria analizada en este estudio, el personal no sindicalizado gerentes, subdirectores, directores) comentaron que es un sindicato que afecta la productividad al apoyar al personal ineficiente; el personal sindicalizado señaló que es un sindicato "blanco" y que está en función de lo que le marque la institución; los delegados sindicales informaron que se aprende mucho de la gente pero que están muy limitados por sus jefes inmediatos.

Actualmente todavía a los sindicatos de las grandes y medianas empresas se les controla a través de "iguales" periódicas y de otorgar ciertos privilegios al líder y en muy pocos sindicatos se atiende las inquietudes de los trabajadores; esta falta de fuerza sindical y también falta de mecanismos imaginativos por parte de la empresa hacen que el concepto de productividad se manifieste en ocasiones vía recorte

de personal, sin pensar en el costo de haber invertido en el personal que se liquida y en el de recontractar o contratar nuevo personal.

La productividad a mediano y largo plazo solo se puede dar en un ambiente de libertad laboral y solo cuando el empleado y el obrero se convencen de que esa libertad (no libertinaje) es un medio para mejorar el trabajo y la calidad de vida de todos. Es cuando la productividad se convierte en una inversión social¹⁸, de la que el trabajador es accionista; y también cuando las administraciones empresariales modernas entiendan que al exigir que el trabajador aporte su intelecto al desarrollo de la empresa y acepten las consecuencias de que en ocasiones se piense y se actúe de manera diferente.

La productividad dentro de un buen ambiente laboral no requiere de un sindicalismo servil y/o de colaboración ligada a los intereses del patrón. Tampoco es compatible con un sindicalismo acorde a la confrontación, la desconfianza la diferencia de intereses y mucho menos, la productividad se asocia con un sindicalismo anquilosado y multiplicado por la corrupción de líderes y una complicidad gubernamental que lo protege y le cede privilegios; hasta ahora la productividad ha sido una disputa por el poder y no un trabajo de compromiso y de responsabilidad donde se pueda programar la recuperación del poder adquisitivo; todo lo anterior es el resultado de un diagnóstico de clima organizacional cuando se analizan las relaciones sindicales.

2.3. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD.

Según el Programa Nacional de Capacitación y Productividad¹⁹ se define productividad como la relación operativa entre producto e insumos, e implica "un cambio cualitativo que permita a nuestra

¹⁸ Excélsior, Sept. 21, 1993.

¹⁹ Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, Mayo 1992.

sociedad hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados en ella".

También se puede definir a la productividad como la medida de la eficiencia del ser humano y la consecuencia de su creatividad, ingenio y su capacidad; es el resultado de sus conocimientos, experiencias y habilidades.

Incrementar²⁰ la productividad abarca desde la planeación y la organización misma de la producción hasta la relación laboral, el desempeño, la motivación y la participación de la fuerza de trabajo; la disponibilidad de recursos financieros suficientes y oportunos, la capacidad y actuación de la administración, la vinculación con sus proveedores y consumidores; el ambiente de trabajo; la capacidad de incorporación de los cambios tecnológicos y las condiciones del entorno en el que actúa la empresa y las de los propios trabajadores.

Por lo anterior se infiere que es responsabilidad colectiva el mantener e incrementar los niveles de productividad y de calidad y también la transparencia en la distribución de los beneficios que de ella deriven y por último y no por ello menos importante, se considere la preservación del equilibrio ecológico.

En este contexto la herramienta Clima Organizacional es un insumo que permite incrementar la productividad al diagnosticar a las diferentes empresas a través de las opiniones y percepciones de los empleados, directivos, obreros y clientes; cuyo resultado es describir donde esta la empresa y en base a este diagnóstico decidir a qué nivel de productividad quiere y puede llegar.

²⁰ Idem, 21.

Al elaborar diagnósticos organizacionales con el fin de mejorar el clima organizacional es evidente que se incrementará la productividad ya que como resultado de estos estudios se actualizan las estructuras (se simplifican los tramos jerárquicos y la departamentalización excesiva); se identifican objetivos, metas e indicadores explícitos de productividad, calidad y servicio, se promueven relaciones mas estrechas con proveedores y clientes internos y externos; se fomenta el mejoramiento de las relaciones laborales y se promueve que el trabajador pueda tener una visión mas amplia de su trabajo, su empresa y su entorno; se promueve la satisfacción de las necesidades del trabajador, su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo, la seguridad en el empleo, el ambiente laboral sano y digno, es decir, se considera al recurso humano como un elemento valioso que requiere ser cultivado y debidamente valorado; se promueven políticas de capacitación permanente a todos los niveles; se reforan las condiciones físicas del medio de trabajo que determinen la seguridad del trabajador y/o afecten su salud; se fortalecen los programas de motivación favoreciendo el flujo constante de información, estimulando la retroalimentación la iniciativa y participación del trabajador.

También a través y como resultado de un estudio de clima se revisan y actualizan los esquemas de remuneración, se fortalecen las relaciones obrero-patronales al existir un mayor involucramiento en las comisiones mixtas; también se promueve la creación de una cultura tecnológica en la empresa.

Todo lo anterior se logra si existe un compromiso por parte tanto de los directivos como de los empleados de aceptar los hallazgos identificados en un estudio de clima organizacional y además de resolverlos de acuerdo a la importancia, los recursos disponibles y la etapa de desarrollo en que se encuentren las empresas.

2.4. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Se ha demostrado que los trabajadores que tienen niveles relativamente bajos de satisfacción en el trabajo, son los que tienen mas probabilidades de dejar su puesto y que las empresa, entidades económicas, que tienen los niveles promedio más bajos de satisfacción en el trabajo por lo general tienden a tener las tasas mas elevadas de rotación de personal; la decisión de dejar una organización se basa en la percepción del deseo percibido de salir de la empresa y de la facilidad de encontrar acomodo tanto dentro de la misma empresa como fuera de ella. El deseo de salir depende fundamentalmente de la satisfacción con el trabajo que se viene desarrollando (los otros factores que son la relación con el jefe inmediato y con sus compañeros, incluso el sueldo percibido, no son tan importantes al tomar esa decisión). También influye aunque en menor grado la oportunidad de transferencia o de promoción dentro de la empresa, por lo tanto la baja satisfacción y las pocas oportunidades harán mas factible para el trabajador irse de la empresa y/o cambiarse de puesto.

La facilidad de que el personal se contrate en otra empresa dependerá de la oportunidad de poder salir de la misma, (en ocasiones no se puede salir por presiones de la misma empresa pero, fundamentalmente, es por autolimitación del individuo; bajo nivel académico, baja disposición para manejar una nueva actividad y/o empresa, cambio de sexenio), del nivel general de actividad de los negocios, del número de empresas que el trabajador considere como posibles fuentes de trabajo y del nivel de destreza del trabajador.

En el Capítulo 3 de este trabajo se identificó que parte del personal desea salir de la empresa, pero no lo hace porque tiene bajo nivel académico o debido al tipo de horarios, por los que no han podido buscar acomodo en otra empresa; cree que no sería aceptado

fácilmente en otras empresas (por lo general es personal con bajo nivel académico y mucha antigüedad).

2.5. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

Motivación es la "fuerza interior que despierta, orienta y sostiene un comportamiento determinado"²¹, es lo que da energía, es lo que obedece a intereses, deseos, afanes, tanto personales como propiciados por las circunstancias en las que una persona se encuentra; las personas actúan movidas por la urgencia de satisfacer las necesidades físicas, económicas, sociales, de seguridad o de otra índole, las cuales son percibidas con distintos grados de intensidad.

En el adulto la motivación depende de su convicción de que esta realizando progresos hacia cierta meta, esas actividades las ha decidido y no son una obligación impuesta; un adulto se automotiva cuando se da cuenta que esta siendo utilizado por una empresa y está satisfecho por eso y además da resultados un poco más allá de lo que la empresa le pide; la motivación en una empresa se apoya en la herramienta de clima organizacional ya que es un foro en el que el empleado, funcionario, se puede expresar, puede opinar, se siente reconocido (también puede salir de la empresa) y porque al hacer una autoreflexión personal vía clima organizacional puede considerar que su trabajo no le satisface y que quizá hasta se haya equivocado de empresa.

El realizar estudios de clima organizacional de forma constante genera que los individuos aprendan más sobre sí mismos y por lo tanto se incrementa el aprendizaje organizacional²² al conocerse más (tanto empresa como individuo) se alcanzarán más rápido y mejor las metas de crecimiento y de desarrollo tecnológico; se abandonará el viejo dogma de planificar, organizar y controlar; por brindar las

²¹ Aguirre Lora, Ma. Esther, Manual de Didáctica General. Ed. Edical, ANUIES, México, 1975.

²² Peter M. Senge, La Quinta Disciplina, Garnica, Vergara, 1990.

condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras.

Clima organizacional superpone las visiones de lo que deseamos y de donde estamos; esta reflexión genera cierta tensión creativa y esta a su vez produce aprendizaje en el sentido de expandir la aptitud para llegar a los resultados que deseamos; este aprendizaje generativo solo se da cuando se reflexiona en todos los niveles de la organización (empresa, entidad económica), por esto clima organizacional debe captar la opinión tanto del directivo más alto, como del empleado de mas bajo nivel.

Clima Organizacional motiva al personal para que a la "realidad actual" la vea como un aliado, no como un enemigo, para que aprenda a percibir las fuerzas del cambio, a trabajar con ellas en vez de resistirlas; para que vivan una continua modalidad de aprendizaje y para que también sean conscientes de su ignorancia, su incompetencia y sus zonas de crecimiento.

Una persona esta motivada cuando se siente cómoda con la responsabilidad asignada, digiere ideas complejas sopesa diferentes posiciones, desarrolla sólidos razonamientos ante las opciones. Estas personas tienen mayores aspiraciones para la familia, la compañía, la industria y la sociedad.

2.6. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA RETROALIMENTACIÓN.

La función de retroalimentación del clima organizacional es importante para los ejecutivos sobre todo de organizaciones grandes y descentralizadas debido a que, de otra manera, es verdaderamente imposible para ellos tener un conocimiento actualizado de la forma como los procedimientos, las políticas y los objetivos de la empresa son aceptados por los trabajadores; de cierto modo un diagnóstico de clima es análogo a la función de auditoría ya que auditoría proporciona un examen sistemático de los registros de la corporación,

un diagnóstico de clima proporciona una evaluación sistemática de las percepciones que los empleados tienen del estado de salud de una organización; esta información puede reducir algo de la ambigüedad existente al tomar decisiones directivas, por ejemplo se pueden diseñar o rediseñar las funciones y/o los puestos al conocer las actitudes de los trabajadores sobre este aspecto, así como aprovechar la creatividad potencial que todo trabajador tiene.

El uso sistemático de estudios de clima puede sensibilizar a la organización para adecuarse a los cambios en las preferencias de los empleados o hacia sus diferentes reacciones en el transcurso del tiempo. También evalúa las reacciones inmediatas de los trabajadores hacia los cambios en la organización. Así mismo a través de sus empleados la organización conoce el sentir de sus clientes y/o usuarios principales; a través del diagnóstico los directivos pueden afinar los procedimientos de cambio y maximizar la efectividad de las transformaciones futuras.

La retroalimentación del clima nos muestra claramente como el empleado percibe el volumen de trabajo asignado, la variedad de destrezas que se requieren para realizarlo, la importancia del trabajo dentro de la organización, el apoyo de la organización para realizar el trabajo, describe la motivación del mismo empleado y de esta manera permite identificar el futuro de su carrera dentro de la organización y/o sensibilizarse sobre si la estancia del empleado solo es pasajera; al identificarse esto último, genera que la organización pueda apoyar el desarrollo de personal con cierta edad y experiencia y "probar" a personal que está también "probando" qué tanto puede aprovecharse de la empresa donde esta laborando.

En empresas con tecnología tradicional y equipos directivos mas o menos estables, cuyo producto no se diversifica mucho y además tiene un nicho de mercado cautivo, los trabajadores mas antiguos con mayor tiempo de desempeño en la empresa, por lo general se muestran mas satisfechos que los empleados mas nuevos y mas jóvenes.

Los empleados jóvenes y con preparación prefieren por lo general empresas con alta tecnología (principal elemento de cambio), buenos sueldos (principal motivador personal); sin embargo este tipo de empleados son menos fieles a la empresa y más a sí mismos; están aprendiendo a vivir en el cambio.

Conocer lo anterior a través de una adecuada y sistemática retroalimentación permite a la alta dirección captar las diferentes percepciones y expectativas de sus empleados y orientar y desarrollar una estrategia para optimizar a su recurso humano.

CAPITULO 3. DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA ORGANIZACIÓN BANCARIA.

3.1. Introducción.

A continuación se presenta el Diagnóstico de Clima Organizacional realizado a la Dirección de Sistemas de una organización bancaria, que no se identifica por razones de confidencialidad. Este estudio se realizó gracias al apoyo del Director de Sistemas, así como de la disposición de sus Directores, los cuales permitieron la participación del personal a su cargo.

Este estudio se realizó en una institución bancaria que se encuentra en un proceso acelerado de cambio y que por lo tanto requiere herramientas que faciliten el mismo: nuevos dueños, estrategias modernas, estructuras flexibles, directivos comprometidos; todos requieren apoyarse en personal que acepte el cambio y para ello es indispensable crear un ambiente (retador) laboral adecuado.

Se elaboró en el área de Sistemas porque la tecnología es el elemento fundamental para apoyar el cambio en la institución y provocar la modificación de la conducta en los directivos y empleados. Actualmente en la mayoría de las organizaciones donde se realizan estudios de clima organizacional estos se inician por lo general en las áreas de Sistemas.

Se solicitó al personal que tomara este estudio en forma constructiva, que sus respuestas fueran muy analizadas; lo anterior se logró y permitió que el personal cooperara y en confianza explicara lo que siente y piensa sobre cómo está el ambiente laboral en su área específica y en general en la Dirección de Sistemas.

El estudio de referencia se realizó durante los meses de junio y julio de 1993 y los resultados permiten conocer las opiniones y percepciones que los entrevistados tienen acerca de cada uno de los 13 factores que conforman el Clima Organizacional, los cuales son:

1. Imagen e identificación con la Institución
2. Apoyo de los recursos organizacionales
3. Estructura y División del Trabajo
4. Relación Jefe-Colaborador
5. Relación con compañeros
6. Comunicación
7. Capacitación
8. Productividad
9. Condiciones Físicas
10. Clientes y/o usuarios.
11. Administración de sueldos
12. Prestaciones
13. Oportunidades de Desarrollo

Además, se analizaron los factores que permiten incrementar la satisfacción en el trabajo según opinión de los ejecutivos entrevistados.

Se incluye un reporte para conocer el Clima Organizacional de manera cuantitativa, así como los datos generales del personal entrevistado.

Se consideraron también las opiniones sobre las fortalezas y áreas de mejoramiento potencial, que se identificaron.

Los objetivos del trabajo son:

- Colaborar con la Dirección de Sistemas para informarle sobre el ambiente laboral que prevalece en sus distintas áreas.

- Conocer las fortalezas y áreas de mejoramiento potencial que se perciben en la Dirección de Sistemas.
- Proporcionar información para hacer posible el desarrollo de un Plan Estratégico de acción tendiente a mejorar el Clima Organizacional e incrementar la efectividad en la Dirección de Sistemas.

La metodología empleada se basó en los aspectos siguientes:

Reunión de sensibilización con el Director y Directores de área, para darles a conocer las bondades de disponer de un Diagnóstico de Clima Organizacional y obtener el compromiso de realizar otro estudio dentro de un año y medio, que permita comparar los diferentes estadios de desarrollo de la Dirección de Sistemas.

Las opiniones y percepciones del personal se obtuvieron a través de entrevistas individuales y confidenciales que facilitan la expresión espontánea y abierta del sentir de los funcionarios. Se entrevistó a 246 personas, esto es el 53% del personal que integra la Dirección de Sistemas.

En forma complementaria y con objeto de obtener información cuantitativa que proporcione mayor validez y confiabilidad al estudio, se aplicó un cuestionario con preguntas de elección múltiple y de carácter confidencial. Dicho cuestionario fue contestado por 369 personas, esto es, el 80% del universo en estudio.

3.2. Análisis de los Factores.

3.2.1 Imagen e Identificación con la Institución

La mayor parte del personal entrevistado informó sentirse con mucha disposición a trabajar y demostrar que es posible eliminar poco a poco los vicios burocráticos que se generaron en la etapa de estatización de la banca.

Señalaron sentirse identificados con la institución, opinando que es importante formar parte de un grupo financiero importante, disponer de una infraestructura bancaria en las ciudades más importantes del país, de contar con una red importante de cajeros y también consideraron que trabajar en sistemas da prestigio en el ámbito bancario.

Indicaron que la nueva administración cuenta con un equipo de funcionarios con mucha experiencia, los cuales han manifestado que progresará tanto la empresa como su personal.

Comentaron que los sueldos bajos, el liderazgo deficiente, la falta de capacitación y el apoyo insuficiente al área de sistemas durante la etapa de estatización, generó desmotivación al personal, estancamiento en el desarrollo de la mayoría de ellos, favoritismos que se tradujeron en un ambiente laboral deteriorado. Opinaron que ahora hay rumbo y que esperan seguir formando parte del Banco y además parte del cambio positivo que se está gestando.

3.2.2. Apoyo de los recursos Organizacionales.

La mayoría comentó que se está trabajando y además dando resultados, basados en la experiencia tanto del personal que estaba en El Banco como de los nuevos funcionarios, sin embargo piensan que debería organizarse mejor el trabajo creando y/o actualizando políticas, normas y procedimientos de trabajo de acuerdo a necesidades específicas de cada Dirección de Sistemas. Además opinaron que todo esto debe estar orientado a sustentar la estrategia de cambio de la Dirección de Sistemas.

Perciben también la importancia de organizar las circulares de El Banco que impactan en sistemas, así como las generadas dentro del área de sistemas e indicaron que esto agilizaría el trabajo cotidiano.

Tienen la impresión de que no se difunde adecuadamente el reglamento interno de trabajo, lo que genera que éste se aplique de acuerdo a interpretaciones personales del jefe inmediato originando injusticias en muchos casos.

También explicaron que falta actualizar los perfiles de puesto y así conocer la dimensión y la calificación del trabajo a desarrollar, todo esto con la finalidad de dignificar los diferentes puestos existentes.

Respecto a los sistemas computacionales, consideran que fueron adecuados a la estrategia que se tuvo, pero que actualmente la mayoría son obsoletos en relación a la tendencia de la nueva administración, de manejar sistemas en línea. Señalan que les parece retador y muy interesante disminuir el uso de papel y los viajes del mismo, sin embargo indicaron que quizá actualmente no se tenga la capacidad para responder a estos cambios.

3.2.3. Estructura y División del trabajo.

Comentaron que con la definición de la estructura hasta nivel de subdirectores se disminuyó un poco la incertidumbre en el personal, sin embargo opinan que se deberían definir ya los demás niveles así como las funciones y actividades que se van a realizar. Sienten que el cambio no se está dando al mismo ritmo en todas las Direcciones y que si no se define cuando menos la estructura, tienen el temor de no ser considerados en este cambio.

Tienen la percepción de que la falta de definición de estructura está generando duplicidad de funciones, roces entre jefes y una deficiente distribución de cargas de trabajo.

Señalaron que la presión del trabajo es fuerte y se incrementará; dicen no tener temor al trabajo ya que les gusta, sin embargo les agradaría trabajar más inteligentemente y así apoyarían la orientación de la Dirección de propiciar que las cosas sucedan, aprovechando lo bueno que existe.

Finalmente sienten que se han incrementado las solicitudes de información a sistemas por parte de los diferentes usuarios; aquellos que saben de sistemas quieren que se les atienda como si sistemas ya estuviera funcionando perfectamente desde hacer varios años y los usuarios que saben poco de sistemas, en ocasiones no planean bien sus peticiones ya que se les entrega la información y no la utilizan completamente.

3.2.4. Relación Jefe-Colaborador

La generalidad del personal expresó que la relación con su jefe inmediato debe mejorarse; indicaron que existe distanciamiento entre jefe y subordinado lo que ha originado una comunicación deficiente. Señalan que esta actitud se daba mucho en la administración anterior y que al respecto han recibido instrucciones de que la información fluya en todos sentidos, sin embargo aún existen inercias que afectan el desarrollo del trabajo.

Consideraron que la mayoría de los jefes se fueron haciendo dentro de la organización con una orientación básicamente técnica por lo que actualmente es necesario se les fortalezca en aspectos de manejo de personal.

Señalaron que es importante que los niveles de supervisores, gerentes y subdirectores, se fortalezcan con la asistencia a cursos y/o eventos de habilidades directivas como son planeación, liderazgo, delegación, manejo del tiempo y organización del trabajo en general.

El personal consideró que se trabajaría más rápido y mejor si los jefes supervisaran más eficientemente, sus instrucciones fueran más claras, propiciaran la retroalimentación y además evaluaran a su personal más adecuadamente.

3.2.5. Relación con Compañeros

La mayoría señaló que la relación entre compañeros es regular; que hay que trabajar mucho para que se mejore el ambiente de trabajo. Consideran que es difícil este momento de transición porque deben de aprender a confiar tanto en el compañero, que es el que les puede apoyar en el trabajo cotidiano, como en el jefe que es el que los debe empujar y enseñar.

Perciben que en los grupos grandes no hay integración y que solo el trabajo es lo que los mantiene unidos; consideran que si supieran lo que hace los demás compañeros y el impacto de su trabajo a nivel Dirección de Sistemas, se sentirían parte del grupo y por ende de la institución.

Comentaron que una actitud muy extendida en el grupo es dejar los problemas para después, por lo que cuando se hacen grandes se buscan culpables y no tanto la solución de los problemas. Por esto dicen que los diferentes jefes deben aprender lo más rápido posible a planear y llevar a cabo lo planeado.

Finalmente manifestaron sentir que lo que más ha deteriorado el ambiente son las evaluaciones del personal, que se han llevado a cabo sin sustento técnico, lo que origina que personal que realiza el mismo trabajo perciba sueldos diferentes. Así mismo se dan favoritismos que han generado inconformidades que no siempre se comentan abiertamente, pero que sí afectan el ambiente de trabajo.

3.2.6 Comunicación

La generalidad expresó no tener suficiente información para tomar decisiones; comentaron que esto se podría resolver si en cada Dirección de sistemas el personal identificara qué decisiones toma, en qué información se apoya para estas decisiones, quién le proporciona la información, cual se produce internamente, a qué usuario se orienta y qué problemas resuelve.

Observaron que la comunicación que llega o que se genera en los altos niveles de la organización todavía no fluye hacia abajo, sin embargo comentaron que hay instrucciones de la Dirección de que se comunique más y mejor.

Estimaron que la comunicación se mejoraría si se les informara tanto sobre aspectos técnicos, como sobre situaciones que se están produciendo en la organización, ya que lo que más les incomoda es enterarse por otros conductos sobre aspectos que a ellos les pueden afectar y/o favorecer, por ejemplo si recibirán o no su reparto de utilidades.

Comentaron que la insuficiente comunicación interna afecta también la relación con los usuarios, sobre todo ahora que todo el banco está cambiando y por lo tanto le están solicitando más información a Sistemas.

3.2.7. Capacitación

La mayoría del personal opinó que la falta, deficiencia y/o insuficiencia de capacitación es una de las causas que les ha generado más desmotivación ya que sienten que los sistemas se están desarrollando rápidamente y que al no tener capacitación constante se están desactualizando.

Señalaron que los cursos y/o eventos deberían tener la mezcla adecuada de teoría y práctica, combinando aspectos técnicos y formativos donde los reten a utilizar el criterio, a reflexionar y a realizar lo planeado.

La mayor parte de los jefes piensan que el personal debería poner de su parte y capacitarse de ser posible en horarios fuera de las horas de trabajo.

Finalmente en el cuestionario aplicado el personal sugirió que para mejorar su desempeño les sería de utilidad asistir a los siguientes cursos y/o eventos (considerados en orden de importancia):

- Bases de Datos
- Redes de Área Local
- Análisis y Diseño estructurado de sistemas
- Análisis orientado a objetos
- Administración de Proyectos
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Supervisión de personal
- El gerente y su problemática
- Manejo de conflictos
- Manejo de P.C.'s
- Técnicas de negociación
- Inglés
- Relaciones humanas
- Metodología sobre ingeniería de procesos
- Finanzas
- Administración de proyectos
- Sistema bancario y financiero

3.2.8 Productividad

La mayoría del personal entrevistado indicó que no hay un modelo de indicadores de medición, opinan que tradicionalmente se califica por resultados, sin embargo los criterios que se utilizan para medir esos resultados son producto de la experiencia de cada jefe y en este sentido dicen que no ha habido una evaluación real; señalaron que esto es una de las situaciones en que se debe notar la presencia de la nueva administración.

Opinaron que los resultados que ha dado son buenos y que por esto se sienten productivos, pero que si supieran en base a qué criterios se les mide sabrían qué tan importante es su trabajo. Señalaron que los indicadores deben elaborarse en grupo, en el que todos deben aportar.

Finalmente señalaron que la orientación de pensar en proyectos de mediano y largo plazo se les dificulta ya que la cultura anterior era siempre de corto plazo; afortunadamente esperan que la nueva administración los apoye en este sentido.

3.2.9. Sindicato

El personal que no está sindicalizado opinó que el sindicato es un legado de la época cuando la banca estaba estatizada; y que su labor es más negativa que positiva, ya que el sindicalizado acude al sindicato solo cuando tiene problemas con su supervisor inmediato y estos problemas se originan en muchas ocasiones por apatía y negligencia del mismo trabajador.

El personal sindicalizado señaló que solo se atiende bien y oportunamente a los familiares o a los amigos de los delegados sindicales y que en muchas ocasiones se arreglan los problemas a corto plazo pero que a la larga el que se sale con la suya es el supervisor.

Los delegados sindicales manifestaron que no existe una votación interna respetable y tampoco una adecuada rotación entre los puestos importantes del sindicato y que no existe una fuerte demanda por parte del personal para ser delegado sindical del mismo.

Todos coincidieron en que la imagen del sindicato está asociada a la de la mayoría de los sindicatos en México.

3.2.10. Condiciones Físicas

La mayoría indicó que otro de los factores que los desmotiva es el mobiliario y equipo de trabajo deficiente; se quejan de tener espacios reducidos para trabajar y sillas en condiciones lamentables.

En general mencionan que existe poca privacidad para trabajar, que se realiza la limpieza en horas de trabajo lo que interrumpe sus actividades y que los elevadores no funcionan adecuadamente.

También señalaron que el aire acondicionado es deficiente y le falta mantenimiento al igual que a los sanitarios.

En algunas áreas se quejaron de que les faltan desde engrapadoras, hasta la papelería más necesaria.

Finalmente solicitaron se les informe de las condiciones de seguridad de los edificios en donde laboran ya que existe temor respecto a la resistencia de los mismos en caso de sismos y de ser posible que se realicen simulacros de evacuación del personal en cada ubicación.

3.2.11. Clientes y/o Usuarios

La mayoría señaló que el enfoque al usuario se ha modificado positivamente; antes le solicitaban apoyo a sistemas y la respuesta por parte de sistemas era una negativa; ahora comentan que sistemas va al usuario.

Señalan que se está trabajando con muy buena orientación al usuario y le están solicitando a éste que también se enfoque a sistemas, que vea la tecnología como una herramienta de competencia. Sin embargo mencionan que todavía hay usuarios a los que se les desarrolla un sistema y no lo usan; usuarios que todavía no saben qué pedir.

Piensen que en este acercamiento con el usuario se debe propiciar la retroalimentación y aceptar sus sugerencias, en caso de que sean útiles tanto para sistemas como para el usuario mismo.

Finalmente, indicaron que sería importante conocer qué opinan los diferentes usuarios de la función y el apoyo de sistemas.

3.2.12. Administración de Sueldos

La mayoría indicó que los sueldos están bajos y no están acordes a las actividades y responsabilidades asignadas, lo cual es sumamente desmoralizante.

Señalaron que los sueldos se podrían mejorar si se otorgaran bonos o algún otro tipo de incentivos por desempeño, también calificando mejor los puestos.

Comentaron que debido a los bajos sueldos han buscado actividades fuera del banco para complementar su ingreso, así como trabajar horas extras dentro del mismo banco, sin embargo este último ingreso es poco, debido a que se los pagan con retraso y por ende con fuertes incrementos en el impuesto.

Manifestaron que no estuvieron muy claros los criterios que se usaron para el último aumento de sueldo al personal.

Por último suponen que la nueva administración ya identificó este problema y sienten que va a haber apoyo siempre y cuando se den más y mejores resultados.

3.2.13. Prestaciones

Señalaron que el paquete de prestaciones de El Banco es bueno en general y en especial el servicio médico y que a pesar de que les solicitan excesivos requisitos las utilizan y las sienten satisfactorias.

La mayoría reconoce que las prestaciones son un apoyo económico y que incluso esto ha evitado que se retire personal del banco; sin embargo dicen que como se otorgan las prestaciones en proporción al sueldo devengado, estas ya no son tan significativas.

Comentaron que existe preocupación y desmotivación por el rumor de que les van a reducir y/o eliminar el paquete de prestaciones y dicen no creer que haya un incremento sustancial de ingreso que compense esa desaparición.

Finalmente señalaron que la atención que ofrece el departamento de prestaciones es lenta, mostrando apatía y prepotencia.

3.2.14. Oportunidades de desarrollo

La mayoría indicó que no siente oportunidades de desarrollo sobre todo a corto plazo sin embargo comentan que tienen la expectativa de que la nueva administración les apoye en su desarrollo ya que se habla de un plan de carrera dentro de la institución y esperan cumplir con los requisitos que se les soliciten para crecer dentro de la organización.

Comentaron que dentro de su trabajo cotidiano existen situaciones y oportunidades en donde el personal puede probar su capacidad, sin embargo dicen que no siempre se les valora adecuadamente por parte del jefe inmediato.

Tienen la expectativa de que una vez que se reorganicen todas las áreas de sistemas, a los puestos que queden se les reasignarán más funciones, otros desaparecerán y otros serán creados. Sienten que estos cambios generarán nuevas oportunidades.

3.3. Análisis de los Satisfactores en el trabajo.

Satisfactores en el Trabajo.

Estos factores fueron clasificados por el personal tomando en cuenta la importancia que le daban a cada uno de los mismos, obteniéndose los resultados siguientes:

Factores	No.	Porcentaje
Reto en el Trabajo	114	32
Oportunidades de Desarrollo	80	22
Reconocimiento por mis resultados	64	18
Oportunidades de tomar decisiones	40	11
Retribución económica	40	11
Claridad de lo que se espera de mi trabajo	20	6
Total	358	100%
No respondió	11	

La tabla muestra que de 358 personas que respondieron esta pregunta, el 32%, i.e. 114), consideraron que lo más importante para ellas es tener reto en el trabajo, 80 personas (22%) indicaron que lo más importante es tener oportunidades de desarrollo, etc.

Datos Generales

Edad	No.	%
24 años o menos	62	16.8
Entre 25 y 29 años	84	22.7
Entre 30 y 39 años	165	44.7
40 años o más	58	15.8

Sexo	No.	%
Masculino	262	71.0
Femenino	107	29.0

Antigüedad en el Banco	No.	%
Menos de un año	24	6.5
1 a 3 años	71	19.3
4 a 9 años	130	35.3
10 a 15 años	109	29.5
16 años o más	35	9.4

Antigüedad en el puesto	No.	%
Menos de un año	52	14.0
1 a 3 años	162	43.9
4 a 9 años	130	35.3
10 a 15 años	22	5.9
16 años o más	3	0.9

Escolaridad	No.	%
Primaria	2	0.5
Secundaria o equiv.	62	16.8
Preparatoria o equiv.	132	35.8
Profesional	167	45.3
Posgrado	6	1.6

3.5. FORTALEZAS Y ÁREAS DE MEJORAMIENTO POTENCIAL

Fortalezas

Dirección de Sistemas

- Confianza en los nuevos Directivos de Sistemas
- El proceso de mejora (como lo demuestra la elaboración de este clima organizacional)
- Entregar el trabajo a tiempo
- Buen servicio al usuario
- Al personal le gusta su trabajo
- Gente joven con deseos de superarse
- La experiencia que se adquiere al trabajar en sistemas
- Arraigo de su personal
- El potencial del personal

Áreas de Mejoramiento Potencial

Dirección de Sistemas

- Sueldos bajos
- Falta de capacitación
- Desmotivación
- Deficiente evaluación del recurso humano
- Falta de liderazgo
- Métodos de trabajo ineficientes
- Favoritismos (aun se perciben vicios burocráticos)
- En algunas áreas sistemas de cómputo desactualizados
- Falta integración y cooperación entre el personal
- Falta que fluya más la información hacia abajo
- La orientación en general hacia un solo proveedor de cómputo

3.6 ESTILOS DE LIDERAZGO

Fortalezas.

- Muy responsables de su trabajo.
- Mucha capacidad de trabajo.
- Asertivos.
- Les gustan los retos.
- Están identificados con El Banco.
- Controlan a su personal.

Comportamiento a mejorar.

- Orientación a la relación humana.
- Mejor administración del recurso humano,
- Se presionan y presionan de más.
- Mejorar la planeación y supervisión.
- Saber delegar.
- Saber coordinarse con otras áreas.
- Trabajar y hacer equipo de trabajo.
- Saber formar a su gente.
- Muy operativos.

3.7. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

1. Que el resultado del clima organizacional se transmita y se traduzca en acciones concretas con la participación del personal.
2. Que el sueldo devengado vaya de acuerdo a los resultados y que la capacitación esté orientada a apoyar esos resultados.
3. El clima organizacional se modificará una vez que el personal sienta que las expectativas de la nueva administración se cumplen.
4. Que se transmita muy bien los cambios y el ritmo de los mismos que se desean realizar.
5. El ritmo de adaptación al cambio, de parte del personal que estaba en El Banco deberá incrementarse en forma gradual.
6. Propiciar el cambio de ser posible en las siguientes actitudes:
 - Que el personal joven se comprometa con el Banco para crecer juntos (para que el Banco no sirva de paso ni de escuela).
 - Que al personal antiguo no les genere temor ni la edad ni el cambio.
 - Que se erradique gradualmente por parte de los jefes, la cultura del corto plazo.
7. Identificar en la organización qué personal es más proclive al cambio y crear con ellos un grupo piloto en el cual se vayan formando los futuros gerentes, subdirectores y directores.
8. Que se identifique claramente qué espera y solicita la empresa a su gente y por otro lado qué espera y ofrece a la empresa su personal.
9. Que de nivel supervisor para arriba todos sean agentes de cambio, es decir, que conozcan y vendan el concepto de cambio.

- 10. Formar personal más comprometido y más responsable con su trabajo y que sepan como hacer crecer el puesto y también hacer crecer a sus subalternos.**

Capítulo IV. Sugerencias y Recomendaciones

4.1. INTRODUCCIÓN

Cuando se evalúa el clima organizacional en el fondo se esta evaluando la efectividad con la cual la empresa esta estimulando la actuación de sus recursos humanos hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El clima por lo tanto es un patrón complejo de fuerzas que influyen determinantemente en la productividad del factor trabajo. Conocer el clima organizacional permite a la alta dirección asignar recursos y estimular secciones de la organización (areas de mejoramiento potencial, fortalezas), disminuir y en su caso eliminar las debilidades y/o amenazas. Cuando lo anterior ocurre se inicia el proceso de cambio, ya que se esta actuando sobre la estrategia, estructura, procesos, recursos humanos; variables sobre las cuales la Dirección General tiene la responsabilidad y el poder de cambiar y administrar en forma permanente a través del tiempo.

Para que sea efectivo el cambio organizacional se requiere del involucramiento y el compromiso de la Dirección General para que forme parte integral de la planeación estratégica de la empresa y además se articule respondiendo a las necesidades de crecimiento de sus areas de negocio; en este sentido el cambio se genera de arriba hacia abajo generándose en la misma dirección los planes y programas; el sentido de orientación y la unidad de estilo de liderazgo generado en los niveles altos de la empresa, es lo que permite soportar las acciones tácticas y operativas.

Los resultados de los programas de clima organizacional deben ser traducidos a temas específicos (acciones concretas) relacionados con la planeación y la operación de la empresa. Por lo que las gerencias deben preguntarse que políticas, procesos, prácticas administrativas

o estructuras condujeron a los resultados de la encuesta. El área de recursos humanos debe cuestionar el estudio y facilitar el consenso y el proceso de cambio. El cambio ocurre hasta que los resultados están verdaderamente relacionados con las condiciones que los generaron.

Administrar y dirigir el cambio en una empresa debe tener un impacto claro en los resultados de los negocios y en el desarrollo de su personal. Por lo que debe haber corresponsabilidad de todo el grupo directivo, cada gerente es responsable de la administración del clima organizacional de su área y un verdadero emprendedor para influir en el crecimiento y por ende en la productividad de toda la empresa.

Considerando el contexto anterior, se presentan sugerencias y recomendaciones derivadas del diagnóstico de clima en una organización bancaria; en dicho estudio se considera que para mejorar el clima organizacional en esta institución es necesario elaborar una filosofía de trabajo que englobe los siguientes aspectos: el cambio, su ritmo y adaptación; las expectativas comunes tanto de la empresa como del empleado; la formación urgente de agentes de cambio; la formalización de esquemas modernos de comunicación interpersonal, con el usuario interno y en general con el entorno y finalmente el fortalecimiento del liderazgo en los diferentes niveles de la organización. A continuación describimos el concepto de cambio que pensamos es más acorde a la problemática detectada en el diagnóstico de clima organizacional.

4.2. EL CAMBIO, RITMO Y ADAPTACIÓN

Para hablar del fenómeno del cambio es necesario definir antes el concepto de cultura y la identificaremos como aquellos valores aceptados por una determinada sociedad, como valederos para satisfacer necesidades dentro de ella²³. Están sujetos a tiempo y

²³ Agravanel, Allaire, Firsirotu, Edit. Legis, (1992). Cultura Organizacional.

espacio, por lo que no pueden ser aceptados como valores universales; adecuando lo anterior a nuestro estudio, la cultura que vive el banco en estudio es de transición que va de una etapa en donde el personal ha estado durante bastante años en el mismo puesto, haciendo más o menos lo mismo, recibiendo aumentos mínimos generales y la empresa atada a presupuestos ínfimos que no permitieron invertir ni en tecnología ni en la capacitación de su recurso humano.

Ante esta situación en la Dirección de Sistemas, cuyo estudio genera este trabajo, se crearon valores, conductas, expresiones que fueron válidas para convivir durante casi una década; esto ha generado inercias que intentan perpetuar los valores de la cultura anterior, siendo difícil y muy tardado el enfrentarla y/o modificarla.

La mayoría del personal (bajo nivel cultural y económico) aceptó hace más o menos 10 años esos valores (apatía, estancamiento, servilismo), sin cuestionarlos, en principio por la estabilidad y las prestaciones que percibían al laborar en una institución bancaria y después por la comodidad; lo anterior privó el uso de la potencialidad creativa.

Actualmente con la banca privatizada, cambiaron los valores, "el juego" y las reglas del juego también, lo que no cambió tanto fue la actitud de la mayoría del personal por lo que en este momento están ante la posibilidad de adecuarse al cambio inducido por la alta dirección o de estancarse y trabajar con la inquietud de que no serán ascendidos y/o pueden ser despedidos.

La mayoría del personal sabe que muchos de ellos no encajan en los planes de la nueva administración y están pidiendo oportunidades vía una mejora en la capacitación; incremento de sueldo y sobre todo tiempo para aprovechar la experiencia que mal o bien han acumulado y traducir dichas experiencias en resultados concretos y sobre todo productivos.

Lo anterior es lo que se describe como una cultura de transición, la cual se ve acosada por la competitividad general del entorno bancario, la apertura de nuevos bancos tanto nacionales como extranjeros y el uso sin fin de el uso intensivo de tecnología.

No hay tiempo de pararse para observar qué pasó y pudiera pasar, el banco esta pidiendo resultados y muy rápido, el personal y su gerencia media tendrán que "saltar etapas" en su desarrollo tanto personal como a nivel grupal.

La ventaja competitiva actual de la institución estudiada es que ha logrado conjuntar un buen equipo directivo considerando primero al personal brillante que ya existía y buscando ejecutivos de primer nivel tanto dentro de otros bancos como de casas de bolsa . A la fecha se cuenta con un dinámico director general y un estratega en sistemas. Por lo que se adecuarán las inquietudes y estrategias de la alta dirección, con la cultura en transición que esta viviendo la mayoría del personal, por lo que es necesario embonar en lo posible las expectativas comunes tanto de la empresa como de los empleados a nivel general.

4.3. EXPECTATIVAS COMUNES (EMPRESA-EMPLEADO)

De acuerdo al diagnóstico de clima organizacional elaborado, la mayoría del personal vive actualmente un problema de identidad laboral debido a que no conocen bien con que tipo de habilidades se presentan a trabajar, no saben que es lo que saben hacer muy bien, de que tipo de creatividad disponen y sobre todo si esta es la que la empresa les esta solicitando; desconocen que estilo de liderazgo es el adecuado practicar. Todo lo anterior describe como estan la mayoría de los empleados.

Ante esta situación el empleado solicita tiempo (el cual no siempre lo permite la competencia bancaria) para aclarar qué esta sucediendo y

como le puede hacer para cambiar más rápido y mejor. Según el estudio de clima hay personal excepcional que esta logrando adecuarse, incluso adelantarse al cambio (personal joven con experiencia), entregando resultados mas rápidos y de calidad, sin embargo la mayoría no tiene capacidad para sobrevivir y ser competitivos en un entorno cada vez mas cambiante; no tienen la posibilidad de desarrollar hábitos efectivos de trabajo.

También de acuerdo al diagnóstico elaborado se identificó que la empresa actualmente cuestiona los esquemas tradicionales y busca nuevos modelos de dirección y esta proponiendo ya un manejo moderno de la administración a través de una visión estratégica flexible, poniendo énfasis en la implantación y ejecución de proyectos, a través de una difusión masiva hacia el interior del banco, aspecto inusual en épocas pasadas.

La estrategia moderna para convertir a esta institución en la mejor (no en la más grande) se ha dicho que va a ser gracias a las aportaciones de su difícil, diferente e irremplazable recurso humano; la empresa ofrece expectativas de crecimiento y desarrollo, pero solo al personal que cubra cierto perfil; buena parte del personal no lo cubre; por lo que se deberá llegar a un acuerdo en donde ambas partes van a ceder algo (tiempo) y ambas se comprometen (productividad).

Una primera estrategia de cambio que formalizará el acuerdo entre personal y empresa será la formación de agentes de cambio con énfasis en la gerencia media bajo dos parámetros que se mencionan a continuación.

4.4. FORMACIÓN DE AGENTES DE CAMBIO.

Se trata de que el gerente sea capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permitan a la organización moverse más ágilmente en su entorno; debe ser un facilitador, un catalizador, un

inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia de su grupo de trabajo primero y luego de la organización. Debe convertirse en autor y actor del proceso de cambio; para crear este ambiente es necesario que los gerentes cambien primero ellos, ya que es donde se ha identificado la principal resistencia al cambio: y es donde la empresa puede acelerar los cambios, por lo que se espera que este personal capte el ritmo, los cambios y sobre todo la intensidad de los mismos.

Se sigue manejando el concepto de que información es poder (situación que la tecnología los está desfasando debido a que actualmente bastante personal tiene acceso a más y mejor información); también mucho personal esta con la idea de que estos cambios son moda y de que se volverá a los tiempos anteriores.

Para disminuir y/o erradicar lo anterior/r se propone que los gerentes practiquen las siguientes habilidades:

- a. Tener una conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y debilidades, sus capacidades y limitaciones, motivaciones, necesidades personales, dinámica emocional, valores, actitudes y filosofía de trabajo (existen en el mercado instrumentos variados y útiles para apoyar a la gerencia media en este sentido).
- b. Conocer y entender la organización (su personal, su gerencia, su sistema-objetivo); debe mostrar capacidad de diagnóstico, debe identificar problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones de las funciones que se le han asignado y sobre todo a tener conciencia de que los errores cuestan y estos se hacen más evidentes en la banca.
- c. Debe saber crear un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mútua para sí y entre los demás:

- Proporcionando oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no como recursos del proceso de producción,
- Buscar el aumento de la eficacia de la organización en todas sus metas,
- Considerando la creación de un ambiente en que sea posible sentir el trabajo como estimulante y desafiante,
- Otorgando condiciones para que las personas influyan en la manera por la cual se relacionan con el trabajo, la organización y el medio y
- Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas importantes tanto en su trabajo como en su vida.

La institución bancaria esta asumiendo los valores anteriores, por lo que le esta solicitando a la gerencia media que los haga suyos y que además los promueva dentro de su ámbito de trabajo, no como filosofía humanista idealmente hablando sino como una realidad que deberá convertirse en resultados concretos vía incrementos de la productividad.

La formación del agente de cambio implica capacitarse sobre las habilidades anteriormente descritas y también sobre una muy especial que es la comunicación. El estudio de clima arrojó que la gerencia media y en general el personal sería mas productivo si existiera un sistema de comunicación formal, en donde se tomara en cuenta la calidad y la oportunidad de la información, se identificara con las decisiones que se toman, en que información se apoyan para tomar ciertas decisiones, quién les proporciona la información, cual se produce internamente, a que tipo de usuario se orienta y que problemas resuelve; por lo que se considera imprescindible que la gerencia media tenga conciencia de la importancia de que saber comunicar es saber servir, por lo que a continuación bosquejamos un esquema de comunicación institucional.

4.5. COMUNICAR ES SERVIR

El actual esquema de competencia entre instituciones bancarias se ha convertido en una verdadera guerra de conceptos, ideas e imágenes a partir del manejo adecuado de la comunicación interna y externa; que se traduce en contactos de oportunidad tomando como premisa que el servicio que el banco ofrece dentro y fuera, en sí mismo es comunicación. En este contexto el personal del banco surge como el principal elemento de identidad en cuanto a su comportamiento y relación que establezca tanto con el cliente interno como externo, de tal modo que la comunicación significativa debe formar parte de la vida y cultura organizacional de esta institución.

Actualmente la fidelidad del personal ante la empresa ha disminuido, por lo que a través de un buen sistema de comunicación se debe difundir la identidad corporativa y usarla como uno de los recursos más poderosos a disposición de la gerencia; esta identidad debe ser tan clara que llegue a ser la norma contra la cual puedan ser medidos sus productos, su comportamiento y las acciones de su personal en general y de la gerencia media en especial.

En el clima del negocio bancario la imagen corporativa esta cada vez más ligada al éxito y por supuesto también a su futuro, ambos como una protección en contra de problemas y como un potente instrumento para su crecimiento futuro. En este contexto la comunicación y difusión adecuada de la imagen corporativa es fundamental y guarda estrecha relación con la gerencia, porque tiene un amplio impacto y consecuencias sobre el comportamiento de su personal y las demás actividades de la empresa.

En este trabajo se propone que la institución bancaria disponga de un programa de comunicación que vaya ligado a la estrategia empresarial y que inicie difundiendo y fortaleciendo la imagen corporativa de la institución a través del siguiente esquema:

- a. La institución como unidad emisora deberá definir un concepto de servicio que quiere enviar tanto al cliente interno como externo al cual se quiere influir para desarrollarlo como cliente satisfecho.
- b. La institución elige los medios y para esto deberá considerar en primera instancia a su gerencia media y después a otros de apoyo; estos contactos de oportunidad deberán eslabonarse con otros contactos, cuidando que los subsecuentes sean de más calidad y
- c. Se envía el mensaje, se recibe y el cliente interno y externo deben responder y apropiarse del servicio que este banco le esta ofreciendo (o cambiar de banco), procurando llegara a la mente del cliente.

La Gerencia Media según el diagnóstico no vive estos conceptos; maneja todavía la idea de que el cliente es el que solicita servicios en las sucursales; por lo que hay que trabajar mucho sobre aspectos como: producto genérico, producto ofrecido, producto aumentado y producto diferenciado y siempre con el enfoque de cliente interno y externo, considerando el mínimo contacto personal y empresarial como oportunidad para comunicarse mejor.

Como se podrá observar la comunicación es un arte que deben dominar los que dirigen y administran personal y es la habilidad que debe ser parte de la formación de un líder; en este sentido y según el estudio de clima es necesario fortalecer la comunicación en particular y el liderazgo en lo general, por lo que a continuación describimos los estilos de liderazgo que se identificaron en el estudio y una propuesta de como mejorarlos.

4.6. LIDERAZGO

Las principales características positivas que se identificaron es que los líderes son muy asertivos de acuerdo al tipo de trabajo que se les asigna; les gustan los retos, son muy responsables de su trabajo, están identificados con la institución.

En relación con sus características negativas se identificó que por la presión de trabajo, no se planea, supervisa ni delega adecuadamente. Se captó que es personal muy operativo con experiencia técnica, con problemas para poder coordinarse con otras áreas; se infiere que falta integración de los procesos de control y de decisión y que esta situación está diseminada en la mayoría de los niveles jerárquicos de la institución.

Aun se estila el uso de castigos y recompensas por parte de los jefes para controlar a una buena parte de los empleados. A través de este trabajo se propone que sea el jefe el que debe adaptar su estilo de liderazgo al ambiente y su situación de trabajo y dejar, de ser posible lo más rápidamente, el antiguo y maquiavélico estilo de liderar, ya que aquel personal cuyo superior inmediato es autoritario adopta a su vez una cierta forma de autoritarismo frente a sus empleados y ante la institución.

Es importante erradicar y/o eliminar al líder que actúa como un manipulador, que se preocupa poco moralmente de los individuos con los que trabaja, considera a las personas como objetos, busca cumplir con su trabajo rápidamente más que planificar a largo plazo, prefiere influir sobre los otros más que ser influido por estos, es agresivo, explotador y busca ante todo alcanzar sus objetivos personales y organizacionales; tiene tendencia a tomar el poder; cuando este tipo de líder promueve a alguien; el de la promoción tiende a comportarse también de manera autoritaria ya que percibe que ese es el estilo que funciona, sin considerar que se basa en el temor y no en la confianza.

Estos liderazgos dan resultados a corto plazo (y a veces duran bastante tiempo) pero a la larga deterioran demasiado el clima organizacional, el cual es mucho más difícil mejorar ya que tanto los líderes como sus grupos de trabajo se han habituado a una deficiente relación laboral.

El diagnóstico considerado indica que la mayoría de los líderes son autócratas, pero que sin embargo están dispuestos a modificar su estilo en el momento que la nueva administración se los demande o que muestre que estos estilos de liderazgo no son bien vistos ni mucho menos fomentados; solo una minoría de los líderes expresó que no quieren, ni tienen, intención de modificar su comportamiento.

4.7. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO BANCARIO.

Actualmente la banca mexicana está más que nunca orientada a resultados por lo que dentro de cada banco es necesario potencializar esfuerzos, conocer mejor el mercado buscando obtener beneficios y vías de solución particulares; esta búsqueda de resultados es a través de la conjunción de estrategias de la alta dirección y del cambio en la forma de actuar y de pensar de los funcionarios y empleados de la banca, por lo que es necesario intensificar la capacitación cada día más a su propio personal, fortaleciendo al Instituto Mexicano de Administración Bancaria²⁴ a través de instrumentos como el Clima Organizacional, con la intención de crear un sistema permanente de medición de clima laboral.

Al proponer un sistema permanente de medición del clima laboral en el ámbito bancario, se busca consolidar sus fortalezas, minimizar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se le presentan²⁵. Entre las fortalezas podemos

²⁴ Asociación Mexicana de Bancos. El pacto de Solidaridad Económica y las perspectivas de la Banca en 1988.

²⁵ "Tendencias de la Banca Internacional; cambios en la década de los ochenta", 1991.

mencionar las siguientes: consolidación como banca múltiple, conocimiento del mercado interno, alto nivel de capitalización de acuerdo a estándares internacionales, diversificación de productos y/o servicios, red de sucursales con cobertura nacional (solo los grandes bancos), incipiente presencia en el extranjero, vínculo con empresas filiales, superación en la dispersión y número de las instituciones entre las debilidades podemos enunciar las siguientes: tamaño reducido de los bancos, bajo nivel de profundización bancaria, poco desarrollo en negocios corporativos, insuficiente calidad del personal, deficiencia en el análisis de crédito y baja capacidad para evaluar el riesgo, alto número de personal en relación con el volumen de recursos manejados, gastos de operación y margen financiero elevado.

Desde una perspectiva de resultados, es necesario relacionar cada fortaleza y debilidad con las oportunidades y amenazas del entorno, lo que permite agrupar bajo seis grandes estrategias las acciones que la banca puede desarrollar en la década de los noventa, las cuales son; de captación y colocación de recursos, de mercado, de desarrollo tecnológico, de desarrollo del recurso humano, de rentabilidad y de integración financiera internacional.

En relación a las estrategias de desarrollo tecnológico la banca requiere: sustituir paulatinamente el equipo con obsolescencia tecnológica, destinar recursos a la investigación y al desarrollo de programas que cubran las necesidades de la banca en su conjunto, intensificar la automatización de sucursales enfatizando las áreas de mostrador y de plataforma de venta de productos, hacer mas eficientes los sistemas para el procesamiento de información y transacciones, compartir esfuerzos en la exploración y uso de medios de comunicación alternativos al de las líneas privadas (satélite, líneas conmutadas y radio), promover una cultura informática.

Respecto a las estrategias de desarrollo del recurso humano la banca necesita: desarrollar e implantar sistemas de reclutamiento y selección de personal que aseguren la contratación de la persona

adecuada para cada puesto, mantener la competitividad en el mercado laboral en términos de sueldos y prestaciones a fin de retener al personal de calidad, crear centros de capacitación que abarquen la formación especializada, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes del personal bancario, enfatizar en el desarrollo de la fuerza de ventas y en la profesionalización del personal involucrado en el proceso crediticio, establecer planes de carrera que permitan tanto a empleados como funcionarios un desarrollo dentro de sus instituciones, instrumentar sistemas de evaluación del desempeño y vincularlos a programas de estímulos, tanto para el personal de las áreas de negocios como las de apoyo a la realización de los mismos, instrumentar programas de desarrollo gerencial para desarrollar las habilidades directivas de los funcionarios de alto nivel, desarrollar una cultura²⁶ de calidad entre el personal bancario, basada en su orientación a la satisfacción de necesidades de la clientela y en el desarrollo de una actitud de servicio, institucionalizar el proceso de desarrollo organizacional.

La sensatez para orientar la marcha de la banca en la misma dirección a la que apuntan las grandes tendencias de la banca mundial ha permitido que en México la banca se haya adelantado algunos años a la tendencia desestatizante que hoy se observa en casi todo el mundo; percibir con claridad las directrices de la evolución mundial, adelantarse a ellas y actuar en consecuencia, es un enfoque que no tiene regreso; en este contexto de globalización, de apertura en donde la tecnología y el cambio de actitudes son lo que esta marcando la ventaja competitiva en el ámbito bancario, es en donde la herramienta de clima organizacional debe considerarse como un medio para determinar la percepción y valoración que tiene el personal de las circunstancias que rodean su trabajo cotidiano y el impacto que tienen estas últimas en su motivación, satisfacción y productividad tanto de él como de la empresa.

²⁶ Abravanel, Allaire, Firsirotu. Fondo Editorial Legis, (1992). Cultura Organizacional.

Anexo Estadístico

- ❖ **Cuestionario**

- ❖ **Metodología de aplicación, análisis y presentación de resultados del Cuestionario.**

Cuestionario de Clima Organizacional

Institución Bancaria

DATOS GENERALES

I) Adscripción

- a) Dirección:
- b) Departamento:

II) Edad

- a) 25 años o menos
- b) Entre 26 y 35 años
- c) entre 32 y 45 años
- d) 46 años o más

III) Sexo

- a) Masculino
- b) Femenino

IV) Antigüedad en El Banco

- a) Menos de un año
- b) 1 a 5 años
- c) 6 a 10 años
- d) 11 a 20 años
- e) 20 años o más

V) Antigüedad en el Puesto

- a) Menos de un año
- b) 1 a 5 años
- c) 6 a 10 años
- d) 11 a 15 años
- e) 16 años o más

VI) Escolaridad terminada

- a) Primaria
- b) Secundaria o equivalente
- c) Preparatoria o equivalente
- d) Profesional
- e) Posgrado (Maestría)

I. IMAGEN E IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN.

1. ¿Se siente orgulloso de trabajar en El Banco?

- a) No
- b) No siempre
- c) Más o menos
- d) Por lo regular sí
- e) Muy orgulloso

2. ¿Cómo siente el trato que brinda El Banco a su personal?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) Malo

3. ¿Qué opina de su trabajo actual?

- a) No me agrada
- b) Preferiría trabajar en otra actividad
- c) Me es indiferente
- d) Me agrada
- e) Me complace mucho

II. APOYO DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES

4. ¿Las circulares (que orientan la operación) que se reciben en mi departamento son aplicadas adecuadamente?
- a) No se aplican
 - b) No siempre se entienden
 - c) Podrían aplicarse mejor
 - d) Por lo general sí
 - e) Siempre
5. ¿Qué opina de los manuales de procedimientos?
- a) Los desconozco
 - b) Dejan mucho que desear
 - c) Son regulares
 - d) Son buenos
 - e) Son excelentes
6. En su desempeño diario, ¿toma en cuenta los procedimientos de trabajo?
- a) Siempre
 - b) Lo necesario
 - c) Lo recomendado por mis compañeros
 - d) Los tomo en cuenta poco
 - e) No los tomo en cuenta
7. ¿Cómo están las políticas relacionadas con la función que desempeña?
- a) Las desconozco
 - b) Son obsoletas
 - c) Más o menos actualizadas
 - d) Son adecuadas
 - e) Son muy buenas

III. ESTRUCTURA Y DIVISIÓN DEL TRABAJO

8. ¿Siente que está definida la estructura de organización de su área y/o departamento?
- a) Si
 - b) Regular
 - c) Más o menos
 - d) Podría definirse mejor
 - e) No está definida
9. ¿Conoce usted el perfil o la descripción de su puesto?
- a) La desconozco
 - b) Más o menos la conozco
 - c) Debería conocerla mejor
 - d) Conozco lo necesario
 - e) La conozco perfectamente bien
10. ¿Existe duplicidad de funciones con otros departamentos?
- a) Nunca
 - b) Raras veces
 - c) Algunas veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Demasiada
11. En mi área de trabajo las cargas de trabajo están:
- a) Muy mal distribuidas
 - b) Mal distribuidas
 - c) Regularmente distribuidas
 - d) Bien distribuidas
 - e) Muy bien distribuidas

14. ¿Se le informa de los resultados que se obtienen en su departamento y/o área?

- a) No se informa
- b) Se informa poco
- c) Deberían informarse más
- d) Se informa lo necesario
- e) Si se informa

IV. RELACIÓN JEFE-COLABORADOR

12. Las relaciones con mi jefe inmediato son

- a) Excelentes
- b) Buenas
- c) Regulares
- d) No muy buenas
- e) Malas

13. Las relaciones de mi jefe inmediato con mis compañeros son

- a) Malas
- b) No muy buenas
- c) Regulares
- d) Buenas
- e) Excelentes

14. ¿El estilo de dirección de mi jefe inmediato afecta el desempeño de mi función?

- a) Negativamente
- b) A veces negativamente
- c) Me es indiferente
- d) Positivamente
- e) Muy favorablemente

15. ¿Participa en la planeación del trabajo de su departamento *?

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

16. Las instrucciones que me indica mi jefe inmediato son:

- a) Confusas
- b) Dejan mucho que desear
- c) Regulares
- d) Se entienden
- e) Muy claras

17. La supervisión que ejerce mi jefe inmediato sobre mí es:

- a) Inexistente
- b) Es deficiente
- c) Regular
- d) Es buena
- e) Muy adecuada

18. Cuando logro un buen resultado o realizo un trabajo sobresaliente mi jefe oportunamente reconoce mi aportación

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

19. Recibo instrucciones de más de una persona

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) Constantemente

V. RELACIÓN CON COMPAÑEROS

20. En mi grupo de trabajo existe colaboración mutua

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Algunas veces
- d) Por lo general poca
- e) Nunca

21. Existe integración en mi equipo de trabajo

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Algunas veces
- d) Por lo general no
- e) Nunca

22. ¿Cómo se manejan los problemas de trabajo en su grupo?

- a) Muy bien
- b) Aceptablemente
- c) Más o menos
- d) Deja mucho que desear
- e) Muy mal

23. ¿El jefe muestra favoritismo hacia ciertos compañeros de trabajo, sin justificación?

- a) Constantemente
- b) Con cierta frecuencia
- c) A veces
- d) Raras veces
- e) Nunca

24. Dentro de mi grupo de trabajo se acepta la crítica constructiva

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) A veces
- d) Con cierta frecuencia
- e) Siempre

25. Las decisiones que se toman en mi grupo de trabajo son llevadas a la práctica

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Con frecuencia
- e) Siempre

VI. COMUNICACIÓN

26. ¿Cuenta con suficiente información para tomar decisiones?

- a) La suficiente
- b) No la necesaria
- c) Más o menos
- d) Escasa
- e) Ninguna

27. La comunicación con mis compañeros de grupo de trabajo es:

- a) Inexistente
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Excelente

28. La comunicación con mi jefe inmediato es:

- a) Muy mala
- b) Deficiente
- c) Regular
- d) Buena
- e) Excelente

29. La comunicación con las áreas o departamentos con los que mantengo relación de trabajo es:

- a) Mala
- b) Deficiente
- c) Regular
- d) Buena
- e) Excelente

30. ¿Existe la comunicación informal en su departamento y/o area de trabajo?

- a) Mucha
- b) Bastante
- c) Regular
- d) Poca
- e) Ninguna

VII. CAPACITACIÓN

31. ¿Ha recibido capacitación de un año a la fecha?
- a) Ninguna
 - b) Poca
 - c) Algunas veces
 - d) Frecuentemente
 - e) Mucha
32. ¿La capacitación que he recibido ha contribuido a mejorar el desempeño de mis funciones?
- a) No
 - b) Poco
 - c) Algo
 - d) Sí ha contribuido
 - e) Mucho
33. ¿Los cursos de capacitación impartidos por El Banco han tenido la profundidad adecuada?
- a) No
 - b) Les ha faltado
 - c) Más o menos
 - d) Por lo general sí
 - e) Si
34. ¿Los cursos de capacitación impartidos por empresas externas han tenido la profundidad adecuada?
- a) No
 - b) Les ha faltado
 - c) Algunas veces
 - d) Por lo general sí
 - e) Si

VIII. PRODUCTIVIDAD

35. ¿Los indicadores para medir la productividad en el trabajo son?

- a) Inexistentes
- b) Poco definidos
- c) Más o menos definidos
- d) Bien definidos
- e) Perfectamente bien definidos

36. ¿Conoce usted los resultados esperados (metas) de su área?

- a) Sí (los conozco)
- b) Creo que sí
- c) Más o menos
- d) No muy bien
- e) No los conozco

37. Los resultados que se obtienen en esta área y/o departamento son

- a) Excelentes
- b) Buenos
- c) Regulares
- d) Deficientes
- e) Muy malos

38. En su opinión, el equipo de cómputo disponible en su área, ¿es suficiente para el desarrollo de sus actividades?

- a) No es suficiente
- b) Debería mejorarse
- c) Más o menos suficiente
- d) Bueno
- e) Excelente

39. En su opinión, los sistemas computacionales con que cuenta su área y/o departamento son:

- a) Excelentes
- b) Adecuados
- c) Regulares
- d) Inadecuados
- e) Obsoletos

IX. CONDICIONES FÍSICAS

40.El mobiliario (escritorio, mesa de trabajo, sillas, archiveros, persianas, cortinas, etc) es?

- a) Inadecuado
- b) Deja que desear
- c) Regular
- d) Bueno
- e) Excelente

41.El equipo de trabajo (máquinas de escribir, calculadoras, etc) con que cuento es?

- a) Inadecuado
- b) Deja que desear
- c) Regular
- d) Bueno
- e) Excelente

42.Las instalaciones de mi oficina (ventilación, iluminación, espacio, distribución, etc) son?

- a) Inadecuadas
- b) Dejan que desear
- c) Regulares
- d) Buenas
- e) Excelentes

X. CLIENTES Y/O USUARIOS

43. Los productos y/o servicios que este departamento ofrece a sus usuarios y/o clientes son

- a) Malos
- b) Dejan que desear
- c) Regulares
- d) Buenos
- e) Excelentes

44. Mi trabajo está orientado a satisfacer las necesidades de mi cliente y/o usuario

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Frecuentemente
- e) Siempre

45. ¿Recibe retroinformación de sus usuarios y/o clientes sobre los productos y/o servicios que se le ofrecen?

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Con cierta frecuencia
- e) Siempre

46. Las sugerencias que nos da el usuario y/o cliente sobre nuestros productos y/o servicios son aprovechadas para mejorar nuestro servicio

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Con cierta frecuencia
- e) Siempre

47. En su opinión ¿el servicio que ofrece El Banco a sus clientes es:?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Deficiente
- e) Malo

XI. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS

48.El sueldo que percibo lo considero

- a) Superior
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Un poco bajo
- e) Inadecuado

49.Los sueldos en El Banco en mi opinión están de acuerdo con las funciones y responsabilidades del puesto

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Con cierta frecuencia
- e) Siempre

50.A igualdad de resultados y responsabilidades existe asignación equitativa de sueldo

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Con cierta frecuencia
- e) Siempre

XII. PRESTACIONES

51. Las prestaciones que otorga El Banco son:

- a) Muy bajas
- b) Dejan que desear
- c) Regulares
- d) Buenas
- e) Excelentes

52. El trato que ofrece el personal del departamento de prestaciones es:

- a) Ofensivo
- b) No amable
- c) Indiferente
- d) Bueno
- e) Excelente

53. ¿La información de todas las prestaciones y sus requisitos que ofrece la institución le es fácilmente accesible?

- a) No
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Con frecuencia
- e) Si

XIII. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

54. ¿El Banco ofrece la oportunidad de ocupar mejores puestos?

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Muchas veces
- e) Siempre

55. En mi departamento tengo oportunidad de realizar actividades y/o funciones que prueban y retan mi capacidad

- a) Muy pocas veces
- b) De vez en cuando
- c) Algunas veces
- d) Con cierta frecuencia
- e) Constantemente

56. En mi área de trabajo se ofrece la oportunidad de ocupar mejores puestos

- a) Nunca
- b) Raras veces
- c) Algunas veces
- d) Con cierta frecuencia
- e) Constantemente

XIV. SOBRE LA ENCUESTA

57. ¿Cree usted que los resultados de esta encuesta serán tomados en cuenta por la organización?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Más o menos
- d) Un poco
- e) Nada

58. ¿Qué propone usted para mejorar esta encuesta?

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.

La aplicación de cuestionarios se llevó a cabo buscando lograr una cobertura del 100% de la población en estudio, sin embargo debido a factores tales como vacaciones, incapacidades, horarios, etc. se alcanzó en total una cobertura del 80%, con una distribución representativa a nivel Dirección de área.

Una vez levantados los cuestionarios, se procedió a codificarlos por Dirección y Subdirección. El procesamiento de la información se realizó desarrollando una serie de rutinas en Dbase IV, a través de las cuales se realizaron los procesos siguientes:

Captura y validación de información. La rutina de captura validó que los valores registrados se encontraran en los rangos de respuesta permitidos.

Valuación de las respuestas. Se desarrolló una rutina que asignó un valor a las respuestas obtenidas en cada pregunta, como se muestra a continuación:

	Pregunta Positiva	Pregunta Negativa	Ponderación
Respuesta	a	e	10
	b	d	8
	c	c	6
	d	b	4
	e	a	2

Generación de Estadísticas. Una vez valoradas las respuestas, se realizó una conversión del archivo de datos, para la generación de estadísticas utilizando el paquete SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Se llevaron a cabo corridas por cada área generando las frecuencias de respuesta para cada pregunta.

Cálculo de Indicadores. El archivo de datos utilizado para el SPSS se leyó también utilizando la hoja de cálculo Excel 4.0, para la generación de los indicadores por cada uno de los factores analizados.

El cálculo de los indicadores se realizó ponderando la frecuencia de respuesta en cada pregunta, por el valor de la respuesta misma, como se muestra en el ejemplo siguiente:

	Valor de la Respuesta	Total de casos	de Ponderación	Indicador
	2	15	30	
	4	25	100	
	6	10	60	
	8	8	64	
	10	2	20	
Total		60	274	274x10/60= 45.7

Esta ponderación se realizó a nivel pregunta y a nivel de grupos de preguntas conforme al factor analizado, por Dirección y Subdirección, llegando a los resultados que se muestran en el Cuadro siguiente.

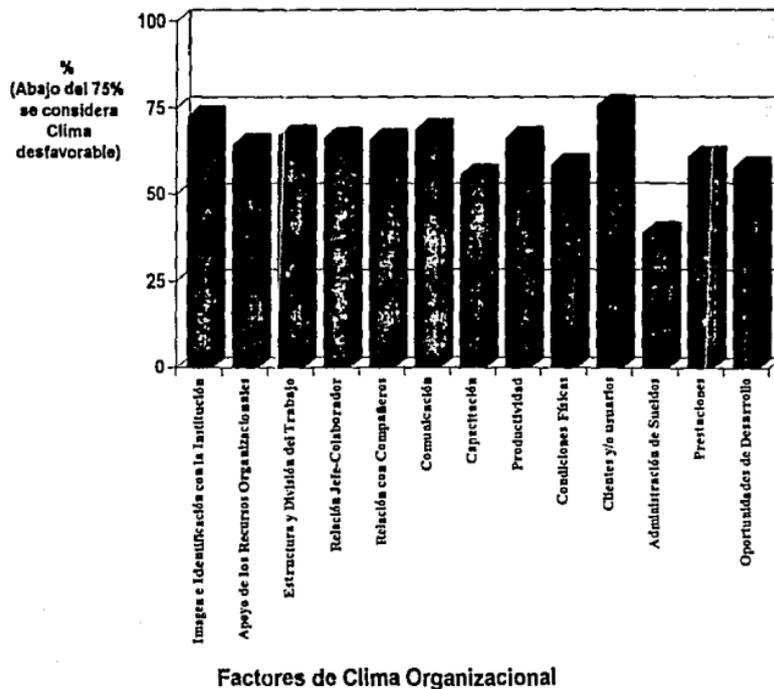
Factores de Clima Organizacional

DIRECCIÓN DE SISTEMAS

No.	Factor	Calificación
1	Imagen e Identificación con la Institución	72
2	Apoyo de los Recursos Organizacionales	64
3	Estructura y División del Trabajo	67
4	Relación Jefe-Colaborador	66
5	Relación con Compañeros	66
6	Comunicación	69
7	Capacitación	56
8	Productividad	66
9	Condiciones Físicas	59
10	Clientes y/o usuarios	76
11	Administración de Sueldos	39
12	Prestaciones	61
13	Oportunidades de Desarrollo	58

Para cada uno de los 13 factores se definieron una serie de preguntas en el Cuestionario, cuyas respuestas se calificaron, ponderaron e integraron para llegar a las calificaciones que se muestran; se considera que una calificación menos a 75 refleja un clima organizacional que requiere acciones correctivas por parte del personal directivo.

Gráfica Dirección de Sistemas



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Definición de Factores que componen el Clima Organizacional

1. Imagen e Identificación con la Institución

Este factor mide el deseo de pertenecer a la institución, el orgullo y prestigio que causa ser parte de ella y el sentimiento de arraigo manifestado en el deseo de querer hacer carrera, desarrollarse y aportar valor agregado a su trabajo personal y por tanto a la empresa.

También mide la calidad de servicio y atención que se le brinda al cliente tanto interno como externo, así como la preocupación del banco por el bienestar de su personal.

2. Apoyo de los recursos organizacionales (conocimiento del trabajo)

Este factor mide el grado de conocimiento que el personal tiene acerca de los sistemas computacionales con que cuenta (hardware), las políticas y procedimientos de trabajo, considerando lo claro y comprensible de estos aspectos, aplicándolos en su trabajo diario.

Son los aspectos de soporte que la organización actualiza para mantener un nivel competitivo en el ámbito bancario.

3. Estructura y División del Trabajo.

Este factor mide el tipo y la flexibilidad de la estructura organizacional, la adecuación del personal al puesto, la definición y distribución de funciones, así como la distribución de las cargas de trabajo.

4. Relación Jefe-Colaborador.

Este factor mide como se dan las relaciones (de trabajo y personales) de los jefes con su grupo de colaboradores, considerando el estilo de liderazgo que adopta cada jefe, la supervisión que ejerce, su modo de delegar y el reconocimiento o no a sus colaboradores.

5. Relación con Compañeros (ambiente interno).

Este factor mide el grado de colaboración y apoyo que existe, la solución o no de conflictos y/o desacuerdos, la integración del equipo de trabajo, la competencia entre el grupo. También refleja el ambiente de confianza, respeto, ayuda y equidad que prevalece en cada departamento del Banco.

6. Comunicación.

Este factor mide el grado de satisfacción del personal con la importancia, oportunidad, confiabilidad y claridad de la información que marca directrices para su trabajo; la información para tomar decisiones, la comunicación entre el personal y sus superiores, la comunicación con otras áreas.

7. Capacitación.

Este factor mide el grado y la importancia que el personal atribuye a la adecuación y solidez de la capacitación que ha recibido; el interés que perciben en la Dirección en mantenerlos actualizados. Si han aprovechado las oportunidades que se tienen en esta materia y la utilidad derivada de los cursos para desempeñar sus puestos.

8. Productividad.

Este factor mide la periodicidad y conocimiento del proceso de las evaluaciones del trabajo y del desempeño realizadas por la institución, la satisfacción con los resultados obtenidos, mide también

que tanto los empleados perciben estas evaluaciones como objetivas, justas, estructuradas y bien sustentadas.

9. Sindicato.

Este factor mide el grado de conocimiento de los objetivos y funciones del sindicato existentes en esta institución, e nivel de apoyo que sus miembros perciben y les puede brindar, así como el deseo de pertenecer al mismo y el interés, en su caso por ocupar un cargo sindical.

10. Condiciones Físicas (ambiente físico).

Este factor mide el grado de cómo la organización provee al personal de las instalaciones físicas y recursos necesarios para la realización óptima de sus labores, considerando instalaciones, mobiliario, equipo, iluminación, ventilación y seguridad tanto al personal como a las instalaciones.

11. Clientes y/o usuarios

Este factor mide básicamente la aceptación de los servicios y/o productos que esta institución otorga y la calificación por parte de sus usuarios, la retroalimentación que los clientes realizan sobre la calidad de los servicios que ofrecen.

12. Administración de Sueldos.

Este factor mide la opinión del personal sobre el sueldo que reciben, en relación al desempeño de sus funciones y en comparación con el mercado.

13. Prestaciones.

Este factor mide la opinión del personal con respecto a las diferentes prestaciones que otorga la institución y el servicio de atención de las mismas.

14. Oportunidades de Desarrollo.

Este factor mide el conocimiento que tiene el personal respecto a las oportunidades existentes de superación en el banco y los factores que creen propician esta situación.

Bibliografía

- Luc Brunet (1987) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas.
- Randal E. Dunham y Frank J. Smith (1985) Salud Organizacional. Editorial Trillas.
- Davis, Keith (1983) El Comportamiento humano en el trabajo.
- Management Today, Waterman habla sobre En busca de la Excelencia, julio 1986, pp. 29-32 y 29.
- Lawrence, P.L., Lorsch, J., Desarrollo de Organizaciones, Diagnóstico y Acción. Fondo Educativo interamericano, México 1973, p. 64.
- French, W. Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1983, p. 253.
- Shruden, H., Sherman, A. Administración de Personal, Cía. Editorial Continental, México, 1982, p. 280.
- Achilles de Faria Mello, Fernando, Desarrollo Organizacional (Enfoque integral), Editorial Limusa, 1983.
- Kast, Fremont E. y Rosenzweig, James E. Administración en las Organizaciones. Ed. McGraw Hill de México, S.A. de C.V., 1983.
- De Bono Edward. Ideas para profesionales que piensan. Editorial Paidós Mexicana, S.A. 1987.
- Abravanel, Alklaire, Firsirotu. Cultura Organizacional. Fondo Editorial Legis, 1992.
- Fred. R. David. Gerencia Estratégica. Editorial Legis, 1988.

- Aguirre Lora, Ma. Esther, Manual de Didáctica General. Ed. Edical, ANUIES, México, 1975.
- Senge, Peter M. La Quinta disciplina. Ed. Granica, Vergara, 1990.