

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**"CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA ASOCIACIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO
DE PROFESIONALES SALVADOREÑOS (COOPAS DE R.L.),
SAN SALVADOR, 2009- 2011."**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTADO POR:

**ENRIQUE ALVARADO GÓMEZ
LEO ANTONIO AYALA VALDEZ
ROSA ELVIRA VIDES**

SAN SALVADOR, JUNIO DE 2011

Í N D I C E

CAPÍTULO I	01
1.0 MARCO CONCEPTUAL	01
1.1 Introducción	01
1.2 Objetivos	03
1.3 Antecedentes del Problema	03
1.3.1 Antecedentes institucionales	03
1.3.2 Antecedentes teóricos del problema	08
1.4 Justificación del estudio	15
1.5 Planteamiento del problema	18
1.6 Alcances y limitaciones del trabajo de investigación	21
1.7 Recuento de conceptos y categorías a utilizar	25
CAPÍTULO II	27
2.0 MARCO TEORICO	27
2.1 Fundamentación Teórico-Methodológica	27
2.1.1 El Clima Organizacional	27
2.1.2 Cultura	54
2.1.3 La motivación humana	60
2.1.3.1 Teorías de la motivación	61
2.1.4 Competitividad	78
2.2 Construcción del Marco Empírico	86
2.2.1 Metodología de lo investigado	86

2.2.2	Procedimiento para la determinación del universo	88
2.2.3	Diseño del instrumento.	89
2.3	Tabulación y análisis de los resultados del instrumento	101
2.3.1	Resultado guía monográfica	101
2.3.2	Tabulación y resultado de la encuesta	108
2.3.3	Resultados y análisis de la investigación de campo	109
2.4	Formulación teórico-metodológica de lo investigado	115
2.5	Desarrollo y definición teórica	119
2.6	Consideraciones teóricas de la investigación	122
	CAPÍTULO III	127
	3.0 MARCO OPERATIVO	127
3.1	Descripción de los sujetos de investigación	127
3.2	Procedimiento para la recopilación de datos	128
3.3	Especificación de la técnica para el análisis de los datos	130
3.4	Cronograma	132
3.5	Recursos	134
3.6	Índice preliminar sobre informe final	135
3.7	Anexos	137
3.8	Bibliografía	140

CAPÍTULO I

1.0 MARCO CONCEPTUAL

1.1 INTRODUCCIÓN

El tema del buen manejo de las relaciones humanas, en cualquiera de sus facetas, debería estar en el centro de la actividad de cualquier gerente, no importando cual sea su nivel. Cada día su capacidad de lograr un verdadero trabajo en equipo, de mantener y motivar a su gente, de ejercer un buen liderazgo, es la clave que define el éxito o fracaso en la organización.

La importancia de mantener un ambiente equilibrado y competitivo dentro de una organización lleva a los empresarios, directivos y sobre todo los líderes a pensar en el clima que se genera en sus organizaciones, en tanto este condiciona un conjunto de sentimientos y motivaciones que repercuten en los rendimientos, en la calidad del trabajo, en la fluctuación laboral, en el ausentismo y en otros elementos determinantes para una organización.

El clima organizacional cobra vida en las percepciones de los trabajadores, acerca de los procesos de trabajo que se gestan en la organización, y la gestión de dirección desempeña un papel determinante en la creación de un clima favorable o desfavorable. El estudio del clima presupone el análisis del ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo, y puede referirse a un departamento, a una unidad dentro de una empresa o a una organización en general. La existencia real del clima está en la subjetividad de los trabajadores.

Las nuevas tendencias económicas y la globalización exigen competitividad a las organizaciones, sean estas públicas o privadas, para lo cual deben estar preparadas y así mantenerse en el mercado. Por ello es necesario contar con capital humano que tenga los conocimientos necesarios para la optimización de recursos y tener una mayor productividad laboral.

En el presente trabajo se desarrolla el primer capítulo “Marco Conceptual”, en el que se presentan los objetivos de la investigación, se dan a conocer los antecedentes de la empresa en estudio, la justificación de la investigación que se basa en la importancia de realizar, un estudio sobre el estado de clima organizacional, en la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito (COOPAS) de R.L., posteriormente se hace el planteamiento del problema, espacio para citar de manera general lo visto y observado acerca de la institución en estudio, seguidamente los alcances y limitaciones de los diferentes aportes acerca del clima organizacional; por autores de diferentes épocas hasta llegar a actuales y modernas definiciones, finalizando con el recuento de conceptos y categorías a utilizar para la presente investigación.

El segundo capítulo de esta investigación se denomina marco teórico este consta de la fundamentación teórico- metodológico en el cual se explica la teoría aplicada a la investigación que incluye la posición de diferentes autores, los alcances y limitaciones de estos. También se presenta la construcción del marco empírico, para lo cual se realizó la observación de campo en donde el equipo investigador tomó nota de la estructura y procedimientos de la cooperativa. Se diseñó un instrumento técnicamente congruente con la teoría del clima organizacional y finalizando dando respuesta a los objetivos general y específicos.

En el tercer capítulo, marco operativo se presentan la descripción de los sujetos de la investigación, el cual incluye lo planteado en el marco conceptual y teórico; lo observado en el trabajo de campo, también se presenta el procedimiento para la recopilación de datos, la especificación de la técnica para el análisis de los datos, lo cual consta de las diferentes técnicas que se pueden utilizar en una investigación. Luego se incluyó el cronograma, el cual describe el proceso de cada actividad realizada; seguidamente se detalla los recursos que se utilizaron para poder llevar a cabo esta investigación. De igual forma se incluye el índice preliminar sobre el informe final; y además se presentan los respectivos anexos. Al final se presenta la bibliografía utilizada, haciendo referencia al desarrollo teórico de la investigación.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las dimensiones del clima organizacional que puedan estar incidiendo en la competitividad de la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito (COOPAS) de R.L, a fin de proponer consideraciones que contribuyan a superar deficiencias en las mismas y fortalecer el clima organizacional de la cooperativa.

1.2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Diagnosticar el clima organizacional en la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito (COOPAS) de R.L.

1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.3.1 Antecedentes institucionales.

El 25 de septiembre de 1970, se realizó la Asamblea General de los asociados fundadores. Según el acta de constitución, fueron 11 profesionales, agrónomos e ingenieros agrónomos, los que crearon la organización con el nombre "Asociación cooperativa de ahorro y crédito de profesionales Agropecuarios COOPAS de R.L".

El capital suscrito fue de quinientos cincuenta colones, siendo el capital pagado de ciento diez colones; es decir, que cada uno contribuyó con una cuota inicial de diez colones para comenzar a operar; e inició sus labores concediendo créditos muy pequeños.

Se dio inicio también al servicio de préstamos, cuyo destino fue para la producción agropecuaria, con recursos financieros logrados a través de un financiamiento por medio de FEDECACES a dicha cooperativa.

En 1978 fue el primer año que COOPAS DE R.L, logró resultados de operación de ligera utilidad, proyectándose en esa época que en el término de dos años más, se cubriría el déficit de los primeros cinco años, ya que en 1977 COOPAS alcanzó su punto de equilibrio. Pero en 1979 dio inicio el conflicto bélico que duró más de diez años, de tal manera que lo que se había logrado estaba en peligro.

De 1980 a 1984, debido al conflicto armado muchas empresas pequeñas, medianas y grandes tuvieron que cerrar sus operaciones, algunos trabajadores tuvieron que emigrar del país, otros desaparecieron. COOPAS indudablemente fue afectada por esa situación, incluso se discutió la alternativa de liquidarla.

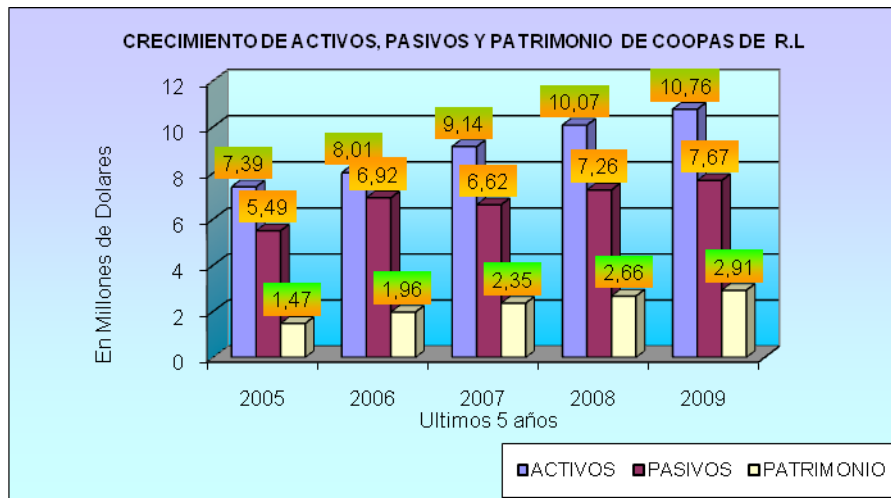
Se logró sobrevivir y en 1984 se plantea la reactivación, tomando conciencia de sacrificarse como en los primeros años, por lo cual se redujo el número de empleados de 8 a 3.

La cooperativa en sus inicios, únicamente aceptaba como asociados a agrónomos e ingenieros agrónomos, lo cual limitaba su crecimiento, por lo que en el año 1986, se decidió abrir el vínculo para todo tipo de profesionales, lo cual les permite tener un mayor potencial de crecimiento en Asociados que las demás cooperativas.

En 1987 se reforman los estatutos que estaban vigentes de 1973 a fin de actualizarlos a la nueva realidad. Durante el consejo de administración presidido por el Ing. Jorge Eduardo Alfaro Mancía; en 1996-1998 se compra un terreno y se realizó la construcción de las actuales oficinas de la 25^a. Avenida Norte y 27^a. Calle Poniente con recursos propios al establecerse certificados de aportación de 1,000.00 colones, a una tasa del 19%; con lo cual se reunió el dinero con el esfuerzo de los asociados, sin acudir a la banca mercantil.

A inicios de 2000, COOPAS logra una posición sólida en el ámbito cooperativo. Si se compara el año 1970 con un capital de 110 colones y cincuenta asociados, ningún empleado, cero créditos y ahorros, sin alianzas con otras empresas. En el año 2005

la cooperativa contaba con un capital social de \$1,191.571.85, un número aproximado de 4,100 asociados y 25 empleados.



Fuente: Memoria de labores 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 COOPAS DE R.L.

Como se muestra en la gráfica, que representa tres de los rubros financieros más importantes a evaluar, su tendencia es ascendente, aun con la recesión económica nacional y mundial vivida en los últimos dos años. Los activos al cierre del año 2009 fueron US\$.10,745,700.97, que representaron un 46.00% de incremento en relación a los activos reportados al final del año 2005, y su crecimiento promedio en los años 2006, 2007 y 2008 es de 9.75%, los pasivos también se incrementaron principalmente por el área de ahorros a plazo, esto es importante ya que se constituye como capital de trabajo de bajo costo financiero, por el margen de intermediación y no es necesario acudir al financiamiento externo de la banca u otro organismo internacional, que pudiera resultar un financiamiento mucho más caro que el costo financiero por intereses que la cooperativa paga a sus asociados que poseen depósitos a plazo (tasa pasiva).

El capital social por el lado de las aportaciones se incrementó en un 90%, desde el año 2005 cerrando el año 2009 con un monto de US\$2, 269,658.98. En empleados directos en el año 2005 poseía 25 empleados, al cierre del 2009 cerró con 32, esto representa un incremento en los últimos cinco años del 36%.

Al revisar sus estados financieros principalmente de los dos últimos años (2008-2009), afectados por la crisis económica también se observa crecimiento en los siguientes rubros financieros: cartera de préstamos 6.60%, cartera de ahorro creció un 5.78%, Capital Social 7.74%, Reservas 15.35%, Excedente Netos un 9.75% y en sus asociados un 2.56%, todos del 2009 respecto al año 2008. Por lo tanto la cooperativa está creciendo incluso se ha expandido en una sucursal más, esto determina la solides financiera y crecimiento económico que la cooperativa COOPAS DE R.L. expresa ante sus asociados y público en general.

VISIÓN.

Ser una empresa cooperativa líder en servicios financieros del sector profesional en el país, que brinde beneficios económicos y sociales de calidad y con sentido humano.

MISIÓN.

Brindar servicios financieros de calidad a los asociados de forma eficiente, rentable y sostenible, para satisfacer sus necesidades económicas y sociales.

VALORES COOPERATIVOS DE COOPAS.

Accesibilidad, democracia, igualdad, equidad, respeto, confiabilidad, solidaridad, transparencia, discreción.

PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO

- Membrecía abierta y voluntaria.
- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación, entrenamiento e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso por la comunidad.

- Primer principio: Adhesión abierta y voluntaria.

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- Segundo principio: Control democrático de los socios.

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- Tercer principio: Participación económica de los socios.

Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

- Cuarto principio: Autonomía e independencia.

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos), o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que

aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- Quinto principio: Educación, entrenamiento e información.

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- Sexto principio: Cooperación entre cooperativas.

Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- Séptimo principio: Compromiso con la comunidad.

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios. Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

1.3.2 Antecedentes teóricos del problema.

El clima organizacional es un activo del negocio, y como tal debe valorarse y prestársele la debida atención, buscando la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados. La satisfacción actúa como motivador extrínseco y a su vez lleva a la productividad. Si el clima es favorable las personas brindan a las empresas resultados positivos, convirtiéndolas en unidades rentables tanto a corto como a largo plazo. Al existir un buen clima los directores o ejecutivos

se olvidan de muchos problemas como; baja productividad, negligencias y todo aquello negativo que puede generar atrasos, reproceso, mal servicio, etc., que puede afectar a una organización.

El área encargada de manejar el clima organizacional no es sólo la Unidad de Recursos Humanos, sino todas las unidades en general, pues cada gerente, cada jefe debe velar que éste sea el más idóneo para que el equipo de trabajo bajo su mando dé los resultados esperados. Sin embargo, la unidad de Recursos Humanos es la encargada de llevar a cabo algunos programas para que éste sea todo un éxito, pues hoy en día esta unidad se ha convertido en socio estratégico para las organizaciones.

Entre algunas ventajas de conocer el clima organizacional se puede mencionar¹:

1. Conocer cómo los demás miran la empresa.
2. Identificar áreas críticas antes que se conviertan en conflictos.
3. Tomar acciones oportunas.
4. Fortalecer áreas débiles.
5. Mantener y potencializar fortalezas.
6. Promover cambios positivos.

El clima organizacional es un tema de cómo cada persona ve la situación en su organización, es uno de los tantos elementos fundamentales, al cual se le debe prestar suma atención, ya sea en empresas privadas e instituciones de gobierno, autónomas; y así de igual manera, en la Asociación cooperativa de ahorro y crédito COOPAS DE R.L.

El término clima organizacional, fue introducido por primera vez en el año 1939, por Lewin, Lippitt y White; pero en 1955, Francis Cornell, al hablar del clima organizacional, lo definió como “una mezcla delicada de interpretaciones o

¹Martínez Hugo. Seminario FEPADE 7 y 8 de Feb 2010 Administración de Recursos Humanos.

percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles".² Por otra parte, en 1964, Atkinson, al estudiar el clima organizacional, menciona tres variables: a) Motivación promovida, efecto de los motivos íntimos del individuo, es decir, cuáles son las causas del comportamiento que una persona presenta, qué lo motiva a actuar de una o de otra manera, cuáles son sus expectativas; b) Incentivos que la organización provee, o sea de qué manera actúan los dirigentes de la organización con respecto a un comportamiento positivo determinado, si lo pasan por alto, o por el contrario, existe una política de reconocimiento de los logros alcanzados; c) Cuál es la relación existente entre la motivación que presenta el individuo y el incentivo proporcionado por la organización, es decir, cuál es el resultado de unir las primeras dos variables, ya que puede resultar un clima favorable o desfavorable.

Otros investigadores del clima organizacional son: Tagiuri & Litwin 1968, quienes abordan el tema desde dos puntos de vista, uno objetivo, delimitando el clima a un conjunto de condiciones de organización para el clima, y otro subjetivo, como la interpretación de las características individuales y organizacionales. De la misma manera en 1971 Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, describen el clima organizacional como: "un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente".³

² Cornell Francis, citado por Carlos Alberto Gómez, en Acta colombiana de psicología 11, 97-113, 04. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Universidad Católica de Colombia*. Página 98.

³ Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, citado por Carlos Alberto Gómez, en Acta colombiana de psicología 11, 97-113, 04. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Universidad Católica de Colombia*. Página 98.

En 1984, Gibson y colaboradores, realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a “las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo”.⁴

En 1990 Reichers y Schneider perciben el clima como “las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.⁵ En 1992, Álvarez, concluye que “el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa”⁶. De igual forma, en 1992 Luc Brunet afirma que “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”⁷. Sigue diciendo Luc Brunet que el estudio del clima de una organización es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo, sin demasiadas dificultades, pues una organización está limitada dentro de un espacio, una compañía, un departamento o un servicio pueden identificarse sin ambigüedad y que en el interior de una organización existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización.

Es importante mencionar que Luc Brunet, dice que el clima organizacional puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la

⁴ Gibson, citado por Carlos Alberto Gómez, en Acta colombiana de psicología 11, 97-113, 04. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Universidad Católica de Colombia*. Página 99.

⁵Reichers y Schneider, citado por Carlos Alberto Gómez, en Acta colombiana de psicología 11, 97-113, 04. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Universidad Católica de Colombia*. Página 99.

⁶ Álvarez, citado por Carlos Alberto Gómez, en Acta colombiana de psicología 11, 97-113, 04. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Universidad Católica de Colombia*. Página 99.

⁷Luc Brunet, Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias, Editorial Trillas, México, 1992, pp.12.

organización, modelos de comunicación, estilos de liderazgo de dirección, etc. “Asimismo, Alexis Gonçalves (2000), sostiene que “el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen”.⁸

Toro F. (2001), afirma que “el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual”⁹. Ya en el año 2007, Idalberto Chiavenato, afirma que “el clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.”¹⁰. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez este último influye sobre el primero.

En cuanto a la competitividad para efectos de esta investigación se da una aproximación al término competencia, ya que este es la base sobre la que se

⁸Gonçalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

⁹ Toro f. (2001), citado por Carlos Alberto Gómez, en Acta colombiana de psicología 11, 97-113, 04. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Universidad Católica de Colombia*. Página 100.

¹⁰Chiavenato Idalberto Administración de recursos humanos. “El capital humano de las organizaciones”. Editorial: Mcgraw-Hill2007, 8ª ediciónCap. 2. Pág. 59.

sustenta la concepción de competitividad. Se han llevado a cabo diferentes estudios sobre este término, a continuación se darán a conocer los más importantes:

Iniciando con Hernández Laos (2002), que distingue dos tipos de competitividad: artificial o efímera, la cual está asociada a la depresión de la demanda interna y al aumento de la capacidad instalada ociosa, la cual se acompaña de la explotación de recursos naturales abundantes y del aprovechamiento de mano de obra excedente y barata; que otorga subsidios a los precios de los factores y mantiene el tipo de cambio subvaluado. La otra competitividad se sustenta en la capacidad de acrecentar la eficiencia de la economía; que avanza en la diferenciación de los productos, incorpora innovaciones tecnológicas, introduce nuevas formas de organización empresarial y privilegia el eslabonamiento de cadenas productivas que aumentan la eficiencia del ciclo productor.

Hernández Laos, nos da una definición a nivel macroeconómico de competitividad, manifestando que: "es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido".¹¹

Según este autor, los factores que inciden en la competitividad son:

- a. Factores que inciden en los costos de los insumos,
- b. Factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los mismos, y
- c. Otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas.

¹¹ Aguilar Aguilar, M.A.:(2009) La competitividad de la industria textil en *México* en un contexto de globalización 1985-2003, Edición electrónica gratuita, página 36. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/546/

La competitividad, según Antonorsi Blanco, “es la capacidad que tiene un país, una organización y el recurso humano, para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas, que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada”.¹²

También, la competitividad de una empresa dice Antonorsi Blanco es considerada como la capacidad imprescindible, vital y necesaria de una empresa para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear bienes y servicios, con mayor precio, calidad y oportunidad que los competidores a través del esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito en mercados abiertos y globales”.¹³

Continuando con los apuntes de Blanco sobre el tema de competitividad personal, dice que es el conjunto de conocimientos y habilidades de un individuo, que le permiten desempeñarse sobresalientemente en un puesto, en un mayor número de situaciones y con mejores resultados que el de personas promedio”.¹⁴

Toda empresa que quiera mejorar su competitividad, debe adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico o cambiante de la economía actual. El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.), con el objetivo permanente del crecimiento.

Toda organización debe apuntar a construir agrupaciones humanas tan racionales como sea posible, y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción.

¹²Antonorsi Blanco, Revista Talento, 2003 Pág. 23.

¹³Ibidem Pág. 24.

¹⁴Ibidem Pág. 36.

Para ser competitiva una organización no es solo necesario contar con tecnología, o la mejor infraestructura, la mejor ubicación, el mejor plan de mercadeo, sino contar con un equipo de trabajo humano que dé todo por su empresa. No se puede negar que todo esto es necesario pero la clave es el capital humano. Es por ello que el objetivo de una buena empresa debe ser tener recurso humano con excelentes aptitudes y actitudes con enfoque a ser mejor.

La cooperativa COOPAS de R.L, pretende posicionarse como una empresa líder en prestación de servicios de carácter financiero dentro del sector profesional del país, esto se ve expresado en su visión y su misión.

COOPAS de R.L., tiene muchos proyectos y retos por llevar a cabo, queriendo contar con una posición privilegiada en su rubro, sin embargo esto no sería posible si no se le apuesta al factor humano, por lo cual deberá dar prioridad a crear las condiciones para que el empleado se sienta feliz, importante en su lugar de trabajo, logrando con esto la identificación y el sentido de pertenencia que toda organización desea que sus miembros tengan.

Al lograr COOPAS de R.L., que sus miembros tengan sentido de pertenencia, identificación, fidelidad entre otras cosas, traerá como consecuencia la prestación de un servicio eficiente, de calidad, enfocado a satisfacer a sus clientes, logrando con esto mayor terreno en el mercado financiero, razón de ser de COOPAS de R.L.

1.4 Justificación del estudio.

La máxima autoridad de una empresa es el primer responsable del clima organizacional, dependiendo de su filosofía y su convicción de lo que es una empresa, así será como se giren las políticas y normas dentro de la organización. Sin embargo, los próximos responsables son los Gerentes y mandos medios, sobre todo cuando tienen personal y son los encargados de hacer y poner en práctica lo que el máximo representante desea para la empresa.

Sin embargo en ocasiones se delega esta responsabilidad a Recursos Humanos, a quien en la mayoría se le hace responsable cuando el clima no es el más adecuado o idóneo para la empresa.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a mayores y nuevos desafíos, convirtiéndose los recursos humanos en pilar fundamental para el logro de los objetivos propuestos, por lo que es necesario y de gran importancia para la dirección de las empresas el conocimiento del clima organizacional para mejorar su competitividad, es decir, conocer cómo perciben los trabajadores su situación laboral, para accionar sobre los diferentes factores y obtener mayor satisfacción, rendimiento y calidad en lo que realizan, ya que toda organización debe contar con el personal idóneo y altamente calificado.

Las relaciones sociales que se establecen dentro de un ambiente de trabajo, son vitales para el logro de los objetivos planteados dentro de una institución, es necesario hacer alusión a que un empleado satisfecho es capaz de “desarrollar sus habilidades al máximo”, haciendo de su trabajo la fuente de logros y realización personal, esto conlleva a satisfacer al cliente, quien tiene derecho a recibir una atención de calidad de parte de los empleados.

El clima organizacional, es de gran ayuda para las organizaciones y para los miembros de ésta, produciendo reciprocidad de bienestar psicológico, pues un trabajador satisfecho puede no sólo otorgar un servicio, sino hacer de éste una medida de cumplir con el derecho del cliente de adquirir un servicio de calidad, ser un buen compañero, lograr identificación con la empresa. El éxito de una empresa debe considerarse como el producto de la interacción de diferentes agentes, la empresa, su política, el empleado y los clientes.

El predominio que tienen las compañías en el comportamiento de los individuos, se manifiesta en el grado de motivación y satisfacción laboral, y el bienestar psicológico. Por lo tanto, el clima organizacional se debe referir a la calidad del ambiente interno

de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

El éxito de la mayoría de organizaciones depende primordialmente del Clima Organizacional, que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo, el no contar con un clima organizacional apropiado, puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

Muchas organizaciones dejan de ser competitivas porque no fomentan un agradable ambiente de trabajo, o simplemente, porque no involucran en este proceso a sus gerentes, jefes de área y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo se viene abajo cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

COOPAS DE R.L., es una asociación cooperativa que pretende ser líder en la prestación de servicios de carácter financiero (según se puede apreciar en su misión y visión), lo cual sólo se logrará siendo competitivos, logrando una excelente cuota del mercado financiero, a través del compromiso personal de cada trabajador por dar lo mejor de sí, para lo cual se requiere un clima organizacional agradable, en el que cada miembro pueda llenar la mayor parte de sus expectativas y necesidades personales. Para esto, se hace necesario llevar a cabo acciones que permitan mejorar el clima organizacional que allí se presenta, de manera que si se logra mejorar el clima entonces la cooperativa logrará proyectar una mejor imagen ante sus competidores. Cabe mencionar, que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en servicios y por consiguiente aumento de captación en su cartera de clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales de R.L., en la búsqueda de la optimización del capital humano con que cuenta, requiere que la organización se

actualice con el fin de tener un personal competitivo, proactivo y calificado, uniendo esfuerzos para mejorar la prestación de todos sus servicios. Por lo que se hace necesario el estudio de los factores que intervienen en el Clima Organizacional de dicha institución y que inciden en la productividad de su personal.

Esta investigación se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como: La encuesta los resultados analizados estadísticamente. Finalmente y no menos importante es el hecho de mencionar que el presente estudio es un aporte académico que servirá en primer lugar como enriquecimiento profesional para los investigadores que lo llevan a cabo, en segundo lugar servirá de referente para futuras investigaciones que se realicen sobre clima organizacional.

A nivel social, se justifica la presente investigación, en el sentido de que si el clima organizacional mejora, habrá mejores relaciones laborales entre los trabajadores, lo cual se traduce en un ambiente de armonía, lo que elevaría el nivel de competitividad de la cooperativa, garantizando la estabilidad laboral. Con el crecimiento de dicha cooperativa, iría unido a mejoras en el nivel de vida de cada trabajador, lo que justifica la investigación desde un enfoque económico.

1.5 Planteamiento del problema

En vista de que el recurso humano, es clave para desarrollar políticas, procesos, tecnologías, entre otras cosas, y generar un servicio de calidad a sus usuarios, se hace necesario un estudio del clima organizacional en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito (COOPAS) de R.L., para conocer las necesidades de los clientes o usuarios, empleados, gerentes y directores en general, para adoptar cambios de manera integral, con la finalidad de proporcionar un mejor servicio y encaminarse a alcanzar la excelencia. Debido a que la competitividad de las organizaciones radica esencialmente en el recurso humano, es imperante que éstas, busquen el mantener

un clima organizacional adecuado, ya que éste es de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de los empleados y por lo tanto al éxito de la organización.

La relación entre la competitividad y el clima laboral, se basa en que el clima se constituye cada vez más, como un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto, al evaluar el clima laboral lo que se hace es determinar qué tipo de dificultades y condiciones existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, ya sean internos o externos, con el fin de facilitar que los procesos sean más competitivos, para ofrecer un servicio con eficiencia y calidad.

En visita realizada a COOPAS, se observó un clima laboral agradable, en donde se respira un ambiente de cordialidad, buena atención a los usuarios. Según lo expresado por el gerente general de dicha cooperativa, el clima organizacional es aceptable, ya que la mayoría de jefaturas tienen buenas relaciones con los subalternos, y estas trabajan en mantenerlo, otorgando beneficios de tipo económico, tales como:

Incentivos: en el departamento de mercadeo, se les brinda una comisión por metas logradas, además, el ejecutivo de ventas que haya logrado la mayor venta en el mes, recibe un electrodoméstico. Para todos los trabajadores en general, si se alcanza cierta utilidad, se les da un bono adicional.

No obstante no existe un programa formal de incentivos, que se les otorgue a los empleados.

Prestaciones: se les dan adicionales a las de la ley, tal como, un salario extra en junio, luego de un año de antigüedad laborando, el aguinaldo es del 100% del salario, la prima por vacaciones según la ley, es del 30% del salario mensual, COOPAS les otorga el 50%.

En lo que se refiere a la comunicación, ésta se da de forma escrita, a través de memorándums, con el objetivo de evitar negligencias en el cumplimiento a las disposiciones.

No obstante lo anterior, siempre hay problemas que aunque pequeños, no dejan de afectar, tal como los comentarios de pasillos o chambres, discusiones y discrepancias. Por lo general el mal empleado, siempre tiene un concepto equivocado de sus jefes, diciendo que estos son malos, es un asunto de actitud.

Por lo tanto el equipo de investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Será que las diferentes dimensiones del clima organizacional inciden en el personal de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito (COOPAS) de R.L.? ¿Será que el clima organizacional de COOPAS DE R.L., está influyendo en su competitividad?

COOPAS DE R.L., no tiene la práctica de realizar de manera estratégica estudios de clima organizacional, hace 8 ó 10 meses, se hizo el plan estratégico, el cual incorporó un cuestionario sobre clima organizacional, el que reflejó según el gerente general un clima agradable; no obstante, se ha permitido que se haga esta investigación, con la intención de conocer qué componentes dentro de la institución están bien y cuales necesitan mejorarse. Es saludable conocer estos aspectos para seguir con las buenas prácticas y accionar sobre lo que necesita mejorar.

De manera general se mencionan algunos aspectos a investigar al interior de COOPAS de R.L., los cuales están estrechamente ligados entre sí y se influyen unos a otros conformando el clima organizacional.¹⁵

- **Comunicación:** Cómo se comunica hacia el interior de la organización, como por ejemplo de la dirección hacia los empleados y entre sí los distintos grupos

¹⁵Dato tomado de Seminario Dirección de Recursos Humanos, *FEPADE, Feb.2010.*

de empleados, y cómo se comunican hacia el exterior de la organización, por ejemplo de empleados a clientes, entorno social, etc.

- **Políticas de Recursos Humanos:** Retribución, formación, promoción, etc.
- **Liderazgo:** Estilo de gestión por parte de las personas con empleados a su cargo.
- **Organización:** Forma en que se estructura y organiza la compañía
- **Cultura:** Tipo de cultura que predomina en la empresa.
- **Grupos de trabajo:** Tipo de relaciones entre compañeros de un mismo grupo y, también, de estos con otros grupos de empleados.

1.6 Alcances y limitaciones del trabajo de investigación.

Muchos son los autores que han contribuido en el tema de clima organizacional y la competitividad, con sus criterios y estudios intensos lograron formar bases sólidas, siendo ellos los precursores en dichas áreas; pues sus aportes siguen siendo fundamentos de muchos o todos los criterios actuales.

Para desarrollar los alcances y limitaciones, es pertinente citar a los siguientes autores: Brunet Luc, Alexis Gonçalves e Idalberto Chiavenato, Hernández Laos y Antonorsi Blanco, quienes abordan el tema del clima organizacional y la competitividad.

1.6.1 Alcances.

Al investigar sobre el clima organizacional y la competitividad, se encuentran muchas aportaciones de autores que con sus estudios realizados han aportado su criterio, para comprender estos temas de investigación.

Luc Brunet (1992), afirma que: “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad”.¹⁶ Sin embargo, **Alexis Gonçalves (2000)**, sostiene que “el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen”.¹⁷

De igual manera, **Idalberto Chiavenato (2007)**, afirma que “El clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes”.¹⁸ En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez este último influye sobre el primero.

En cuanto al termino de competitividad **Hernández Laos**, nos da una definición a nivel macroeconómico de competitividad, manifestando que: “es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido”.¹⁹

Por otra parte para el autor: **Antonorsi Blanco**, La competitividad, “es la capacidad que tiene un país, una organización y el recurso humano, para desarrollar y

¹⁶Luc Brunet, Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias, Editorial Trillas, México, 1992, pp.12.

¹⁷Gonçalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

¹⁸Chiavenato Idalbertos Administración de recursos humanos. “El capital humano de las organizaciones”. Editorial: Mcgraw-Hill2007, 8ª ediciónCap. 2. Pág. 59.

¹⁹ Aguilar Aguilar, M.A.:(2009) La competitividad de la industria textil en *México* en un contexto de globalización 1985-2003, Edición electrónica gratuita, página 36. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/546/

mantener sistemáticamente ventajas competitivas, que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada”.²⁰

1.6.2 Limitaciones.

Al referirse a las limitaciones de los autores previamente citados en los alcances, sobre el clima organizacional y la competitividad, se tienen:

Luc Brunet (1992), define “el clima como una configuración de las características de una organización”.²¹ Este autor argumentó, que esto significa que el individuo, percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

No obstante, **Alexis Gonçalves**, sostiene que “El conocimiento del clima organizacional, proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales”.²² Es decir, este autor se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento observable de los trabajadores, a través de percepciones establecidas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Por otra parte, **Idalberto Chiavenato** afirma que “El clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes.”²³ Este autor se fundamenta en

²⁰ Antonorsi Blanco, Revista Talento, 2003 Pág. 23.

²¹ Luc Brunet, Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias, Editorial Trillas, México, 1992, pp.12.

²² Gonçalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

²³ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. “El capital humano de las organizaciones”. Editorial: Mcgraw-Hill2007, 8ª ediciónCap. 2. Pág. 59.

que las propiedades de la motivación en el ambiente organizacional juegan un papel muy importante, en los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los integrantes.

En lo que respecta a las limitaciones sobre la competitividad se destaca:

Hernández Laos, nos da una definición a nivel macroeconómico de competitividad, manifestando que: “es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido”²⁴. Por otra parte, **Antonorsi Blanco**, sostiene que la competitividad, “es la capacidad que tiene un país, una organización y el recurso humano, para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas, que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada”.²⁵

Para este autor el recurso humano es la base principal, para poder competir en un mercado altamente competitivo y solo con un personal altamente capacitado, motivado y especializado se podrá mantener en un mercado globalizado.

²⁴ Aguilar Aguilar, M.A.:(2009) La competitividad de la industria textil en *México* en un contexto de globalización 1985-2003, Edición electrónica gratuita, página 36. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/546/

²⁵Antonorsi Blanco, Revista Talento, 2003 Pág. 23.

1.7 Recuento de conceptos y categorías a utilizar.

Para efectos de analizar el desarrollo y tener una mejor fundamentación teórica sobre el tema investigado, se necesita conocer de conceptos y categorías, que faciliten su comprensión.

Iniciamos definiendo que el **Clima**, se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros que la integran, éstas características pueden ser internas o externas²⁶. La **Organización** es la entidad en las que individuos interactúan y trabajan, con una estructura para lograr un objetivo común²⁷. Otro concepto dice que es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de ella²⁸, uniendo estos dos concepto formamos que **Clima Organizacional** se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes”.²⁹ Por tratarse el estudio sobre personal definimos que los **Recursos Humanos** es el grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización.³⁰

En lo relacionado al tema definimos que **Comportamiento organizacional** es el estudio y la aplicación de los conocimientos, relativos a la manera en que las

²⁶[www.gestiopolis.com/Clima Organizacional/](http://www.gestiopolis.com/Clima%20Organizacional/)22 de octubre 2010, 4:00 p.m.

²⁷Furhan, Adrián, Oxford University Press, EE UU 1990, Pág.7

²⁸ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Colombia, Quinta Edición, 2004, Pág. 7

²⁹Chiavenato Idalberto. *Administración de recursos humanos*. “El capital humano de las organizaciones”. Editorial: Mcgraw-Hill2007, 8ª ediciónCap. 2. Pág. 59.

³⁰ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Colombia, Quinta Edición, 2004, Pág. 128

personas actúan dentro de las organizaciones³¹; Por otra parte la **Cultura** se define como el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros”.³², y que “**La Cultura Organizacional** son los patrones de comportamiento, creencias, que se encuentran dentro de una empresa”³³

La Motivación se define como “el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar metas”.³⁴

La competitividad, “es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades”.³⁵ Otro concepto dice es la capacidad que tiene un país, una organización y el recurso humano, para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas competitivas, que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada”.³⁶ Por otra parte la **Eficacia** es el logro de las metas, mientras que la **eficiencia** es la relación entre el resultado eficaz y el insumo requerido para lograrlo y que la **productividad** es una medición del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia³⁷.

³¹Ibídem. Pág.5

³²Furnhan, Adrián, *El comportamiento del individuo en las organizaciones*, psicología organizacional, Oxford University, EE.UU. 1990, Pág. 578

³³*Programas de teoría administrativa*, Administración I y II, UCA, El Salvador, C.A 2004, Pág. 136.

³⁴Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall México, 1999, 8ta. Edición, Pág. 165

³⁵ Aguilar Aguilar, M.A.:(2009) La competitividad de la industria textil en *México* en un contexto de globalización 1985-2003, Edición electrónica gratuita, página 36. Texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/546/

³⁶Blaco Antonorsi, *Revista Talento*, 2003 Pág. 23.

³⁷ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall México, 1999, 8ta. Edición, Pág.23.

CAPÍTULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICO.

2.1.1 El clima organizacional.

El Clima Organizacional tiene gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para alcanzar sus metas, objetivos y ser competitivos en el mercado.

El clima organizacional puede afectar positiva o negativamente en las organizaciones debido a la incertidumbre y percepción en cada una de las personas, lo cual conlleva a desarrollar una conducta determinada, que a su vez puede afectar los resultados de la organización.

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo por otro.

Según Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización, y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional, deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen los empleados. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales³⁸.

Por otro lado, la competitividad es un factor determinante en la actividad comercial de cualquier organización, dada su importancia, es conveniente su evaluación para

³⁸Nanjari Román Eduardo Actualizaciones para el Management y el desarrollo organizacional Universidad de Viña del mar, Pag.134.

establecer una estrategia para la gestión de su mejoramiento continuo. La estrategia propone liderar procesos de cambio sobre el clima organizacional en la organización para un óptimo desempeño en su aplicación metodológica y técnica.

Un clima bien estructurado y con un nivel satisfactorio puede hacer de una organización una organización exitosa. Ésta será valorada por los trabajadores, que a la vez trabajarán con agrado, compromiso y satisfacción. Toda máquina funciona por sus diferentes partes, si estos están desgastados, es difícil que la máquina funcione. En las organizaciones, si su principal capital, que son las personas, no se sienten satisfechos con el ambiente que los acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y con calidad.

Es por ello necesario evaluar sistemáticamente el clima organizacional. El resultado de este permite conocer el estado de la empresa o institución, tal como la ven sus miembros. Si se pretende que la organización produzca bienes y servicios de calidad, es imprescindible que la calidad inicie por casa.

A pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:³⁹

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

³⁹ Torrecilla Oscar Donato Clima Organizacional y su Relación con la Productividad Laboral, Pag.4.

- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Definiciones de Clima Organizacional.

El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien, si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales, o de las características verdaderas de la organización. También hay que subrayar que la mayor parte de los estudios, que existen actualmente sobre el clima, no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. Igualmente, los estudios que buscan establecer un vínculo entre el medio externo y el clima organizacional interno⁴⁰.

El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Rodríguez, A, 1999; Rodríguez, D. 1998; Schneider, 1975).⁴¹

Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo, para definir el clima organizacional y todavía, no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del clima, en el rendimiento de la organización.⁴²

⁴⁰Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnostico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 16.

⁴¹Roman Naranji Eduardo Actualizaciones para el Management y el desarrollo organizacional Universidad de Viña del mar, Pag.133.

⁴²Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnostico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 16.

No obstante, para regresar al nivel de la definición del concepto de clima organizacional, se ve claramente, en la documentación consultada, que los investigadores han querido más bien circunscribirse, al aspecto metodológico de la investigación referente, a una definición en común. Luc Brunet, en su libro Clima de trabajo en las organizaciones, definiciones, diagnóstico y consecuencias, menciona a dos investigadores estadounidenses llamados James y Jones, quienes han identificado tres enfoques los cuales han conducido, a la aceptación diferente del clima organizacional, éstos son:⁴³

- a) La medida múltiple de atributos organizacionales
- b) La medida perceptiva de los atributos individuales
- c) La medida perceptiva de los atributos organizacionales.

a) Medida múltiple de atributos organizacionales:

Considera el clima como un conjunto de características que:

- Describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.),
- Son relativamente estables en el tiempo,
- Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Bajo este vocablo, aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales, que son de hecho, una representación de la naturaleza física de la organización. El clima se convierte entonces en un término general, sinónimo de ambiente organizacional. La metodología de investigación privilegiada, es la medida objetiva de los componentes (de la estructura) del clima. Esta definición del clima organizacional se apoya a pesar de todo, sobre bases fácilmente criticables.

De hecho, desde el punto de vista de la medida objetiva, las variables por estudiar, son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas. Por tal razón; es que un investigador se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de

⁴³Ibídem, Pág. 17.

una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes.⁴⁴ Por el otro lado, los investigadores que observan de forma aislada, las propiedades objetivas de una organización; no demuestran cómo se vinculan sus propiedades unas con otras, ni de qué forma éstas se vinculan con las construcciones del funcionamiento organizacional. De la misma manera, en que este acercamiento, se pretende un objetivo y no estudia más que los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, deja de un lado una causa muy importante del comportamiento vinculada, a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

En términos generales, el clima organizacional de una organización la define y diferencia porque así, como las personas son distintas, las organizaciones siempre son diversas, así en determinados casos parezca que se definen bajo los mismos parámetros, muestren las mismas características o propiedades particulares; de igual manera, estas características únicas se mantienen sin cambios importantes en el tiempo, la única manera de efectuar un cambio es por medio de acciones directivas.

b) Medida perceptiva de los atributos individuales:

“La medida perceptiva de los atributos individuales, representa más bien una definición deductiva del clima organizacional; que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis; definen el clima como “elementos meramente individuales, relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización.”⁴⁵ Esto significa que el individuo,

⁴⁴Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 17.

⁴⁵Ibídem, Pág. 18.

percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere. Conviene resaltar que en la documentación existente, las investigaciones sobre el clima raramente se abordan según esta definición.

El hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual, no aporta nada nuevo al punto de vista de las teorías organizacionales, ya que se hace a un lado a la organización; en provecho de un elemento que ya es conocido, es decir el hombre. En este orden de ideas, el clima se vuelve entonces sinónimo de opiniones personales, y el clima sentido por los empleados, es más una función de sus características personales, que de los factores organizacionales. Este aspecto inferencial del clima es causado sobre todo por una utilización deficiente de los instrumentos de medida que son, frecuentemente casos como éstos, como un cuestionario que sirve para identificar la satisfacción.

c) Medida perceptiva de los atributos organizacionales:

Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que:

- Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos).
- Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades, (departamentos), actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización, generalmente se le llama clima organizacional.⁴⁶ Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Mediante la evaluación de estas percepciones, es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa, y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene:

- De los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y
- De sus características personales.

Tratando de conceptualizar el término Clima Organizacional, varios autores han brindado su valioso aporte, entre los cuales se puede mencionar.

Keith Davis & John Newstrom, conciben al Clima Organizacional, como el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización. Este se refiere al ambiente de un departamento, o una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización.⁴⁷ A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la organización. Es un concepto dinámico de sistemas. Al igual que las huellas digitales, los copos de nieve, las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen su clima.

Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales. Algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a

⁴⁶Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 19.

⁴⁷Keith Davis, y John Newstrom, *comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, México, 1990, Pág. 26.

atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida. Así como las personas pueden decidir mudarse a un clima geográfico determinado cerca del mar, en las montañas o en el desierto, también eligen el clima organizacional que prefieren.

El término clima organizacional según Luc Brunet, lo concibe de la siguiente manera: “La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el medio, el sistema social o la atmósfera”.⁴⁸

Por otro lado, Idalberto Chiavenato, al hablar de organización, la define como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de ella”.⁴⁹

Luc Brunet aborda en sus estudios, que el clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento. Estas escuelas son las siguientes.⁵⁰

Escuela de la Gestalt. Este enfoque, se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

1. Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
2. Crear un orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento.

La filosofía, de esta escuela explica, mejor el enfoque subjetivo. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea, basándose en criterios, percibidos e inferidos y se comportan, en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno, se refiere a

⁴⁸Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 12.

⁴⁹Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 8 edición, Mc Graw Hill, Colombia, Pág. 7.

⁵⁰Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 14.

algo importante o relativo, al modo de pensar o de percibir, y no al objeto, en sí mismo, es lo que influye en la adaptación, del medio y, el comportamiento de un empleado.

Escuela funcionalista. Según ésta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo, dependen del ambiente que lo rodean y las diferencias individualidades que juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta al medio, porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen; el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.

La filosofía, de esta escuela de pensamiento, le da forma al enfoque estructuralista, haciendo referencia, a estructuras y el entorno que rodea al individuo; y que influyen en la percepción del mismo. Es decir las estructuras de la organización, influyen en el empleado.

En el estudio del clima, es posible determinar dos aspectos importantes, un primer aspecto concierne, al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de las otras, e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima, emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales, y los procedimientos generales de operación tal como son los percibidos por los empleados.

Para resumir, se hace mención de tres variables importantes implicadas en esta definición son: a) Las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y c) Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables

personales. Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales, tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como particularidades del medio físico de la organización.⁵¹

Adrián Furnhan, en su libro “El comportamiento del individuo en las organizaciones”, menciona que el concepto del clima organizacional, está actualmente arraigado en la bibliografía administrativa: ha existido durante más de 30 años y se han publicado, más de una docena de reseñas de investigaciones en este campo. Se puede conocer el clima de una organización; a partir de revisiones corporativas apropiadas, mediante las cuales se conozcan las ideas personales de los empleados de una organización. Para establecer un perfil de percepción de la organización. A medida que ha ido aumentando el interés por el clima organizacional, han aparecido varias definiciones:

El clima interno de una organización, incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones; los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para fijación de objetivos y otros factores.

Al preguntarnos acerca del clima de una organización, en verdad se quiere saber lo efectiva que es movilizar sus recursos humanos. El clima, es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas, en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella.⁵²

Forehand y Von Gilmer, ofrecen una definición más completa; que trasciende de la idea de que el espectador del clima, es un miembro de la organización. El clima organizacional aseguran estos autores, es el “conjunto de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de

⁵¹Luc Brunet, Clima de trabajo en las organizaciones ,definición, diagnóstico y consecuencias, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 20

⁵²Furnhan, Adrián *El comportamiento del individuo en las organizaciones*, psicología organizacional, Oxford University, EE.UU. 1990, Pág. 601

las personas en la organización”. Sin embargo Taguiri, lamenta que esta definición todavía conceda excesiva atención, a la organización en su conjunto, y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus integrantes.

Taguiri prefirió hacer mayor hincapié, en la idea de que el clima organizacional sugiere que el ambiente se interpreta; por los miembros de la organización, como características de cierta claridad a la cual son sensibles, y la que al propio tiempo, afecta sus actitudes y motivación. Comenta que la definición de Forehand y Von Gilmer, hacen una diferenciación insuficiente en la frase “conjunto características”, entre atributos o variables que se utilizan para describir la organización y el valor de tales atributos. En tal sentido este autor establece que: el clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización, que experimentan sus miembros; influye en su comportamiento y puede describir en términos de valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización.⁵³

Pero Gellerman, llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- 1) Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- 2) Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- 3) Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas.
- 4) Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las características de sus líderes.

⁵³Furnhan, Adrián, *El comportamiento del individuo en las organizaciones*, psicología organizacional, Oxford University, EE.UU. 1990, Pág.604.

- 5) Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para una suma de ellas.

Al intentar definir o hacer operativo, el término Clima Organizacional, muchos investigadores citan a Forehand y Von Gilmer, cuya definición del clima se refiere a su capacidad de distinguir entre organizaciones, tras perdurar en el tiempo e influir en el comportamiento de los empleados, como ya se dijo. Sin embargo, se observó que el concepto era ambiguo, impreciso y controversial. Los problemas fundamentales en aclaración conceptual, eran en el sentido si había de considerar el clima en términos de características objetivas, (físicas o estructurales), de la organización o de la reacción subjetiva (de percepción) respecto de la organización.

Por tanto Guion, sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y de la persona que lo percibe, y que por lo general como se concibe, el clima simplemente era un calificativo para referirse a las respuestas afectivas a una organización, como la satisfacción en el trabajo.⁵⁴

James y Jones sugirieron, que se debe utilizar el término clima psicológico, con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas, agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una representación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales.

Rousseau elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional, que permite comparar y contrastar los distintos conceptos y esto es lo que se comenta:

La falta de límites que diferencien el clima de lo que no es incómodo, de hecho puede suprimir las investigaciones sobre el clima, al concebir que los investigadores

⁵⁴Furnhan, Adrián, *El comportamiento del individuo en las organizaciones*, psicología organizacional, Oxford University, EE.UU. 1990, Pág.603

se enfoquen, ya sea solo en las percepciones del contexto, es decir que eviten mencionar el concepto de clima, como en el caso de las investigaciones de motivación y liderazgo; o que rechacen su relevancia para el estudio de la organización. Sin embargo, el clima, como concepto, evidentemente tiene fronteras específicas que lo diferencian de otras características y percepciones. Dos atributos constantes de definición del clima, persisten en sus diferentes conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo.

Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales, expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones cambia una noción de clima siguiente, y es más empírica que descriptiva.

Tal vez sea, en las diferencias entre los distintos tipos de creencias donde se pueda entender mejor la naturaleza y funcionamiento del clima. Las creencias son el resultado del intento que hacen las personas, por darle sentido a una serie de estímulos, una situación o pautas de interacción de las personas.⁵⁵

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

⁵⁵Furnhan, Adrián *El comportamiento del individuo en las organizaciones*, psicología organizacional, Oxford University, EE.UU. 1990, Pág. 605

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

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

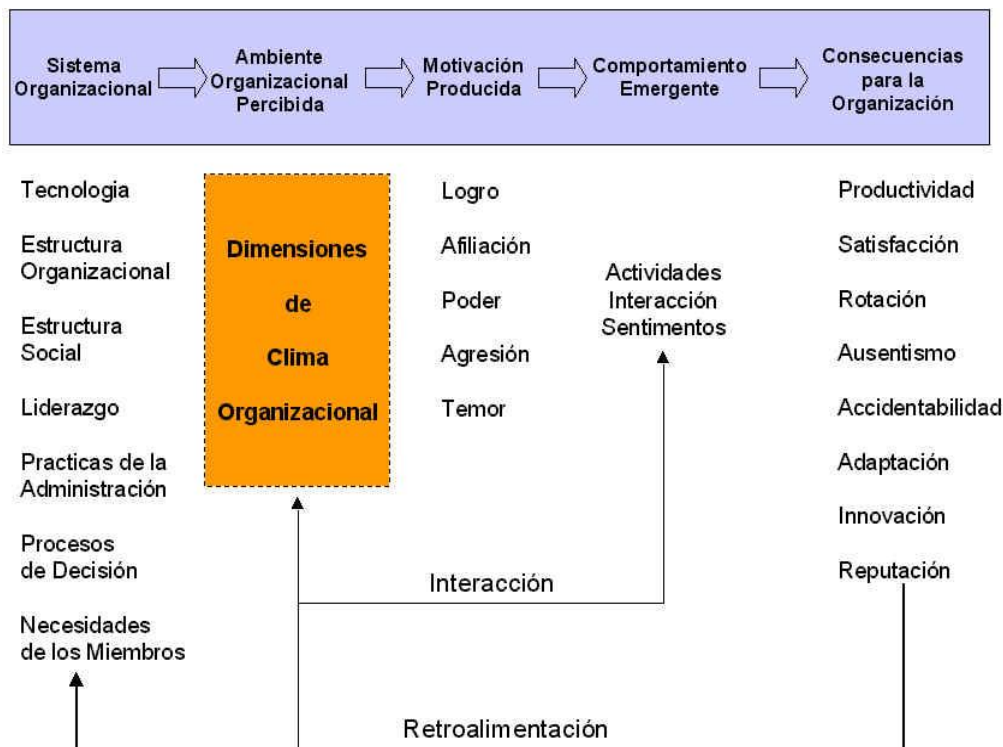


Figura - 1

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Implicaciones e importancia del Clima Organizacional.

El clima influye en la motivación hacia la competencia, “es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se orgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo. Más importante es aun el hecho de que obtienen beneficios de sus experiencias y se empeñan en el permanente mejoramiento de sus habilidades. En general tienden a desempeñar capazmente sus labores, dada la satisfacción interna que experimenta como producto de un trabajo bien realizado y la estimación que obtiene de quienes observan sus acciones (como compañeros de trabajo, clientes y supervisores)”.⁵⁶

Las personas motivadas por la competencia son impulsadas hacia un trabajo de alta calidad y desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose, en la percepción del clima en la organización. Un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones, deberían percatarse, que el ambiente donde trabajan, los empleados forma parte del activo de la empresa y, como tal, valorarlo. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones; al personal pueden lograr buen desempeño a corto plazo, pero con un costo a cargo de ese activo llamado clima. Una organización así administrada pronto padecerá por la falta de activo.

La importancia del clima organizacional radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador, no es el resultado de factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que este trabajador tenga de estos factores. En gran medida, estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades; así

⁵⁶ Keith Davis, Newstrom, John, *comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, México, 2000, Pág.1 29.

como de las experiencias individuales, dentro y fuera de la organización, de cada miembro de la organización.

Es clave el impulsador o motivador que tenga cada trabajador para asumir más responsabilidades y encaminar su conducta al logro de las metas de la organización. Este impulsador puede ser el reconocimiento del trabajo dentro de la organización y que el colaborador pueda cubrir sus necesidades.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en el elemento del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.⁵⁷

Las empresas para cumplir, con sus objetivos y metas propuestas, dependen en gran medida del desempeño y la competitividad de sus integrantes; quienes son base fundamental, para que toda la organización funcione, permanezca y crezca en el mundo de los negocios.

⁵⁷Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 20.

Cuando el rendimiento de los empleados es el deseado y el esperado se debe a cuan motivado y satisfecho se siente cada empleado; y a las buenas relaciones interpersonales que puede tener con sus compañeros, jefes, la alta dirección y en general con todos los miembros.

El clima organizacional, también afecta a las organizaciones y puede poner tanto en riesgo, su supervivencia como el clima atmosférico. Sin embargo ninguno de los dos afecta a los mismos recursos de la organización. Mientras que el clima atmosférico, actúa primordialmente sobre sus recursos físicos, el clima organizacional, afecta sus recursos humanos.

Medición y factores del Clima Organizacional.

Se han desarrollado, diferentes instrumentos para medir el ambiente de la empresa. Generalmente estos instrumentos identifican un número de elementos del medio, a los que los empleados califican, para ser combinados e interpretados por la gerencia. El investigador Rensis Likert, desarrolló un instrumento típico para conocer el estilo gerencial, cuyos factores incluyen: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, influencia, toma de decisiones, fijación de metas y control.

A los participantes se les proporciona, un continuo de opciones por cada concepto, para que indiquen si en su opinión la organización tiende a tener un ambiente autocrático y muy estructurado, o más humano y participativo. Los pasos que componen el continuo se denominan Sistemas 1, 2, 3, 4, refiriéndose a diferentes sistemas de administración. Likert llegó a la conclusión de que los de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.⁵⁸

Los instrumentos de medida, más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus

⁵⁸ Davis, Keith y Newstrom, John, *comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, México, 1990, Pág. 28.

dimensiones estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con las tareas y las tecnologías según un cierto grado de creciente de importancia (escala de tipo Likert). Sin embargo se puede criticar el hecho de que, la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles, de esas variables sobre percepciones sobre las percepciones individuales del clima.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales, sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores, (aquella que permite medir más fácilmente el clima y aquella que respeta mejor la teoría de Lewin) que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. El aspecto perceptivo incluido en esta definición es de extrema importancia. En efecto, la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos elementos. El clima, determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación, como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.⁵⁹

Uno de los autores más reconocidos en las teorías de clima organizacional es Rensis Likert, quien afirma que hay cuatro factores importantes que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa por dentro de la organización, así como el salario que gana.

⁵⁹Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 20.

- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.⁶⁰

Likert presenta escalas que se pueden utilizar para elaborar el instrumento de encuesta, el cual consiste en un conjunto de alternativas.

Alternativas o escalas de Likert:⁶¹

Alternativa A:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Afirmación)
- (2) En desacuerdo
- (1) Muy en desacuerdo

Alternativa B:

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Neutral (Afirmación)
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

Alternativa C:

- (5) Definitivamente sí

⁶⁰Ibídem, Pág. 28-29.

⁶¹Crf. Disponible en Línea. <http://www.nodo50.org.sindpitagoras/Likert.htm>.

- (4) Probablemente sí
- (3) Indeciso (Afirmación)
- (2) Probablemente no
- (1) Definitivamente no

Alternativa D:

- (5) Completamente verdadero
- (4) Verdadero
- (3) Ni falso, ni verdadero (Afirmación)
- (2) Falso
- (1) Completamente falso

Dimensiones del Clima Organizacional.

A continuación se presentan algunas dimensiones plasmadas por diferentes autores.⁶²

<i>Forehand y Von Gilmer</i>	<i>Friedlander y Margulies</i>	<i>Gavin</i>	<i>Lawier et. al</i>
1. Tamaño de la Organización. 2. Estructura organizacional 3. Complejidad Sistemática de la organización 4. Estilo de Liderazgo. 5. Orientación de fines.	1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimididad. 4. Espíritu de trabajo. 5. Actitud. 6. Acento puesto sobre la producción. 7. Confianza. 8. Consideración.	1. Estructura organizacional 2. Obstáculo. 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y Consideración de parte de los Administradores. 6. Riesgos y desafíos.	1. Competencia 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico concreto. 4. Riesgo. 5. Impulsividad.
<i>Rensis Likert</i>	<i>Litwin y Stringer</i>	<i>Meyer</i>	<i>Payne et. al.</i>
1. Métodos de mando. 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3. Naturaleza de los Procesos de comunicación. 4. Naturaleza de Los	1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Apoyo. 6. Normas.	1. Conformidad. 2. Responsabilidad 3. Normas. 4. Recompensa. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo.	1. Tipo de Organización. 2. Control.

⁶²Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 44-45.

<p>procesos de influencia de interacción.</p> <p>5. Toma de decisiones.</p> <p>6. Fijación de los objetivos o de las directrices.</p> <p>7. Proceso de control.</p> <p>8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento.</p>	<p>7. Conflicto.</p>		
<p><i>Pritchard y Karasick</i></p>	<p><i>Schneider y Bartlett</i></p>	<p><i>Steers</i></p>	<p><i>Halpin y Crofts</i></p>
<p>1. Autonomía.</p> <p>2. Conflicto contra cooperación.</p> <p>3. Relaciones sociales.</p> <p>4. Estructura organizacional.</p> <p>5. Recompensa</p> <p>6. relación entre rendimiento y remuneración.</p> <p>7. Niveles de ambición de la empresa.</p> <p>8. Estatus.</p> <p>9. Flexibilidad e innovación.</p> <p>10. Centralización.</p> <p>11. Apoyo</p>	<p>1. Apoyo Proveniente de La dirección.</p> <p>2. Interés por los nuevos.</p> <p>3. Conflicto.</p> <p>4. Independencia de los agentes.</p> <p>5. Satisfacción.</p> <p>6. Estructura Organizacional.</p>	<p>1. Estructura organizacional</p> <p>2. Refuerzo.</p> <p>3. Centralización del poder.</p> <p>4. Posibilidad de cumplimiento.</p> <p>5. Formación y desarrollo.</p> <p>6. Seguridad contra riesgo.</p> <p>7. Apertura contra rigidez.</p> <p>8. Estructura y moral.</p> <p>9. Reconocimiento y retroalimentación</p> <p>10. Competitividad y flexibilidad organizacional.</p>	<p>1. Cohesión entre el cuerpo docente.</p> <p>2. Grado de compromiso del cuerpo docente.</p> <p>3. Moral de grupo.</p> <p>4. Apertura de espíritu.</p> <p>5. Consideración.</p> <p>6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.</p> <p>7. Importancia de la producción.</p>

Se puede observar que algunas dimensiones de estos autores coinciden entre si, y Luc Brunet⁶³ confirma esto; a continuación se detallan:

Autonomía Individual:

Esta dimensión incluye responsabilidad, la independencia de los individuos y rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión, es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto:

Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y los métodos de trabajo, se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensa:

Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Gonçalves, dice que de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

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

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

⁶³Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 51.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de la estructura organizacional y el puesto de trabajo.
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección
- Factores relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo
- Políticas de prestaciones y remuneraciones salariales
- Prácticas de comunicación

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.⁶⁴



Figura - 2

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 2, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

⁶⁴Dimensiones del clima organizacional- autor: Alexis Gonçalves, miembro honorario de la sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) y Vicepresidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank- Banca Corporativa. www.educadormarista.com/.../clima-organizacional.htm

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 3.

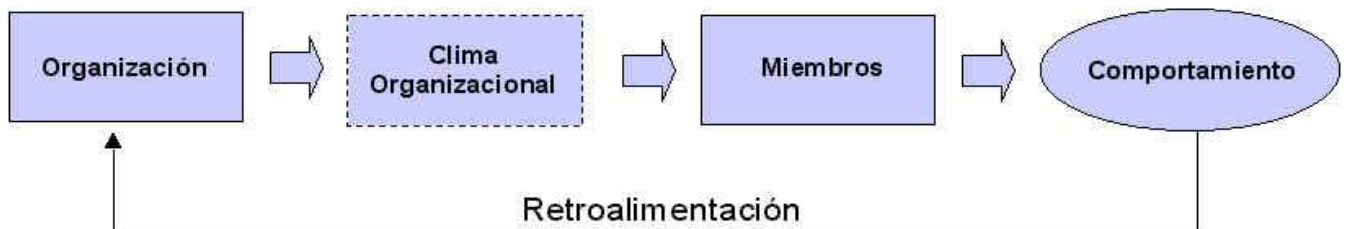


Figura 3.

Las percepciones pueden ser medidas a través de dimensiones, las cuales juegan un papel muy importante para identificar como un individuo percibe su organización. Estas dimensiones son características susceptibles de la organización, las cuales facilitan a la alta dirección identificar o detectar que aspectos, procesos y estructura se pueden modificar, para lograr una mejor consistencia de la motivación de los miembros de la organización. Muchos investigadores que han abordado como medir el clima organizacional, a través de cuestionarios, no han llegado a un consenso en cuanto a las dimensiones que se deben evaluar, con la finalidad de tener una estimación más precisa sobre lo que es el clima.⁶⁵

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día, ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo primordial para el éxito en sí de la misma, no puede dejarse de lado otros temas bien relacionados y vinculados a éste, es por ello que se abordara en este estudio el tema de la Cultura, Cultura Organizacional, Motivación, Teorías de la motivación y la competitividad.

⁶⁵Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 43.

Tipos de Clima Organizacional.

Rensis Likert plantea que existen dos tipos de clima, el autoritario, que en su sentido explotador es el que se destaca por decisiones subjetivas, el orden es estrictamente descendente, desde la cima de la pirámide organizacional hasta su base, en sentido único y sin cambios, los castigos y las amenazas son el pan de cada día aunque de vez en cuando se evidencian recompensas; se siente una atmósfera de miedo y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

En el sentido paternalista, la dirección muestra una confianza condescendiente, la mayoría de las decisiones son tomadas en la cima, pero sí hay otras que se tomen en escalones diferentes, las relaciones son condescendientes, el ambiente de trabajo es estable y se siente estructurado, la satisfacción de necesidades llega a niveles más altos que en el anterior. Por otro lado, el clima de tipo participativo, está compuesto por dos marcos diferentes, el consultivo, está definido por la confianza, las decisiones son permitidas por subordinados en escalas inferiores, la motivación es liderada por recompensas, castigos ocasionales y lecciones; la delegación es realizada en orientación descendente con sentido de responsabilidad en todos los niveles; el ambiente es dinámico y se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. El sistema consultivo de participación en grupo es basado 100% en la confianza de los subordinados, la comunicación es tanto descendente como ascendente y horizontal, existe una relación de amistad entre todos los integrantes, hay muchas responsabilidades en los órganos de control con fuerte implicación y participación de los niveles inferiores.⁶⁶

Un aumento de su productividad individual, es decir que debe existir una óptima interacción, entre las características personales y las características de la organización; sin perder de vista el recurso humano.

⁶⁶Luc Brunet, *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Editorial Trillas, México, 1992, Pág. 30-31.

Elementos de un Clima Organizacional favorable.

Tanto patronos como empleados, anhelan tener un clima más favorable. Los empleados sienten que el clima, es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal.⁶⁷ Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores desean también responsabilidad y oportunidad de tener éxito. Buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades.

Entre los elementos que contribuyen a la creación de un clima favorable, se pueden mencionar.

- Grado de confianza
- Calidad de Liderazgo
- Comunicación ascendente y descendente
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Recompensas Justas
- Presiones razonables del empleo
- Oportunidad
- Controles razonables, estructura y burocracia
- Compromiso del empleado: participación.

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

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

⁶⁷Keith Davis, y John Newstrom, *comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, México, 1990, Pág. 27.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

2.1.2 Cultura.

La cultura es un término genérico utilizado en dos acepciones diferentes. Por un lado, el conjunto de costumbres, civilización y realización de una época o pueblo y, por el otro, artes, erudición y demás manifestaciones más sofisticadas del intelecto y de la sensibilidad humana consideradas colectivamente. Sin embargo la Cultura organizacional nada tiene que ver con esta definición. En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos los aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.⁶⁸

Los teóricos de las organizaciones saben y reconocen la importante función, que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización, pues esta es la que afecta las actitudes y conductas de los empleados.⁶⁹

Una cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho.⁷⁰

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones:

- a) Define los límites

⁶⁸ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 1edición, Mc Graw Hill, México 2009, Pag.142

⁶⁹ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional 10 edición Prentice Hall, México 2004 Pág. 528.

⁷⁰Ibídem, pag.524

- b) Transmite una sensación de identidad a los integrantes
- c) Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- d) La cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Cultura organizacional.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. Es el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización.⁷¹

La cultura organizacional, se desarrolla a partir de la necesidad y de mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. Dependiendo de la naturaleza de su actividad y las características de las personas a quienes deba emplear, es posible que se creen diferentes expectativas y valores.⁷²

Toda organización, posee una cultura organizacional y está puede haber sido conscientemente. La cultura organizacional se inicia con los fundadores de la empresa, quienes contribuyen en gran parte en conformación y estructura de la organización de desde sus inicios. En la medida que se desarrolla la cultura organizacional, permite que los integrantes de la compañía adquieran comportamientos, conductas y otros factores que inciden en el desempeño de ellos. Una cultura abierta y flexible influencia a la participación, la responsabilidad y el compromiso de los empleados para lograr la excelencia y el mantenimiento de la organización por largo tiempo.

⁷¹ Gestión del Talento Humano, Adalberto Chiavenato, 1era. Edición, MC Graw Hill, México, Pag.143

⁷²Furnhan, Adrián, *El comportamiento del individuo en las organizaciones*, psicología organizacional, Oxford University, EE.UU. 1990, Pág. 577

Según Stephen Robbins la cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”⁷³.

Para Idalberto Chiavenato es una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.⁷⁴ Por otro lado Alexis Serrano dice que es el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, que hace que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.⁷⁵

Muchas veces la cultura organizacional se desarrolla o se modifica, a partir de la experiencia de la organización con las exigencias externas. Las organizaciones deben encontrar un nicho y crearse una imagen del sector y en el mercado. Al esforzarse por hacerlo, es posible que lleguen a la conclusión de que los valores y prácticas funcionan mejor para ellas que para otras. Por lo tanto, la cultura organizacional se crea mediante su interacción del ambiente externo, que puede encontrarse en un estado de flujo.

⁷³Ibídem, Pág. 525

⁷⁴ Chiavenato, Adalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 8 edición, Mc Graw Hill, Colombia

⁷⁵ Serrano Alexis, *Administración de Recursos Humanos*, 1era. Edición, 2007, Pág.155

Iceberg de la Cultura Organizacional.⁷⁶

Aspectos formales y abiertos:

- Estructura organizacional
- Títulos y descripciones de cargos
- Objetivos y estrategias
- Tecnología y prácticas operacionales
- Políticas y directrices de personal
- Métodos y procedimientos
- Medidas de productividad física y financiera

Componentes visibles observables públicamente orientados hacia aspectos operacionales y de tareas.

Aspectos informales y ocultos

- Estándares o patrones de influencia y de poder
- Percepciones y actitudes de las personas
- Sentimientos y normas grupales
- Valores y expectativas
- Patrones de interacción informal
- Normas grupales
- Relaciones afectivas

Componentes invisibles y encubiertos, afectivos y emocionales, orientados hacia aspectos sociales y psicológicos.

Según Chiavenato, en esta figura explica que algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción. La cultura es la manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias,

comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera como funciona y trabaja una organización.⁷⁶

La cultura representa la manera como la organización ve el ambiente y se ve así misma. Los elementos principales de la cultura organizacional son:⁷⁷

1. *Lo cotidiano del comportamiento observable*: cómo interactúan las personas, el lenguaje y los gestos utilizados, los rituales, las rutinas y procedimientos corrientes.
2. *Las normas y reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos*; por ejemplo en los momentos libres, en los comedores y en las actividades informales.
3. *Los valores dominantes defendidos por una organización*, como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.
4. *La filosofía administrativa* que guía y orienta las políticas de la organización respecto de empleados, clientes y accionistas.
5. *Las reglas del juego*: cómo funcionan las cosas, qué debe aprender un nuevo empleado para tener éxito y ser aceptado como miembro de un grupo.
6. *El Clima organizacional*: los sentimientos de las personas y la manera cómo interactúan entre sí, con los clientes y con los elementos externos.

El reconocimiento de que la cultura organizacional, tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. Una Cultura dominante expresa los valores centrales, que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.⁷⁸

⁷⁶ Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 1edición, Mc Graw Hill, México 2009, Pag.144

⁷⁷Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, 1edición, Mc Graw Hill, México 2009, Pag.146

También se ha vuelto habitual distinguir entre culturas fuertes y débiles. El razonamiento, es que las culturas fuertes tienen un impacto mayor en los empleados y se relacionan más directamente con la disminución de la rotación. En una cultura fuerte, los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura.⁷⁹

La cultura original procede de la filosofía del fundador, la cual a su vez ejerce una influencia fuerte en los criterios de contratación. Los actos de los directivos actuales fijan el ambiente general, de qué comportamiento es aceptable y cual no lo es. Como se socialicen los empleados depende tanto del grado en que sus valores se hacen corresponder, con los de la organización en el proceso de selección como los métodos de socialización preferidos por la administración.

La cultura organizacional, está compuesta por “la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o en menor medida, todos los miembros de la organización y que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la empresa.

En otras palabras, la cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de las metas de la organización. De hecho, la cultura origina y define las metas organizacionales. La cultura debe estar alineada con otros aspectos de las actividades de la organización, por ejemplo, la planificación, organización, la dirección y el control.

⁷⁸ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* 10 Edic. Prentice Hall, Méx. 2004 Pág.525 -526.

⁷⁹Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* 10 edición Prentice Hall, México 2004 Pág. 525-526.

⁷⁹Ibídem.

2.1.3 La motivación humana.

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.⁸⁰

Ese impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo que proviene del ambiente o puede ser generado internamente los procesos mentales del individuo. En tal sentido, la motivación es un factor importante en el estudio del clima organizacional ya que tiene mucha relación con la influencia del comportamiento de los individuos.

En el presente documento se abordan diferentes teorías, que tratan de explicar sobre la motivación lo cual nos ayudará a comprender mejor, el sujeto de estudio de nuestra investigación: "Clima Organizacional".

Estudios de profesionales en su campo, han establecido teorías a través de los tiempos, con la finalidad de comprobar y explicar que es lo que motiva a las personas, para lograr un cambio positivo en su estado de ánimo en los individuos. Lo que genera un ambiente laboral más agradable en las empresas y a la vez lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Propiciando así el desarrollo humano, profesional y social, de manera que las personas se sientan satisfechas a la empresa que pertenecen; y que la organización se sienta satisfecha con su recurso humano.

⁸⁰ Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Colombia, 2004, Pág.68.

La motivación, es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera, o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente, del estímulo externo o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. *La cognición* es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

Las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas y en ocasiones contradictorias. Aun individuo puede motivarlo el deseo de obtener bienes y servicios materiales y otra persona puede motivarlo el deseo de obtener estatus, autorrealización, etc.

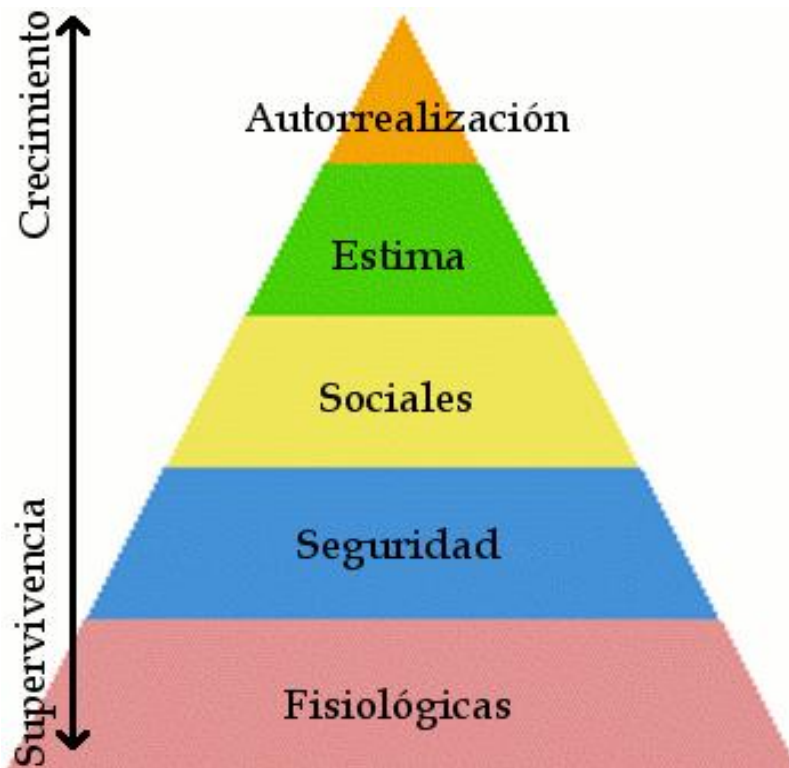
El propósito de la motivación es:

1. Analizar a los empleados potenciales para que se unan a la organización.
2. Estimular a estos para que produzcan o se desempeñen con mayor efectividad
3. Estimular para que permanezcan en la empresa

2.1.3.1 Teorías de la motivación.

Las teorías de la motivación han ido teniendo su evolución y cada investigador en su tiempo y momento las estudiaba y mejoraba. Para efectos del presente trabajo se desarrollaran solamente algunas.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.



Es una de las teorías más conocidas y llamada como la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien postulo que el humano se encuentra un ordenamiento de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: Incluye hambre, sed, abrigo, sexo, y otras de carácter orgánico.
2. De Seguridad: Defensa y protección de daños físicos y emocionales
3. Sociales: Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.

4. De estima: Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía, y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo potencial y autorrealización.

Dice Abraham Maslow, que en la medida que una necesidad quede razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve dominante. El separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que las necesidades de orden inferior tienen origen sobre todo lo externo (salario, contrato colectivo, antigüedad).⁸¹

Teoría X y Teoría Y.

Dentro de las primeras teorías de la motivación, se encuentran las teorías “X” y “Y”, desde los años 1950, donde fue un período fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación.

Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas de administración, están basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana, postuló dos puntos de vista uno negativo llamada teoría “X” (la tradicional), y otro positivo la teoría “Y” (moderna). Para McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones, en que se cree que las personas tienden a comportarse según las expectativas de estas teorías y la implementación de ellas por parte de los gerentes; este comportamiento no es una consecuencia de

⁸¹Stephen P Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Pág.156-157, 10 Edic. Pearson Prentice Hall, 2004.

la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones, de su filosofía política.

Las teorías “X” y “Y”, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener más alta productividad, son dos actitudes absolutamente separadas basada en un conjunto de primicias con las que se moldea el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Teoría “X”

Se basa en ciertas concepciones y primicias incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado. La teoría “X” lleva a que las personas hagan exactamente aquello que las organizaciones pretenden que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente de arriba hacia abajo, y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo está aplicando la teoría “X”.

Concepción Tradicional de la Administración de la Teoría “X”.

- 1- El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salarios).
- 2- El hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado, por las organizaciones.
- 3- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
- 4- Las organizaciones pueden y deben planearse de tal manera que el sentimiento y las características imprevisibles pueden neutralizarse y controlarse.
- 5- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- 6- Por lo general los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.

7- Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el auto control y la disciplina.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría "X" refleja un estilo de administración estricto, rígido, autocrático que considera a las personas como meros recursos o medio de producción y se limita hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizado teniendo en cuenta solo los objetivos de la administración.

La administración, según la teoría "X" se caracteriza por:

La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas) teniendo como meta exclusivamente la concepción de los objetivos económicos.

Estilo de Dirección:

La dirección de los recursos humanos por medio de la teoría "X" ha de estar basada, en el ejercicio de una autoridad formal donde la dirección señala a cada uno lo que debe de hacer y como hacerlo, marca los tiempos de la realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo a estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

Teoría "Y"

Esta teoría propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basada en valores sociales y humanos algunos de estos valores son: descentralización y delegación, ampliación del puesto y mayor significado del trabajo, participación y administración consultiva, Auto evaluación del desempeño.

La teoría "Y" es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basa, por ejemplo, los círculos de calidad; supone que los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

Nueva concepción de la administración “Y”

- 1- El empleo de esfuerzo físico o mental es un trabajo es tan natural de jugar como descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar de acuerdo con condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (debe evitarse en lo posible).
- 2- El control externo y las amenazas de castigo, no son los únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe propiciar la auto-dirección y el auto-control, al servicio de los objetivos que se le confían.
- 3- Confiar objetivos es una manera de premiar asociada con su alcance efectivo. Las más notables de esas recompensas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de la autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales.
- 4- El hombre común aprende, bajo determinadas condiciones no solo aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia individual y no características humanas inherentes y universales.
- 5- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentran en la mayoría de la población, no en una minoría.
- 6- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar un crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

Estilo de dirección:

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa, que proporciona las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos, al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directivos deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones.

William Ouchi, un experto norteamericano, hijo de padres japoneses, escribe en 1981 su libro sobre lo que él llama la Teoría Z: cómo pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonés.

Ouchi hizo un estudio comparativo entre la cultura empresarial japonesa y norteamericana. Cuando decimos que una empresa tiene una cultura, nos referimos a que en la misma existe una escala de valores, creencias y actitudes: un comportamiento organizacional.

En este sentido, Ouchi estableció que las técnicas japonesas de administración también sirven fuera del Japón.

Constató que hay empresas americanas que aplican los valores culturales del tipo de administración japonesa y son muchas veces las empresas líderes de Estados Unidos. Ouchi denominó a su teoría "la teoría Z, porque va más allá de ciertas teorías actuales como es el caso de la Teoría X o la Teoría Y, de Douglas McGregor

Teoría "Z".

Sugiere que los individuos no desliga su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.⁸²

⁸²El Ingeniero del marketing, recuperado de <http://twitter.com/ingenierodelMK>, el 15/02/2010

La “teoría Z” también llamada “método japonés”, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al constatar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una “teoría A”. Básicamente Ouchi, considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

Ouchi considera firmemente que un empleo, es la parte estructural de la vida de los empleados, es lo que les permite vivir donde viven, comer lo que comen, vestir lo que visten, define sus años de vejez, etc., entonces, si este empleo es desarrollado de forma total dentro de una organización, la persona se integra a ella y crea un sentido de pertenencia que la lleva a dar todo lo que es posible por alcanzar los objetivos empresariales, con lo cual la productividad estaría prácticamente asegurada.

Teoría Z = Cultura Z.

La teoría Z de Ouchi, busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral, que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

Principios fundamentales de la teoría Z.

Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

Siendo la confianza la piedra angular de la cultura Z

¿Cómo desarrollar la cultura de la empresa Z?

Ouchi identificó los siguientes trece pasos que permiten transformar la organización en una empresa Z:

1. Comprender primeramente el Tipo Z de organización y el papel que han de jugar los participantes en la transformación.
2. Reevaluar la filosofía establecida en la organización a punto de transformarse.
3. Definir la nueva filosofía a implementar y hacer partícipe a la directiva de la nueva dirección a tomar.
4. Comenzar la implementación creando las estructuras y los incentivos.
5. Desarrollar los lazos personales entre los participantes de la nueva organización.
6. Re-evaluar el progreso hasta este punto.
7. Participar al sindicato en el proceso.
8. Estabilizar el número y categorías de empleados.
9. Establecer el sistema (lento) de evaluación y promoción de los trabajadores.
10. Ampliar y generalizar las carreras de los trabajadores.
11. Implementación final hasta este punto.
12. Promover la participación y dedicación de los trabajadores a la organización.
13. Promover la dedicación totalmente envolvente entre los empleados. Esto incluye todos los aspectos de la vida social y familiar de estos.

Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo.

Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Nada es bueno si se lleva al extremo y esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará.⁸³

⁸³El Ingeniero del marketing recuperado de <http://twitter.com/ingenierodelMK> el 15/02/2010.

Diferencias entre las teorías “x”, “y” y “z”

TEORÍA X	TEORÍA Y	TEORÍA Z
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas son perezosas e indolentes. • Las personas se rehúsan al trabajo. • Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras. • Las personas necesitan ser controladas dirigidas. • Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa. • Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas. • El trabajo es una actividad tan natural como divertirse como descansar. • Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. • Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse <ul style="list-style-type: none"> • Las personas son creativas y competentes. • Las personas tienen ingenio, imaginación y creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas trabajan en equipo y existe un grado de confianza. • las relaciones personales son estrechas y la toma de decisiones son colectivas. • Existe la Atención a las relaciones humanas. • Las relaciones sociales son estrechas. • A la gente le gusta sentirse importante. • La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa.

Las tres teorías X, Y y Z son un gran aporte para la administración, ya que todo va en los grandes aportes por aumentar la eficiencia de la empresa a través de la organización y de la aplicación de principios generales de la administración.

La preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales.

Podemos definir que el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, aclara lo que son las funciones administrativas.

Por lo general las empresas actualmente basan su funcionamiento en todos los conceptos dados por los clásicos de la administración, pero al día de hoy, las empresas comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma; de ahí que se necesite una combinación de las teorías clásicas y de la teoría moderna administrativa, para lograr eficiencia en la empresa

Teoría de los dos factores.

La teoría de los dos factores (también llamada la teoría de motivación e higiene) fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y que su actitud hacia éste puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg investigó en la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así, pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal con su puesto.

De estas respuestas Herzberg concluyó, que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo, eran significativamente distintas que cuando se sentían mal. Los factores intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros están vinculados con la satisfacción. Los factores extrínsecos como la supervisión, salario, normas de la compañía; y las condiciones laborales están relacionados con la insatisfacción.

Según Herzberg, indica que lo contrario de la satisfacción, no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo, no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto.

De acuerdo con Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos a los que llevan a la insatisfacción. Por tanto los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación; aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son los adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en si o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

Teoría ERC.

Clayton Alderfer, de la Universidad de Yale, reviso la jerarquía de las necesidades de Maslow para que concordara mejor con las investigaciones empíricas y llamó a su versión teoría ERC.

Alderfer, argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento, de donde viene la denominación de teoría ERC. El grupo de existencia, remite a la provisión de nuestros elementos requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son: las de relación, el deseo de tener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen para satisfacer, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow, como el componente externo de la necesidad de estima. Y por último

Alderfer delimito las necesidades de crecimiento: el anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

La teoría ERC señala que:

- Es posible que estén activos dos o más necesidades al mismo tiempo
- Si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores.

En esta teoría no se supone un ordenamiento inflexible, en el que una necesidad inferior deba ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la siguiente.

La teoría ERC contiene también una dimensión de frustración y regresión, es decir que cuando una necesidad superior se frustra, se despierta el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior.

Teoría de las necesidades de McClelland.

McClelland y sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfoca en tres: Necesidades de logro, de poder y de afiliación.

Necesidades de logro: El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.

Necesidades de poder: Necesidades de hacer que los otros se conduzcan, como no lo habrían hecho de otro modo.

Necesidades de afiliación: Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

De las investigaciones sobre la necesidad de logro, McClelland encontró que los grandes realizadores, se distinguen de los demás por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que asuman la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas, en las que reciban retroalimentación rápida sobre su

desempeño, de modo que puedan determinar fácilmente si mejoran o no y en las que se impongan metas de dificultad moderada.

Teoría de la Evaluación cognoscitiva⁸⁴

Esta teoría ha sido investigada exhaustivamente y numerosos estudios la respaldan. Las principales implicaciones de esta teoría, se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las organizaciones. Esta teoría afirma que cuando las organizaciones acuden a las remuneraciones extrínsecas para recompensar el desempeño superior, las remuneraciones intrínsecas, que se derivan de los individuos hacen lo que les gusta, se reducen. En otras palabras, cuando se entrega una remuneración extrínseca a alguien por realizar una tarea interesante, lo que consigue es que disminuya el interés por la tarea.

Teoría de la Fijación de Metas.

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta, son un motivador laboral importante. Es decir las metas indican a los empleados lo que tienen que hacerse y cuanto esfuerzo hay que invertir. Se puede decir que las metas específicas aumentan el desempeño; las difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles. Además, la retroalimentación produce un mayor rendimiento que la falta de ella.

Las personas se desenvuelven mejor, cuando se les da retroalimentación sobre su avance hacia las metas, puesto que en esos comentarios se localizan discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer; es decir la retroalimentación hace las veces de guía del comportamiento. Pero no toda retroalimentación es igualmente poderosa. Se ha demostrado que la retroalimentación personal, por la

⁸⁴ Robbin Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, Décima Edición. Pearson Prentice Hall, 2004, Pág.164.

que el empleado vigila su propio progreso, es un motivador más poderoso que la retroalimentación de origen externo.⁸⁵

Teoría del Reforzamiento.

En la teoría del reforzamiento, encontramos una postura conductista en la que se asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento piensan que la conducta es causada por el ambiente. Ellos dicen que no hay que preocuparse de los hechos mentales, pues el control del comportamiento esta en los reforzadores: cualquier consecuencia que, si sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta. La teoría del reforzamiento, ignora el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza un acto⁸⁶.

Teoría de la Equidad.

Los empleados comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades.

La teoría de la equidad se complica con el referente que designan al empleado. En las pruebas se indica que el referente escogido es una variable importante de la teoría. El empleado puede hacer cuatro comparaciones de referencias:

- Yo interior: Las experiencias del empleado en otro puesto dentro de la organización actual
- Yo exterior: Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización
- Otro interior: Otro u otros individuos dentro de la organización del empleado
- Otro exterior: Otro u otros individuos fuera de la organización del empleado.

⁸⁵ Robbins Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, Décima Edic. Pearson Prentice Hall, Pág.167, 2004.

⁸⁵Ibídem, Pág.167.

⁸⁶Ibídem Pág.167-168.

Los empleados con poca antigüedad en su organización actual tienen poca formación sobre compañeros, así que dependen de sus experiencias personales. Por otro lado, los empleados con más antigüedad se comparan más con sus compañeros. “Los empleados de nivel superior, los que están en las filas de los profesionistas y los de más escolaridad son más universales y están mejor informados sobre miembros de otras organizaciones”⁸⁷. Por tanto, hacen más comparaciones externas.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuando los empleados perciben una desigualdad podemos predecir que se decidirán por una de seis opciones:

- Cambiar sus aportaciones (por ejemplo, no esforzarse tanto)
- Cambiar sus resultados (por ejemplo, los que trabajan a destajo pueden aumentar su pago produciendo más unidades de menor calidad)
- Distorsionar las percepciones del yo (por ejemplo: “creía que mi ritmo era moderado, pero ahora veo que trabajo mucho más que los demás)
- Distorsionar la percepciones de los otros (por ejemplo: “El trabajo de mi compañero no es tan atractivo como me lo parecía)
- Escoger otro referente (por ejemplo: No gano tanto como mi cuñado, pero va mucho mejor que mi papá cuando tenía mi edad)
- Abandonar el terreno (por ejemplo: renunciar)

Teoría de las Expectativas (Víctor Vroom).

La teoría de las expectativas afirma, que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que el acto seguirá cierto resultado, que el individuo encuentra atractivo.

⁸⁷ Robbins Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, Décima Edic. Pearson Prentice Hall, Pág.311, 2004.

Esta teoría de motivación es una de las más aceptadas actualmente, aunque no le faltan sus críticos.

La teoría de la expectativas, explica por qué tantos trabajadores no están motivados y solo hacen lo mínimo necesario.

A continuación se presentan tres relaciones en las que se enfoca esta teoría:

1. Relación de esfuerzo y desempeño
2. Relación de desempeño y recompensa
3. Relación de recompensa y metas personales

La clave de esta teoría, está en comprender las metas de los individuos y en el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales.⁸⁸

2.1.4 Competitividad.

El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII, por las teorías de comercio internacional, que se basa más que todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas⁸⁹.

La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

⁸⁸ Robbins Stephen P, *Comportamiento Organizacional*, Décima Edic. Pearson Prentice Hall, Pág.173, 2004.

⁸⁹Bejarano, Citado por Patricia Rojas en ¿Qué es la competitividad?, Patricia Rojas y Sergio Sepúlveda. Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Pág. 11.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una reconceptualización del término ‘competitividad’, donde las ventajas comparativas como *motores de desarrollo* evolucionan hacia las ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados, son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” (“knowhow”) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas⁹⁰.

La mencionada evolución del concepto de ‘ventajas comparativas’ a ‘ventajas competitivas’ permite reducir “la función de los recursos naturales en cuya explotación se basaron principalmente y en general, las fuentes tradicionales de crecimiento en el sector agropecuario, se requiere un tiempo y un esfuerzo mayor para crear ventajas competitivas”⁹¹.

El proceso de apertura comercial ha puesto al descubierto una serie de debilidades y amenazas que deben afrontar todas aquellas unidades económicas que no se encuentran preparadas para lidiar ni con las nuevas exigencias, reglas y condiciones

⁹⁰Bejarano, Jesús Antonio. 1998. Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario. Colección de Documentos IICA. Serie Competitividad No.2 República de Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Colombia.

⁹¹Rojas Patricia en ¿Qué es la competitividad?, Patricia Rojas y Sergio Sepúlveda. Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. Pág. 11.

internacionales que presenta el nuevo esquema de la agricultura, ni con los desequilibrios ya existentes entre los países como los son los diferentes tamaños y escalas de producción.

Tales debilidades y amenazas son el resultado de la dificultad de adaptarse a las nuevas condiciones de la economía internacional y derivan, a su vez, de situaciones no competitivas que van más allá de los aspectos considerados por las teorías de comercio internacional. Tal y como se mencionó, los conceptos puramente economicistas empiezan a mezclarse con otros de orden no económico como: diferenciación de productos, calidad, poder de negociación, cultura, política, calidad del recurso humano, protección y estado de los recursos naturales y características de la ubicación espacial. De esta forma, estos nuevos factores se suman a la determinación de la competitividad. La interacción de estos elementos ha dado como resultado un término mucho más equilibrado conceptualmente y que tiende a asociarse con temas como rendimiento económico, eficacia social y sostenibilidad ambiental.

Hay una distinción entre competitividad y competencia, ya que la primera es un concepto multidimensional que hace referencia a un proceso a través del cual se llega a un resultado: la competencia.

En el mundo actual, alcanzar niveles competitivos es un imperativo social. Desde esta perspectiva, no se trata de un objetivo por sí mismo; sólo se convierte en un objetivo a alcanzar en la medida en que eso contribuya a aumentar el bienestar de la población y a mejorar la calidad de vida y del medio ambiente.

Toda empresa debe apostarle a mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece, asimismo a la reducción del precio y el tiempo de entrega, todo esto con el objeto de ser competitiva, ya que estos tres factores determinan la competitividad.

Anteriormente se tenía el concepto de que mejorar la calidad implicaba necesariamente en aumentar el precio y aumentar el tiempo en la elaboración del

producto o prestación del servicio, pero en la actualidad, toda empresa que pretenda ser competitiva, debe apostarle a mejorar los tres componentes antes mencionados. Cuando hay equivocaciones en la producción, esto se refleja en reprocesos, desperdicios, retrasos en la producción y frustración entre los empleados, lo que impide ser competitivos, ya que esto implica: pagar por productos malos, invertir mucho en inspecciones del producto.⁹²

Tipos de competitividad.

Según los elementos que alimenten a la competencia, se puede distinguir entre competitividad ilegítima y competitividad auténtica. La primera es aquella competitividad basada en desequilibrios tales como: la sobreexplotación de los recursos naturales y de la mano de obra, y las ventajas artificiales de costos, provenientes de subsidios a los factores y de la depreciación de las tasas de cambio, entre otros. La segunda, también conocida como competitividad real, se basa en precios de equilibrio y busca compatibilizar un mejor nivel de vida con un desarrollo sostenible.

La amplitud del término 'competitividad' permite aplicar el análisis a prácticamente cualquier actividad económica. Ello crea la necesidad de identificar distintos niveles de análisis para hacerse efectiva en términos de variables estratégicas y áreas de política.

Definición de competitividad:

Desde un punto de vista económico, se entiende por competitividad la capacidad que tiene una firma de satisfacer una necesidad, revelada en el mercado por parte de los consumidores, de una forma más eficiente en comparación con otra firma que también posee capacidad de satisfacer la misma necesidad. Lo anterior tiene

⁹² Calidad para la globalización, Humberto Cantú Delgado et al, Editorial McGraw-Hill, Edición Única, México, 2004, pág. 1-3.

relación con las necesidades presentes; sin embargo, también es importante tener en cuenta que la competitividad existirá en la medida que la firma sea capaz de adelantarse a una necesidad futura.⁹³

Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno económico⁹⁴.

La competitividad es la capacidad de una empresa de desenvolverse con éxito, y en forma sostenida en los mercados nacionales e internacionales, a partir de un conjunto de situaciones completas que se dan al interior de las empresas y en el entorno que las rodea.

La competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.⁹⁵

La competitividad describe el grado de interdependencia entre competidores, lo cual levanta y promueve unos comportamientos competitivos característicos⁹⁶.

Análisis de la competitividad.

Un enfoque sistémico de la competitividad hace alusión a diferentes niveles de análisis: un nivel 'macro', un nivel 'meso' y un nivel 'micro'.⁹⁷

Nivel meta.

⁹³ Porter Michael, La ventaja competitiva de las naciones. Año 1991, pp. 109-110. Javier Vergara Editor, S.A. Argentina.

⁹⁴ Documento en línea en <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad.shtml>, 02 de diciembre del 2010, 06:15 p.m.

⁹⁵ Fea Hugo, Competitividad es calidad total, 1995, España, pág. 47

⁹⁶ Marketing Estratégico, Jean Jacques Lambin, Editorial Mc Graw Hill, España, 1995

⁹⁷ Esser Klaus et al, Competitividad Sistémica, Revista CEPAL, No. 59, Santiago, 1996, pág. 39 – 52.

Este nivel se inserta de forma complementaria en cada uno de los otros niveles, y se refiere a aspectos del recurso humano, como desarrollo de habilidades y conocimientos y, por ende, comprende los temas de educación y capacitación.

Nivel macro.

En este ámbito aparecen elementos de carácter social como la inseguridad ciudadana, y las variables macroeconómicas manejadas por el Estado, como el déficit fiscal, la inflación, y con ella el tipo de cambio y la tasa de interés, las cuales afectan sustancialmente el comportamiento productivo. También entran en juego aquellos aspectos externos al país y que influyen en la cadena, como son los precios internacionales y las exigencias de calidad en los mercados finales. Las políticas de manejo integrado de recursos naturales se conciben en este ámbito con el fin de mantener el equilibrio de todo el sistema de desarrollo sostenible.

Asimismo, dentro de este ámbito, se encuentran factores referentes a la demanda, tales como: gustos y preferencias de los consumidores, volumen y tendencia de crecimiento, origen, tipo y grado de segmentación y exigencias o grado de sofisticación de los consumidores.

Nivel meso.

En este espectro se destacan elementos como la infraestructura y el desarrollo de logística, la base de recursos naturales, las características agroecológicas y los elementos climáticos.

Nivel Micro.

A nivel micro, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, como la productividad, los costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados (traducido en costos de transporte).

Cada nivel de análisis corresponde a diferentes estrategias e instrumentos de política. “Al nivel de la firma (micro), la competitividad es principalmente el resultado de estrategias de gestión. Al nivel meso, es el resultado de estrategias de cooperación/competencia de un grupo de organizaciones y al nivel regional o nacional, principalmente el resultado de la política pública y su respuesta a iniciativas de política de los actores económicos o sociales”.

La amplitud que impone un posible análisis de la competitividad en los diferentes niveles, requiere establecer límites en su conceptualización.

Competitividad y productividad.

La competitividad es esencialmente un reflejo de la productividad de la mano de obra⁹⁸, es decir que si una empresa tiene personal productivo, esta empresa es competitiva, la calidad de la mano de obra, a su vez depende de toda una gama de factores humanos que influyen en cómo trabajan las personas.

Anteriormente se creía que América Latina (incluido El Salvador), poseían ventaja comparativa al producir bienes y servicios con mano de obra no calificada, lo cual era la principal fuente de riqueza, lo cual llevaba a pensar que para preservar la competitividad era necesario mantener bajos los salarios y los costos laborales no salariales.

En la actualidad, producto de estudios realizados, como el caso del Banco Interamericano de Desarrollo, año 2001, se sabe, que lo antes descrito no es cierto, ya que la mano de obra con la que se cuenta, tiene una preparación intermedia entre los países más pobres y los más ricos, es decir que la ventaja comparativa de la región latinoamericana es una fuerza laboral abundante con educación primaria relativamente barata, esto refleja que mejorar la competitividad en función de los costos no es incompatible con mejorar el bienestar de los trabajadores.

⁹⁸ Competitividad, el motor del crecimiento (Progreso económico y social en América Latina, informe 2001), Banco Interamericano de Desarrollo, 2001, Pág 117.

La baja productividad, tiene entre otras, las siguientes razones: el lento progreso educativo, el fracaso de los sistemas de capacitación, las malas relaciones laborales y la falta de mecanismos de compensación para los trabajadores que salen perjudicados de los procesos de innovación.

Aunque la mano de obra sea barata, no se puede ser competitivo, si no hay productividad de dicha mano de obra.

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran calificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.⁹⁹

⁹⁹ Clima organizacional y su Relación con la Productividad Laboral, Torrecilla Oscar Donato, Pag.1

Productividad y relaciones laborales.

Las relaciones laborales son el espacio de interacción entre los empresarios, gerentes, los empleados, sus sindicatos, y el gobierno.

La productividad de la mano de obra se ve afectada por aspectos tales como: la motivación de los trabajadores, la calidad de la gerencia o el tipo de liderazgo que tiene la empresa, los acuerdos sindicales, las prácticas de trabajo restrictivas y el ausentismo. Esto determina que las relaciones laborales sean productivas y que los objetivos de la empresa coincidan con los de los trabajadores, o por el contrario que haya conflicto entre estos, lo cual conllevaría a una productividad inferior.

2.2 CONSTRUCCIÓN DEL MARCO EMPÍRICO.

2.2.1 Metodología de lo investigado.

Para realizar la investigación y obtener información fidedigna, se realizó una serie de pasos, aplicando el método de investigación cualitativo, porque es la fuente más idónea para realizar la investigación de campo, ya que este método se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar, y su prioridad no es medir, si no cualificar y describir el fenómeno investigado a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.¹⁰⁰

Para la realización del presente estudio se utilizó fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias, “son aquellas que contienen información detallada y en forma original, que constituye el objetivo de la información bibliográfica o revisión de la literatura, que proporciona datos de primera mano”.¹⁰¹ Las Fuentes Secundarias, “son aquellas que contienen información abreviada y que proporcionan ayuda a la

¹⁰⁰ Bernal Torres, Cesar Augusto, Metodología de la Investigación, Segunda Edición, Pearson Educación, México, 2006.

¹⁰¹ Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar Investigaciones Sociales, Plaza y Valdés. Editores, México, D.F., 1989, Pág.65.

investigación. Consiste en analizar la información empírica secundaria o indirecta proveniente de distintas fuentes”¹⁰²

Para el caso de las fuentes primarias se presentan datos monográficos, en la cual se detalla información básica de la cooperativa, ubicación, empleados, giro, entre otros. Se visitó COOPAS, para realizar observaciones de campo, conocer ubicación física de las instalaciones, entrevistar al Gerente de la cooperativa y aplicar el instrumento al personal, observando que dichas instalaciones están ubicadas en una zona de fácil acceso, con parqueo y sus oficinas están bien proporcionadas y distribuidas, su edificación es de una planta, una oficina de recepción, una sala de reuniones junto a la sala de reuniones se encuentra un espacio con quince cubículos pequeños, que es la parte donde se ubican los asesores de créditos y a un costado se encuentran los cajeros, junto a la recepción se encuentran las oficinas de la Gerencia de Créditos a continuación el Departamento Legal; frente a la Legal la Coordinación de créditos; mercadeo; la Unidad de Recuperación de créditos; informática y al final se encuentra la oficina del Gerente general.

Se elaboró una encuesta, estructurada por cincuenta y tres preguntas. Con la finalidad de diagnosticar el clima organizacional en la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito (COOPAS) de R.L.

Para el caso de las fuentes secundarias, se analizarán memorias de labores de COOPAS, libros de texto, tesis relacionadas al tema de investigación, revistas, sitios web, entre otros.

Dicha investigación, se encuentra orientada a proponer consideraciones que permitan fortalecer el clima organizacional, para mejorar la competitividad de la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito (COOPAS) de R.L.

¹⁰² Rojas soriano Raúl, Guía para realizar Investigaciones Sociales, Plaza y Valdés.

2.2.2 Procedimiento para la determinación del universo.

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales de El Salvador cuenta con 32 empleados, lo que constituye la población de la presente investigación, de los cuales únicamente se encontraban 23, quienes fueron encuestados, convirtiéndose en la muestra, el 72% de la población, utilizando para ello el método no probabilístico; de los empleados que no fueron encuestados, algunos se encontraban gozando vacaciones, incapacitados y otros realizando sus funciones fuera de las oficinas; el personal se encuentra distribuido en las áreas de:

- Departamento de mercadeo.
- Departamento de recuperación y cobros.
- Departamento de recuperación jurídica.
- Departamento de contabilidad.
- Departamento de informática.

El instrumento utilizado para la investigación está formado por 53 preguntas, las cuales fueron contestadas en tiempo aproximado de 30 minutos, estas respuestas contribuirán a identificar las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional.

El instrumento utilizado para obtener la información pertinente a la presente investigación se aplicó el 15 de diciembre del año 2010, y se clasificó en siete dimensiones las cuales se citan a continuación:

- a) Puesto de Trabajo
- b) Relaciones con el jefe inmediatos
- c) Relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo
- d) Prestaciones y remuneración salarial
- e) Liderazgo

- f) Comunicación
- g) Competitividad

2.2.3 Diseño del instrumento.

La metodología desarrollada en el proceso de investigación comprendió lo siguiente:

- a. Se retomó una guía monográfica, la cual su formato fue proporcionado por la Unidad de investigación de la Universidad Pedagógica, esta guía fue completada con información de la Cooperativa, la cual se obtuvo con las visitas realizadas y datos constatados en la memoria de labores.
- b. Para la elaboración del instrumento se utilizara una de las escalas propuestas por Likert, en las que se especificaran cinco alternativas y criterios de evaluación y se pretende obtener resultados cualitativos. Para ello dicho instrumento contiene siete áreas de investigación, distribuidas en 53 preguntas. Al final se cuenta con un espacio para hacer observaciones y comentarios.

La ejecución de la investigación de campo se desarrolló en el mes de Diciembre de 2010. Asimismo, se incluyen los comentarios y observaciones expuestos por el personal de la Cooperativa, en el instrumento aplicado a cada empleado.

GUIA DE OBSERVACION MONOGRAFICA- ECONOMIA VISITA EMPRESARIAL

I. Identificación geográfica espacial.

1. Departamento:

2. Municipio:

3. Nombre de la empresa:

4. Razón a la que se dedica:

5. Años de labor de la empresa:

II. Datos de reconocimiento:

1) Diseño y elaboración de mapa de ubicación.

2) Descripción general de espacios físicos. (mobiliario y número de oficinas o departamentos internos)

3) Infraestructura básica: (descripción del tipo de construcción del inmueble, los materiales y distribución de espacios)

b) Descripción del servicio o productos que oferta:

c) Población meta:

d) Requisitos de funcionamiento o estándares de calidad:

IV. Organización y funcionamiento.

1. Organización administrativa de la institución:

2. Niveles jerárquicos:

3. Procesos administrativos:

4. Distribución y funciones del personal:

5. Condiciones y medio ambiente en el que se trabaja (seguridad e higiene):

6. Análisis del personal:

- a) Rangos de edades
- b) Tipos de contrato
- c) Beneficios



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

La presente encuesta tiene como propósito obtener información relacionada al tema “Estudio del clima organizacional para mejorar la competitividad en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales de el salvador, (COOPAS de R.L.)”.

Instrucciones:

- En la primera parte complete los datos generales. No escriba su nombre. La información que se le solicita será de uso confidencial.
- La segunda parte se compone de una serie de enunciados, los cuales debe contestar, indicando su respuesta de acuerdo a las siguientes alternativas:
 - Totalmente de acuerdo (5)
 - De acuerdo (4)
 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (3)
 - En desacuerdo (2)
 - Totalmente en desacuerdo (1)
- Debe marcarla con una “X” la alternativa seleccionada. Evite dejar preguntas sin contestar.
- Recuerde que no hay respuestas, buenas ni malas, y sobre todo sus opiniones son importantes para la Cooperativa.

PRIMERA PARTE.

DATOS GENERALES:

ESTADO FAMILIAR: Soltero Casado Viudo
Acompañado Divorciado

EDAD: _____ NIVEL DE ESTUDIOS: _____

FECHA: _____

TIEMPO DE LABORAR EN LA COOPERATIVA: _____

PUESTO: _____

SEGUNDA PARTE:

I. PUESTO DE TRABAJO	5	4	3	2	1
1. El trabajo que desempeño en la Cooperativa es agradable.					
2. Me gusta lo que hago en el trabajo.					
3. Las responsabilidades de mi puesto están claramente definidas.					
4. Mi trabajo me permite desarrollar mi creatividad personal.					
5. El puesto que ocupo en la Cooperativa es acorde mis conocimientos, formación académica, habilidades y destrezas.					
6. Siento que me reconocen mis aportes					

dentro de la Cooperativa.					
7. Tengo problemas de salud por causa del trabajo.					
8. Estoy satisfecho con el ambiente físico que tengo.					
9. Tengo problemas para el desarrollo de mi trabajo.					

II. RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO	5	4	3	2	1
10. En la Cooperativa, mi Jefe Inmediato escucha y atiende los problemas que se le plantean.					
11. Mi Jefe Inmediato motiva e incentiva la creación e implementación de nuevas ideas.					
12. Mi Jefe Inmediato me dedica el tiempo necesario cuando quiero solucionar un problema.					
13. Mi Jefe Inmediato proporciona la libertad en la toma de decisiones que requiere mi puesto.					
14. Mi Jefe Inmediato reconoce mis esfuerzos y la calidad de mi trabajo.					
15. Mi Jefe Inmediato me transmite confianza.					
16. Existe trato justo y equitativo de mi Jefe Inmediato hacia el grupo.					

17. Me siento satisfecho y apoyado por trabajar con mi Jefe Inmediato.					
18. Mi Jefe Inmediato se preocupa por mantener buenas relaciones de trabajo con los empleados.					
19. Tengo claro lo que mi Jefe Inmediato espera de mí en la Cooperativa.					

III. RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO	5	4	3	2	1
20. Existe apoyo y cooperación entre los compañeros de trabajo.					
21. Considero que mis compañeros son competentes en su trabajo.					
22. Existe coordinación entre los compañeros de <i>la Cooperativa</i> .					
23. En la Cooperativa existe un ambiente agradable de armonía y cordialidad.					
24. Cuando ocurre un problema dentro de la Cooperativa, surge la unión y el apoyo entre compañeros.					
25. Siento que mis compañeros valoran mis contribuciones hacia la Cooperativa.					
26. Mantengo relaciones de amistad fuera de la Institución con mis compañeros de mi mismo nivel.					

IV. PRESTACIONES Y REMUNERACION SALARIAL.	5	4	3	2	1
27.El salario que recibo por mi trabajo está acorde a mi contribución hacia la Cooperativa					
28. Mi salario está acorde con el mercado laboral en el área de otras Cooperativas similares a esta.					
29. La compensación que recibo actualmente, me tiene a la expectativa de buscar un mejor salario en otras organizaciones.					
30. COOPAS me brinda todas las prestaciones de ley.					
31. COOPAS me brinda otras prestaciones adicionales a las de ley.					
32. Estoy satisfecho con las prestaciones que COOPAS me brinda.					

V. LIDERAZGO	5	4	3	2	1
33. Mi jefe superior me ayuda a resolver los problemas de mi trabajo.					
34. Doy seguimiento y terminación a las actividades que son encomendadas por mi jefe.					
35. Mi jefe superior es comprensivo cuando cometo algún error en mi trabajo.					

36. Mi jefe me ayuda a resolver problemas que puedan haber con mis compañeros.					
37. Mi jefe superior me proporciona la información necesaria para desempeñar mis funciones.					
38. Hay apoyo por parte de mi jefe superior para que realice bien mi trabajo.					
39. Mi jefe toma en cuenta las ideas y sugerencias que le presento.					
40. Realizo los trabajos o actividades encomendadas a pesar de la ausencia de mi jefe superior					

VI. COMUNICACIÓN	5	4	3	2	1
41. Existe una buena comunicación con mi jefe inmediato.					
42. Acostumbro a comunicarle a mi jefe inmediato, ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeño.					
43. Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
44. Mi jefe inmediato me comunica oportunamente los cambios de las decisiones.					
45. Las órdenes que le da su Jefe inmediato se las comunica en forma clara y precisa.					

46. Ud. está de acuerdo con la forma en que se resuelven los problemas que surgen en el trabajo.					
47. Cuando no está de acuerdo con alguna orden, suele dar su opinión a su Jefe Inmediato.					

VII. COMPETITIVIDAD	5	4	3	2	1
48. Considero que el servicio que presto a la cooperativa es de calidad.					
49. COOPAS ofrece mejores alternativas a sus asociados en relación a sus competidores					
50. Considero que al capacitarme me vuelve más competitivo.					
51. Considero que el servicio que ofrece COOPAS es mejor que el de la competencia.					
52. La tecnología que utiliza COOPAS me permite brindar un mejor servicio.					
53. COOPAS brinda respuestas inmediatas a las necesidades de sus asociados.					

2.3 TABULACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL INSTRUMENTO.

2.3.1 *Resultado de guía monográfica.*

GUIA DE OBSERVACIÓN MONOGRÁFICA- ECONOMIA VISITA EMPRESARIAL

I. Identificación geográfica espacial.

1. Departamento: San Salvador
2. Municipio: San Salvador
3. Nombre de la empresa: COOPAS DE R.L.
4. Razón a la que se dedica: Ahorro y Crédito
5. Años de labor de la empresa: 40 años de edad

II. Datos de reconocimiento:

- 6) Diseño y elaboración de mapa de ubicación.

COOPAS DE R.L. CROQUIS DE UBICACION
25 CI Pte y 27 Av Nte No 1505, San Salvador



7) Descripción general de espacios físicos. (mobiliario y número de oficinas o departamentos internos):

La cooperativa cuenta con una edificación de una planta, una oficina de recepción, una sala de reuniones, junto a la sala de reuniones se encuentra un espacio con quince cubículos pequeños, que es la parte donde se ubican los asesores de créditos y aun costado se encuentran los cajeros, junto a la recepción se encuentran las oficinas de la Gerencia de Créditos a continuación el Departamento Legal; frente al Departamento Legal la Coordinación de créditos; mercadeo; la Unidad de Recuperación de créditos; informática y al final se encuentra la oficina del Gerente general.

- 8) Infraestructura básica: (descripción del tipo de construcción del inmueble, los materiales y distribución de espacios).

La edificación está construida con paredes de block, repellado y afinado con cemento y pintado al interior y exterior, cuenta con acabados sencillos en sus ventanas, las puertas principales son de vidrio, posee cubículos en su interior de materiales prefabricados de taba roca y formica decorada, estos espacios son para los asesores de créditos, todos los espacios descritos en condiciones básicas de ambientación y espacio físico limitados únicamente para desarrollar las actividades del giro de la cooperativa por los empleados de la misma.

- 9) Antecedentes históricos (breve descripción de aspectos históricos de la empresa/organización desde sus inicios hasta la actualidad)

El 25 de septiembre de 1970, se realizó la Asamblea General de los asociados fundadores. Según el acta de constitución, fueron 11 profesionales, agrónomos e ingenieros agrónomos, los que crearon la organización con el nombre "Asociación cooperativa de ahorro y crédito de profesionales Agropecuarios COOPAS de R.L".

El capital suscrito fue de quinientos cincuenta colones, siendo el capital pagado de ciento diez colones; es decir, que cada uno contribuyó con una cuota inicial de diez colones para comenzar a operar; e inició sus labores concediendo créditos muy pequeños.

Se dio inicio también al servicio de préstamos cuyo destino fue para la producción agropecuaria, con recursos financieros logrados a través de un financiamiento por medio de FEDECACES a dicha cooperativa.

Al ser abierto el vínculo para todo tipo de profesionales, le permite tener también un mayor potencial de crecimiento en Asociados que las demás cooperativas, los 35 años de experiencia donde se han podido sobrevivir a

etapas muy difíciles y que incluso en una oportunidad se discutió la alternativa de liquidarla.

El capital social por el lado de las aportaciones se incrementó en un 90% desde el año 2005 cerrando el año 2009 con un monto de US\$2,269,658.98. En empleados directos en el año 2005 poseía 25 empleados, al cierre del 2009 cerró con 34, esto representa un incremento en los últimos cinco años del 36%.

Al revisar sus estados financieros principalmente de los dos últimos años (2008-2009) afectados por la crisis económica también se observa crecimiento en los siguientes rubros financieros: cartera de préstamos 6.60%, Cartera de ahorro creció un 5.78%, Capital Social 7.74%, Reservas 15.35%, Excedente Netos un 9.75% y en sus asociados un 2.56%, todos del 2009 respecto al año 2008. Por lo tanto la cooperativa está creciendo incluso se ha expandido en una sucursal más, esto determina la solides financiera y crecimiento económico que la cooperativa COOPAS DE R.L. expresa ante sus asociados y público en general.

III. Servicios o actividad a la que se dedica:

- a)** Servicios que presta: El giro principal es ahorro y crédito,
- b)** Descripción del servicio o productos que oferta:

La actividad fuerte son los prestados en sus diferentes líneas disponibles, vivienda, comercio, consumo, Multidestino, microempresa, etc., el rubor de ahorro, incluye: ahorro corriente, ahorros a plazos fijos, ahorros para niños, etc. Posee el servicio de remesas familiares a través de la concesionara Wester Union.

- c)** Población meta: El mercado meta de asociados es el micro y pequeño empresario, empleados del sector formal público y privado, sector informal y beneficiaros de remesas familiares.

d) Requisitos de funcionamiento o estándares de calidad:

Los requisitos legales están Regulados por la Ley General de Asociaciones cooperativas su reglamento, los estatutos internos de la cooperativa, los reglamentos elaborados y aprobados por la administración y legalizados por el Instituto de Fomento cooperativo (INSAFOCOOP), la legislación tributaria vigente, la legislación laboral vigente, la ley de intermediarios financieros no bancarios, normativa instruida por FEDECACES, Normas Internacionales de contabilidad en materia contable y otra normativa de aplicación financiera, comercial y mercantil.

En la de calidad no posee procesos bien definidos o aprobados por entidades reconocidas con estándares internacionales de Calidad, únicamente posee procedimientos y procesos básicos de tipo administrativo y operativo aprobados por la administración interna.

IV. Organización y funcionamiento.

1. Organización administrativa de la institución:

De acuerdo a la ley General de Cooperativa, la autoridad máxima es la Asamblea General de Asociados, la autoridad interna de dirección y administración es el Consejo de Administración, y la autoridad de interna de supervisión y fiscalización es la Junta de Vigilancia, posee Unidad de Auditoría Interna y los servicios de Auditoría independiente fiscal y financiera, también posee la supervisión de auditorías operativas por el INSAFOCOOP, la estructura interna está definida por un Organigrama que representa gráficamente las posiciones de la estructura operativa de la cooperativa.

2. Niveles jerárquicos:

Forma descendente:

1º Asamblea General de Asociados.

2º Consejo de Administración.

3º Comités de apoyo.

4º Gerencia General.

5º gerencias de unidades específicas.

6º jefaturas de unidades específicas.

3. Procesos administrativos:

Existen manuales de puestos y funciones para las partes operativas y Administrativas de la cooperativa, estos instrumentos facilitan la distribución del trabajo por unidades y principalmente los generados por las operaciones de ahorro y crédito y son los procesos que generan más documentos y funciones al interior de los puestos de trabajo. También posee la unidad de Auditoría Interna que elabora y ejecuta procesos de control interno, ambiente de control y tiempos de trabajo en los procesos ya definido.

4. Distribución y funciones del personal:

Cada empleado posee sus funciones específicas de su unidad de trabajo que representa, el control y monitoreo de la calidad y eficiente labor está a cargo del jefe inmediato. Las modificaciones de funciones la jefatura inmediata las determina.

5. Condiciones y medio ambiente en el que se trabaja (seguridad e higiene):

Estas son aceptables pues las instalaciones son amplias y seguras además se cumple con todos los principales parámetros de seguridad, extintores, alarma, aunque no cuentan con un método de prevención por cualquier terremoto o emergencia.

6. Análisis del personal:

- a) Rangos de edades: desde los 18 años hasta los 60 años.
- b) Tipos de contrato: Los contratos con los empleados son “contratos de trabajo Individual” (indefinidos) y hay seis personas por Servicios Profesionales con contratos ante notario y por plazo definido. Los contratos de trabajo indefinidos cumplen con los requisitos básicos que exige la legislación laboral vigente.
- c) Beneficios:
 - a) Los empleados poseen seguro colectivo de vida.
 - b) Posee las prestaciones básicas de ley (ISSS, AFP, INSAFOR).
 - c) Los empleados poseen 14 sueldos al año.
 - d) Vacaciones anuales remuneradas.
 - e) Bonificaciones por buen desempeño.
 - f) Ascenso de acuerdo a sus capacidades.
 - g) Aumentos salariales anuales.

2.3.2 Tabulación y resultados de la encuesta.

PREGUNTAS \ OPCIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
(1)TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	47.8%	0.0%	39.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%
(2)EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	4.3%	4.3%	4.3%	13.0%	13.0%	13.0%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	4.3%	0.0%	0.0%
(3)NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4.3%	0.0%	8.7%	0.0%	4.3%	17.4%	13.0%	17.4%	8.7%	8.7%	4.3%	8.7%	21.7%	8.7%	13.0%	17.4%	17.4%	4.3%
(4)DE ACUERDO	30.4%	21.7%	26.1%	39.1%	21.7%	34.8%	17.4%	30.4%	34.8%	30.4%	34.8%	26.1%	26.1%	26.1%	30.4%	26.1%	26.1%	21.7%
(5)TOTALMENTE DE ACUERDO	65.2%	78.3%	60.9%	56.5%	69.6%	30.4%	8.7%	39.1%	13.0%	60.9%	60.9%	65.2%	52.2%	60.9%	56.5%	52.2%	56.5%	69.6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

PREGUNTAS \ OPCIONES	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
(1)TOTALMENTE EN DESACUERDO	0.0%	4.3%	0.0%	4.3%	4.3%	13.0%	4.3%	0.0%	26.1%	30.4%	13.0%	0.0%	4.3%	0.0%	4.3%	4.3%	17.4%	4.3%
(2)EN DESACUERDO	4.3%	8.7%	0.0%	8.7%	8.7%	4.3%	0.0%	4.3%	13.0%	17.4%	8.7%	0.0%	0.0%	4.3%	4.3%	0.0%	4.3%	0.0%
(3)NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4.3%	21.7%	21.7%	26.1%	8.7%	30.4%	26.1%	26.1%	39.1%	21.7%	13.0%	0.0%	4.3%	8.7%	13.0%	4.3%	8.7%	17.4%
(4)DE ACUERDO	17.4%	34.8%	47.8%	34.8%	52.2%	26.1%	34.8%	26.1%	17.4%	26.1%	30.4%	17.4%	4.3%	17.4%	52.2%	26.1%	21.7%	26.1%
(5)TOTALMENTE DE ACUERDO	73.9%	30.4%	30.4%	26.1%	26.1%	26.1%	34.8%	43.5%	4.3%	4.3%	34.8%	82.6%	87.0%	69.6%	26.1%	65.2%	47.8%	52.2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

PREGUNTAS \ OPCIONES	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
(1)TOTALMENTE EN DESACUERDO	4.3%	4.3%	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	8.7%
(2)EN DESACUERDO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	4.3%	4.3%	4.3%	0.0%	4.3%	0.0%	8.7%	4.3%	8.7%
(3)NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	17.4%	17.4%	21.7%	0.0%	4.3%	4.3%	4.3%	13.0%	4.3%	21.7%	8.7%	4.3%	21.7%	4.3%	8.7%	39.1%	21.7%
(4)DE ACUERDO	30.4%	26.1%	30.4%	21.7%	39.1%	13.0%	21.7%	21.7%	26.1%	26.1%	30.4%	39.1%	30.4%	21.7%	43.5%	17.4%	34.8%
(5)TOTALMENTE DE ACUERDO	47.8%	52.2%	43.5%	73.9%	56.5%	82.6%	69.6%	65.2%	65.2%	43.5%	52.2%	56.5%	43.5%	73.9%	39.1%	34.8%	26.1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

2.3.3 Resultados y análisis de la investigación de campo.

La presente investigación se llevó a cabo utilizando dos instrumentos: la guía monográfica y una encuesta realizada al personal que labora en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales de El Salvador, en el primer instrumento se retomó aspectos relacionados sobre todo a la parte de la estructura organizativa de la cooperativa, en el segundo instrumento se analiza la percepción de los empleados a cerca del clima organizacional imperante en COOPAS DE R.L.

A continuación se hace un análisis sobre cada categoría estudiada en el instrumento.

I. PUESTO DE TRABAJO

Esta dimensión evalúa como se siente la persona en el puesto de trabajo y la satisfacción que del puesto se deriva.

Algunos aspectos encontrados en esta dimension son los siguientes:

- Los empleados muestran satisfacción en sus lugares de trabajo y en las labores que desempeñan alcanzando resultados hasta del 100%.
- Los puesto de trabajo se encuentran claramente definidos, llevando esto a que cada persona tenga un parámetro de medición de sus responsabilidades motivando esto a superar lo que se espera de ellos.
- El puesto de trabajo es acorde a las competencias laborales para desempeñar sus funciones.
- De parte de las jefaturas debe haber mayor reconocimiento hacia sus colaboradores, en donde un empleado considera que no se les reconocen sus aportes,concluyendo que existe inconformidad en este punto.
- Existe un porcentaje aunque mínimo, pero representativo que manifiesta que su trabajo le ocasiona problemas de salud, por lo tanto esto estaria llevando a incapacitar al personal, restandole competitividad a la Cooperativa.

Esta dimensión alcanza resultados positivos y sobre todo en las preguntas 1, 2, 3, 4, y 5.

II. RELACIONES CON EL JEFE INMEDIATO

Esta dimensión evalúa cómo se siente el personal en relación a su jefe inmediato.

Algunos aspectos encontrados en esta dimensión son los siguientes:

- Los empleados se sienten muy satisfechos, ya que 21 empleados manifiestan que su jefe inmediato los escucha y atiende los problemas que se le plantean, esto permite deducir que existe una muy buena relación con el jefe inmediato.
- 22 empleados de la cooperativa expresan que el jefe inmediato los motiva e incentiva a la creación e implementación de nuevas ideas, ya que es una persona que brinda confianza y atiende las propuestas de sus colaboradores.
- 21 empleados afirman que su jefe inmediato les dedica el tiempo necesario cuando quieren solucionar un problema, esto permite concluir que los jefes son muy accesible y que se interesan por ayudar en la solución de los problemas que se presentan en la cooperativa y les facilitan el cumplimiento de sus metas.
- 18 empleados manifiesta sentirse con libertad en la toma de decisiones en sus puestos de trabajo, el esfuerzo es reconocido, la calidad de su trabajo y a la vez le transmite confianza, esto permite identificar que el jefe inmediato es una persona que busca siempre la armonía con sus colaboradores.
- 18 empleados afirman que el trato que el jefe inmediato les brinda es justo y equitativo, a la vez se sienten apoyados y manifiestan tener muy buenas relaciones de trabajo, ya que cada empleado tiene claro lo que el jefe inmediato espera de ellos en el cumplimiento de los objetivos y metas de la cooperativa.

- 19 empleados expresan que se sienten muy satisfechos, apoyados por su jefe, ya que se preocupa por mantener buenas relaciones de trabajo con los empleados.

III. RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO

Esta dimensión evalúa el ambiente que se genera por las relaciones entre compañeros.

Algunos aspectos encontrados en esta dimensión son los siguientes:

- Al analizar la cooperación y apoyo que debe haber entre compañeros de trabajo, los resultados expresan que 15 empleados consideran que pueden contar con la colaboración de sus compañeros, considerando que es un área especial, necesario para el trabajo en equipo.
- Los colaboradores perciben que sus compañeros de trabajo son muy competentes y tienen la suficiente capacidad de desempeñarse de la mejor manera posible.
- A pesar de que 18 empleados consideran que el ambiente de trabajo es agradable, puede visualizarse que cuando surge un problema, no hay solidez en el grupo, no hay unión para resolver la dificultad que se presenta, únicamente 12 personas consideran que hay unión en el grupo.
- Es aceptable pero no suficiente el grado en el que la cooperativa valora la contribución que cada empleado hace, ya que 16 empleados consideran que se les reconoce su desempeño.

IV. PRESTACIONES Y REMUNERACION SALARIAL

Esta área comprende aspectos relacionados con los ingresos percibidos por los empleados, en concepto de salarios, además mide el nivel de satisfacción por parte de los colaboradores en cuanto a otras prestaciones tanto legales como adicionales. Puntualmente cabe señalar:

- Únicamente 5 empleados consideran que el salario que reciben compensa el aporte laboral que ellos brindan a la cooperativa, el resto está dividido, ya que 9 manifiestan estar en desacuerdo y total desacuerdo con el salario percibido, 9 no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, en pocas palabras les es indiferente esta situación.
- Los empleados conocen el mercado laboral y saben que en otras cooperativas los colaboradores reciben mejores salarios, lo cual no debe pasar desapercibido por la jefatura, ya que ellos podrían estar a la expectativa de buscar otro empleo en el cual mejoren su situación económica (15 empleados); si esto sucediera, la cooperativa estaría perdiendo a empleados capacitados y con muchas competencias laborales.
- En lo que respecta a prestaciones tanto de ley como las adicionales a las de ley, la cooperativa resulta bien evaluada, ya que la totalidad de las personas encuestadas manifiestan recibir las prestaciones de ley, y 22 empleados manifiestan recibir prestaciones adicionales a las de ley, esto implica un alto grado de satisfacción por parte de los empleados.

V. LIDERAZGO

Los resultados obtenidos de esta dimensión de la encuesta están vinculados a la capacidad que tienen los jefes de influir sobre sus colaboradores, y lograr resultados favorables a la cooperativa.

Aspectos considerados relevantes de los resultados:

- 18 empleados manifestaron sentirse apoyados por su jefe, esto demuestra alto grado de liderazgo por las jefaturas de la cooperativa.
- El grado de responsabilidad de los empleados es alto, ya que 21 empleados manifestaron dar fin a las actividades encomendadas por su jefe, esto muestra obediencia y compromiso a la jerarquía y liderazgo de cada jefe.
- Respecto a la tolerancia a errores cometidos por los colaboradores, 5 empleados manifiestan que sus jefes no les tolera los errores, 2 no

están de acuerdo ni en desacuerdo o les es indiferente, 16 manifiestan que la jefatura es tolerante a la comisión de dichos errores, el resultado aun es favorable para los jefes.

- Respecto a las relaciones personales entre empleados, 18 empleados consideran tener apoyo de sus jefes para resolver conflictos, esto muestra que la cooperativa posee jefaturas con liderazgo, por lo que contribuye valiosamente a la armonía laboral entre colaboradores.
- Los empleados están satisfechos con la gestión de liderazgo que cada jefe ejerce al interior de la cooperativa, esto contribuye al logro de los objetivos de la cooperativa con mayor compromiso y responsabilidad.

VI. COMUNICACIÓN

Este apartado de la investigación tiene como propósito conocer la manera en que la información fluye en los diferentes niveles de la cooperativa, y si esta se logra comprender y produce los efectos deseados, al respecto se hace referencia de lo siguiente:

- Al interrogar si existe buena comunicación, todos los empleados opinan que si la hay, esto es importante para la cooperativa ya que la información parece canalizarse de forma oportuna y correctamente.
- También al preguntar sobre la iniciativa y propuesta de ideas a sus colaboradores, todos consideran que les son escuchadas sus propuestas cuando lo hacen, esto demuestra el alto grado de apertura hacia los empleados por parte de las jefaturas, esto debe tener incidencia en el crecimiento de la cooperativa.
- Respecto a la prontitud de observar o felicitar por buenos o malos resultados, 21 empleados consideran que se hace oportunamente, esto es importante para el fortalecimiento individual del empleado y puede incidir la motivación del mismo.
- Respecto a los cambios de decisiones que ocurren a nivel de jefatura, 20 trabajadores consideran que se hacen oportunamente, esto demuestra el

alto grado de fluidez que existe en el factor comunicativo al interior de la cooperativa.

- En cuanto a la claridad de las órdenes giradas por las jefaturas, 21 empleados consideran que son entendibles con precisión, esto es importante ya que contribuye a la efectividad del trabajo por cada empleado, la productividad debe ser alta, producto de la ejecución concreta de las actividades.
- En la resolución de conflictos internos, 2 empleados consideran que no se realizan correctamente, a 5 personas les es indiferente, 16 manifiestan que sí se resuelven correctamente, lo anterior evidencia que los jefes poseen las habilidades suficientes para resolver los conflictos internos.
- En cuanto a oposiciones a instrucciones giradas por las jefaturas, 19 colaboradores, consideran que tienen la capacidad para dar sugerencias o mostrar su oposición al respecto, se demuestra el alto grado de confianza, flexibilidad y apertura que poseen las jefaturas, esto puede incidir directamente en los logros de metas y objetivos a nivel institucional, los colaboradores se sienten parte de las decisiones.

VII. COMPETITIVIDAD

En esta dimensión se analizan aspectos que permitan verificar el nivel en que la cooperativa ofrece mejores alternativas a sus asociados en relación a sus competidores.

Algunos aspectos encontrados en esta dimensión son los siguientes:

- 22 empleados manifiestan que el servicio que brinda la cooperativa es de calidad, a uno le es indiferente, y no hay nadie que opine en contra, esto permite tener un parámetro de que el servicio que se ofrece según los empleados, satisface las necesidades de sus asociados conduciéndola al crecimiento y la competitividad.
- 17 empleados encuestados expresaron que la cooperativa ofrece mejores alternativas en los servicios que esta ofrece con respecto a la competencia,

y únicamente uno manifiesta lo contrario, al resto de ellos les es indiferente, esto demuestra el conocimiento que los empleados tienen del servicio ofrecido.

- Los empleados están muy conscientes que al capacitarse constantemente les permite ser más competitivos debido a la actualización o adquisición de nuevos conocimientos, para aplicarlos a su puesto de trabajo.
- 12 empleados manifiestan que el sistema tecnológico que posee la cooperativa permite brindar un buen servicio a los asociados, 9 manifiestan no estar de acuerdo ni en desacuerdo, y únicamente 2 opinan que la tecnología utilizada no permite brindar un mejor servicio, no obstante lo anterior, se observa que la cooperativa tiene problemas en sus sistemas tecnológicos y que podrían afectar los procesos que se generan, asimismo podría impedir que se brinde un servicio con eficiencia y eficacia a sus asociados.

2.4 FORMULACIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICA DE LO INVESTIGADO.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo permitieron responder al objetivo planteado por el grupo de investigación, para lo cual se utilizaron los siguientes tipos de investigación: Documental, bibliográfica y de campo, para obtener toda la información requerida.

Después de conocer los puntos de vista de diferentes autores que hablan sobre clima organizacional y de conocer los resultados de la investigación con una muestra del 72% de la población, se realizó un diagnóstico de la situación actual en donde se destacaron los principales problemas que afectan el clima de la cooperativa agrupándolos en siete dimensiones tales como: Puesto de trabajo, Relaciones con jefe inmediato, Relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, Prestaciones y Remuneración salarial, Liderazgo, Comunicación y Competitividad.

Para identificar el clima organizacional se elaboró un cuestionario, utilizando la escala de Likert, en la que se especifican cinco alternativas y criterios de evaluación los cuales son: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Todo lo anterior permitió encontrar información que integrada con la teoría y nos permitió elaborar consideraciones para COOPAS de R.L.

Se realizaron visitas a la Cooperativa con el fin de observar de primera mano el ambiente laboral, su cultura y cualquier otro insumo que nos llevara a dar una respuesta en sentido de conocer como es el clima organizacional.

Los instrumentos fueron suministrados por el equipo investigador con el fin de conocer las percepciones del personal y poder tener más evidencias al respecto para poder enriquecer el estudio.

Al recopilar la información por medio la técnica de la encuesta nos permitió tener un análisis técnico sobre la situación actual de COOPAS de R.L. estableciendo como equipo de investigación que existen tres enfoques para medir el clima organizacional, los cuales se detallan a continuación:

- Medida múltiple de atributos organizacionales.
- Medida perceptiva de los atributos individuales.
- la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida de los atributos organizacionales, se enfoca como una representación de la estructura física de la organización; el clima se transforma en un término de ambiente organizacional, la medida perceptiva de los atributos individuales, se enfoca en que el clima organizacional es deductivo, el clima es percibido hacia los valores, actitudes y opiniones personales de los colaboradores y tomando en cuenta el grado de satisfacción que cada empleado tiene en la organización.

Los enfoques anteriormente mencionados dieron el origen a una gran cantidad de definiciones de clima y a la vez sirvieron de punto de partida para muchas investigaciones.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales es la más utilizada por los diferentes investigadores, ya que permite medir más fácilmente el clima de una organización.

De tal manera que como equipo investigador concluimos, que nuestra investigación se enfocaría a COOPAS de R.L., sosteniendo nuestra posición a la medida perceptiva de los atributos organizacionales, ya que es la que más se acopla a COOPAS; en tal sentido las características de la organización son percibidas por todos los departamentos de la cooperativa.

Por otra parte se utilizó el instrumento, basado en la escala de Likert, este nos permitió indagar con mucha precisión, las percepciones de los empleados, llegando a la conclusión que la investigación realizada esta sustentada en los aportes y conocimientos teóricos utilizados.

La información tomada de los autores consultados conlleva a realizar un contraste de lo que se dice en la bibliografía con lo que es la práctica en lo que respecta clima organizacional.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SEGÚN AUTOR	PROCESO METODOLÓGICO	OBSERVADO
Keith Davis & John Newstrom	Conciben al Clima Organizacional, como el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización	Las buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son vitales para que exista un buen clima organizacional.
Luc Brunet	El clima organizacional puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modelos de comunicación, estilos de liderazgo de dirección	En una misma organización existen micro climas derivados de sus diferentes departamentos, que la sumatoria de ellos proporciona el clima organizacional general.
Alexis Gonçalves	Afirma que el conocimiento del	Los responsables de hacer

	clima organizacional, proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los Comportamientos organizacionales.	realidad los resultados de un clima organizacional, muchas veces no las llevan a cabo en el tiempo y momento indicado, retrasando las acciones y decisiones.
Chiavenato Idalberto	Menciona que el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etc.	Las personas por lo general cuando están altamente motivados brindan mayores resultados. Solamente que el factor motivacional no se puede generalizar en todos los miembros de la organización. Cada uno necesita su medida o dosis.

Keith Davis sostiene que no obstante que el clima no se ve ni se toca, tiene existencia real, y se ve afectado por casi todo lo que sucede en el interior de una organización, además cada organización es única y tiene sus propias cualidades. En COOPAS, se puede observar y constatar por medio de los resultados del cuestionario, que en lo que respecta a las buenas relaciones entre empleados y jefaturas la convierten en una organización en donde en términos generales, se vive un ambiente de cordialidad, el que es percibido al momento de visitar las instalaciones de dicha cooperativa.

Luc Brunet ve el clima organizacional en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modelos de comunicación, estilos de liderazgo de dirección, además sostiene que para la identificación del clima se puede hacer uso de información interna que tiene la organización tal como: informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, esto proporciona las bases para identificar el clima organizacional. La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales, en el año 2008, como parte de su plan estratégico, realizaron un estudio de clima organizacional, el cual según el Gerente General de COOPAS,

proporciona datos alentadores en lo que a satisfacción laboral se refiere, teniendo la cooperativa, esta información.

Para Alexis Gonçalves, a través del conocimiento del clima organizacional, se puede obtener retroinformación acerca de los procesos que determinan los Comportamientos organizacionales, lo cual permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes como en la conducta de los empleados, además introducir cambios en los aspectos como la estructura organizacional.

Como se ha dicho antes, la cooperativa ya tiene información sobre clima organizacional, sin embargo no tiene un plan de mejora de clima organizacional, si bien es cierto que manejan incentivos por metas cumplidas, esto no obedece a un plan bien estructurado, sino son actividades que de forma aislada se hacen para generar bienestar e incidir en la voluntad de los trabajadores.

En el aporte que Idalberto Chiavenato hace con respecto al clima organizacional, relaciona íntimamente al clima con el nivel de motivación que los empleados tienen, ya que el clima imperante en una organización incidirá en la motivación de los trabajadores, de igual manera la motivación incidirá en el clima que existirá en la organización, convirtiéndose esto en un círculo vicioso, por lo cual en COOPAS, sería importante que los resultados que ya tienen, los analicen y comiencen a tratar los aspectos motivacionales de sus empleados.

2.5 DESARROLLO Y DEFINICIÓN TEÓRICA.

Toda organización está compuesta entre otros, por el elemento humano, el cual es el más importante de todos los demás, ya que es el motor que mueve a toda institución.

Diferentes autores abordados en la presente tesis, coinciden y consideran que un buen clima organizacional es vital para el buen funcionamiento de las organizaciones, para que estas sean competitivas, responsabilizando de esta

manera a ambas partes, patronos y empleados, de la existencia de un adecuado clima organizacional.

Los diferentes autores consultados, coinciden y consideran que un buen clima organizacional, es de gran importancia para el desarrollo y funcionamiento de sus empleados, se puede decir entonces que tanto el patrono como el empleado tienen un papel protagónico en el tema clima organizacional.

Según Luc Brunet, el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo; y que éstas características son percibidas directa o indirectamente por los empleados que se desempeñan en ese medio ambiente; así mismo que el clima tiene repercusiones en el comportamiento individual.

Es indispensable que los empleados y la dirección de COOPAS, reconozcan e identifique en que van a hacer su plan de mejora y qué aspectos deben fortalecer. La alta dirección de esta cooperativa, debe tomar acción en lo que corresponde su parte, para mejorar su clima organizacional.

Se considera que los aportes dados por Luc Brunet, sobre clima es uno de los más acertados a la práctica de las necesidades de fortalecimiento del clima organizacional de la COOPAS, de R.L. Un punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización, que inciden sobre quienes trabajan en ella. En tal sentido, se considera que la teoría sobre la medida perceptiva de los atributos organizacionales, permite precisar más claramente el fenómeno clima; así también, brinda un respaldo teórico en la elaboración de los instrumentos metodológicos, que viabilizan la medición objetiva del fenómeno observado, a través de las dimensiones que clasifican y agrupan las percepciones de los individuos, estructura y procesos de la cooperativa que influyen directamente en el comportamiento de los individuos; y en el clima organizacional.

Toda organización tiene que garantizar un clima organizacional agradable, favorable, para que sus miembros se sientan cómodos, contentos y satisfechos. Desde este punto de vista de COOPAS, debe de considerar entre sus prácticas elaborar estudios de clima organizacional, con la finalidad de mantener una medición periódica del mismo.

La actitud del personal es determinante para que haya una buena atención a los asociados y para el caso de ésta investigación; si la actitud de los empleados es negativa e indiferente, es de esperar que la atención que se brinde esté mal. Para efectos de medición en este aspecto las áreas que sale con bajos resultados en el estudio son: Prestaciones y remuneraciones salariales, relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y la Competitividad, siendo aquí donde se necesitará dar mayor retroalimentación.

Entonces podemos decir; que sí, existe una relación entre el clima organizacional y la motivación de los empleados, ya que una mala actitud puede ser generada por un mal clima organizacional y este a la vez refleja un mal servicio brindado a los asociados. Las personas al sentirse incómodos con sus compañeros, con sus jefes, con su salario o con la empresa en general lo reflejaran en el resultado de su trabajo. A pesar que no existe una técnica, que pueda medir directamente la relación, el servicio, siempre está vinculado con la persona; y con la complejidad de la misma. La evaluación del clima es una fotografía, de un momento y espacio determinado, pero la cultura organizacional es permanente.

Concluyendo que el clima organizacional es clave para que las empresas sean competitivas, potenciando las habilidades y competencias del recurso humano y generando un ambiente agradable para su máximo desempeño. Cuando sucede esta situación en las empresas los colaboradores se vuelven más leales e identificados con la misión y visión, prestando un servicio de mejor calidad, logrando de esta manera la diferenciación necesaria para ser competitivos.

Al hacer un resumen de los autores presentados en la presente investigación muchos coinciden que el clima es vital y necesario para toda organización, sea cualquiera su naturaleza.

Al final se hace una comparación entre la postura de los autores que nos hablan sobre el clima organizacional y lo observado en la práctica, muchas veces lejos o cerca de la realidad; sin embargo el fin es el mismo, brindar las herramientas para tener un buen clima organizacional en las empresas.

2.6 Consideraciones Teóricas de la investigación.

El diagnóstico del clima laboral se basa en una serie de técnicas y estrategias del comportamiento humano, para describir el Clima o Ambiente Institucional, y las relaciones entre los subsistemas que lo componen, y las maneras para identificar las situaciones problema, los temas de interés organizacional y las estrategias o acciones de intervención. El estudio del clima organizacional se desarrolló en tres fases: Recolección de datos, diagnóstico institucional, acción e intervención.

En tal sentido el instrumento utilizado fue dividido en siete dimensiones las cuales están estructuradas por un número de preguntas, con el objetivo de conocer e indagar esa dimensión. Se presentan a continuación las consideraciones de manera detallada, según el orden administradas en el instrumento, las cuales si la alta dirección toma a bien implementar, estaría coadyuvando a la creación de un mejor clima organizacional.

El diagnóstico del clima laboral se basa en una serie de técnicas y estrategias del comportamiento humano, para describir el Clima o Ambiente Institucional, y las relaciones entre los subsistemas que lo componen, y las maneras para identificar las situaciones problema, los temas de interés organizacional y las estrategias o acciones de intervención. El estudio del clima organizacional se desarrolló en tres fases: Recolección de datos, diagnóstico institucional, acción e intervención.

En tal sentido el instrumento utilizado fue dividido en siete dimensiones las cuales están estructuradas por un número de preguntas, con el objetivo de conocer e indagar esa dimensión. Se presenta a continuación las consideraciones de manera detallada, según el orden administradas en el instrumento, las cuales si la alta dirección toma a bien implementar, estaría coadyuvando a la creación de un mejor clima organizacional.

I. Puesto de Trabajo

- Continuar con un ambiente agradable, como mínimo el actual, de esta forma los empleados brindaran un buen servicio a sus usuarios y podrán ser más competitivo.
- Mantener la calidad en los procesos de selección. Pues este proceso refleja según los resultados que se está haciendo de manera correcta.
- Fomentar y mantener la creatividad; pues en los resultados expresan que se les permite usarla.
- Reconocer y expresar los aportes de los colaboradores hacia la Cooperativa.
- Creación del comité de seguridad y Salud ocupacional. **Decreto 254**, el cual fue aprobado por el Órgano Legislativo en Enero de 2010 y entrado en vigencia en mayo de 2011 y prorrogable hasta noviembre de 2011. Para prestar atención a todos aquellos aspectos relacionados a la seguridad y salud ocupacional.

II. Relaciones con el jefe inmediato

- Mantener las buenas relaciones Jefe – Subalternos para que continúen con la implementación de nuevas ideas y convivir en un ambiente de armonía logrando con esto la motivación de los colaboradores.
- Prestar ayuda a los empleados en situaciones de índole laboral y personal.
- Valorar los esfuerzos y la calidad de trabajo que los empleados brindan a COOPAS DE R.L.

- Permitir cierta libertad en la toma de decisiones en lo que respecta al puesto de trabajo y que de valor agregado en sus resultados. Continuar brindando apoyo, confianza, trato justo y apoyo a los empleados.
- Elaborar proyectos donde sean consideradas las ideas y sugerencias de los empleados
- Mantener la homogeneidad en el trato con el personal.

III. Relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo

- Brindar apertura a la opinión de los empleados, lo cual fomentaría el trabajo en equipo, haciendo que cada persona sienta que sus ideas tienen mucha importancia.
- Brindar oportunidad por igual de desarrollo y crecimiento al personal interno, ya que la igualdad es uno de los valores que la cooperativa tiene.
- Realizar actividades extra laborales, tendiente a lograr un ambiente de camaradería, amistad, compromiso, ayuda mutua, tal como: celebraciones, cumpleaños.

IV. Prestaciones y remuneración salarial:

- Hacer estudio de mercado de salarios en otras cooperativas, para hacer propuestas de ajuste salarial a los empleados de COOPAS, de conformidad con los resultados obtenidos en dicho estudio, para evitar la fuga de recurso humano calificado.
- Mantener y mejorar prestaciones de ley y las extras de ley, llevando esto a que los empleados se sientan satisfechos con este tipo de prestaciones, incidiendo positivamente en su motivación.
- Establecer plan de reconocimientos por logros o metas alcanzadas.
- Analizar la posibilidad de entregar becas a empleados y parientes de estos, permitiendo que dichos empleados puedan superarse académicamente y lograr con sus conocimientos tanto un crecimiento personal y un crecimiento organizacional.

V. Liderazgo

- Los líderes deben dedicar tiempo a los colaboradores para que las relaciones interpersonales entre ambos sea armonioso, procurando con esto, el trabajo en equipo.
- Apoyar al empleado cuando éste haya cometido algún error, haciéndole ver su falla y las consecuencias de ésta, comprometiéndose tanto el líder como el colaborador, a darle seguimiento para que esto no vuelva a suceder.
- Tomar en cuenta las sugerencias de los empleados en cuanto a la solución de problemas de trabajo, ya que son ellos los que están más inmersos en el desarrollo de las actividades que generan los problemas.
- Desarrollar un programa continuo de capacitación a los líderes de cada área.

VI. Comunicación

- Permitir que los empleados aporten sugerencias e ideas, para mejorar el desempeño y productividad en COOPAS.
- Organizar actividades sociales entre departamentos, especialmente entre los que tienen mayor rotación laboral, para lograr mayor integración y un espíritu de unidad y cooperación en las diferentes áreas de la cooperativa.
- Proponer la mejora de los canales de comunicación existentes, para que los empleados conozcan los procedimientos, normas, principios y valores de la cooperativa, así como las órdenes emanadas de la superioridad.

VII. Competitividad

- Realizar inversión en adquisición de equipo tecnológico actualizado, con el objeto de brindar respuestas oportunas y ágiles a los asociados de la cooperativa.
- Hacer un plan de capacitación para cada año para el uso de las nuevas tecnologías.

- Mantener y mejorar en la manera de lo posible la atención que en la actualidad se le brinda al asociado.

Como un aporte a COOPAS DE R.L., se propone un resumen de actividades, orientado a mejorar los aspectos encontrados, siendo responsable la Dirección, de su implementación o no del mismo.

VIII. Consideraciones de carácter general para todas las áreas.

- Crear un comité permanente que inicie y dé seguimiento las consideraciones aquí detalladas.
- Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo de mobiliarios y equipos de la cooperativa, para solucionar las dificultades que están afectando a los empleados.
- Analizar si la distribución de los espacios de cubículos y mobiliarios son los más apropiados para la realización de su trabajo.
- Realizar mediciones de clima organizacional de manera periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
- Dar seguimiento a los resultados del mismo.
- Calendarizar eventos recreativos durante el año para que los empleados puedan disfrutan incluso extensivos a sus seres queridos.
- Creación de normas, políticas y procedimientos de acuerdo a la visión y misión de COOPAS.

CAPITULO III

3.0 MARCO OPERATIVO

3.1 DESCRIPCION DE LOS SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.

El sujeto de investigación son todos los empleados que trabajan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, vistos a través del presente trabajo de investigación. Dicha descripción esta argumentada en el marco conceptual, marco teórico y marco operativo.

El recurso humano es la base fundamental de toda organización y sin personas no hay empresas, es por ello que toda organización debe realizar estudios de Clima Organizacional con el fin de conocer las percepciones y necesidades de los empleados, que son el recurso más valioso en las organizaciones.

Cada uno de los empleados de la Cooperativa se constituye en unidades de observación de este trabajo, de tal manera que los datos de esta cooperativa y las características de los empleados son relevantes para la comprensión del fenómeno.

El Clima Organizacional es un factor determinante en el desarrollo de las organizaciones a través de sus empleados que constituyen el principal recurso disponible para la ejecución de las actividades, las cuales son el giro de la cooperativa, influyendo directamente en el logro de los resultados positivos o negativos de la misma, es lógico pensar que si el recurso humano considera tener los elementos necesarios para sentirse bien consigo mismo respecto a las actividades que realiza al interior de la cooperativa, podría entenderse entonces que existe un ambiente laboral apropiado o un clima laboral agradable y que sus impactos pueden evidenciarse en los resultados y crecimiento de la institución.

Con esa finalidad se diseñó un instrumento que permitiera obtener resultados orientados a determinar las dimensiones del clima organizacional para mejorar la competitividad de la cooperativa, la encuesta se realizó a través de un cuestionario que contenía 7 dimensiones con 53 preguntas en su totalidad, orientadas a

descubrir a través de los empleados el tipo de clima organizacional que existe al interior de COOPAS DE R. L., en la muestra se consideraron solo a 23 empleados de 32, representando esto el 72% del total, esto se debió a causas ajenas al equipo investigador, tales como incapacidades, vacaciones y personal que labora fuera de las oficinas de COOPAS, evidenciando de esta manera la utilización del método no probabilístico. Todo lo anterior fue con la finalidad de conocer las impresiones y percepciones de cada uno de los miembros de COOPAS. DE R.L y de esta manera poder formular consideraciones a la alta dirección.

La presente investigación está orientada a plantear y entregar un documento formal a la alta dirección de la cooperativa para tomar decisiones respecto a aspectos de tipo administrativo relacionado al tema de investigación, con el propósito de mantener a los empleados en un ambiente agradable con recursos y condiciones apropiadas, volviéndolos de esta manera más competitivos y con los resultados económicos y financieros que se espera para el bienestar de sus asociados inversionistas que finalmente son los propietarios de COOPAS DE R. L. por lo que en su momento puede retomarse lo planteado en las consideraciones propuestas.

3.2 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS.

El equipo investigador fundamenta la base del instrumento de medición de los resultados esperados, a través de diversas teorías y planteamientos revisados de autores reconocidos y estudiosos de la materia del clima organizacional. Por lo tanto el mecanismo investigativo cuenta con el respaldo de investigación documental y la encuesta dirigida a todos los empleados de la Asociación cooperativa de ahorro y crédito, que se abrevia COOPAS DE R. L. ya que en la muestra se consideró el 72% de empleados de referida institución.

Durante la investigación documental, como se hace referencia en el marco conceptual y marco teórico se utilizaron las teorías más reconocidas, desde sus inicios, hasta su máximo apogeo sobre el término clima organizacional.

Dentro de los autores citamos Brunet, Luc, "Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias", afirma que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad", otro autor consultado fue Adrián Furnhan, con su texto "El comportamiento del individuo en las organizaciones, psicología organizacional", retomando los aspectos más relevantes del surgimiento del clima y luego la palabra compuesta como clima organizacional, otro autor consultado fue Keith y Newstrom, dando a conocer más énfasis en el clima y ambiente organizacional, en su libro "Comportamiento Organizacional", también se consultó a Idalberto Chiavenato con su libro "Administración de Recursos humanos" del cual se describieron algunas teorías sobre la motivación y la influencia en el clima organizacional.

Se retomó una guía monográfica cuyo formato fue proporcionado por la Unidad de investigación de la Universidad Pedagógica, esta guía fue completada con información de la Cooperativa, la cual se obtuvo con las visitas realizadas y datos constatados en la memoria de labores. Para la elaboración del instrumento se utilizó una de las escalas propuestas por Likert, en las que se especificaron cinco alternativas y criterios de evaluación y se pretende obtener resultados cualitativos. Para ello dicho instrumento contiene siete áreas de investigación, distribuidas en 53 preguntas. Al final se cuenta con un espacio para hacer observaciones y comentarios.

El instrumento fue diseñado en las siguientes secciones: identificación geográfica espacial, datos de reconocimiento, servicios o actividades a las que se dedica, organización y funcionamiento, las dimensiones investigadas son: puesto de trabajo, relaciones con el jefe inmediato, relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, prestaciones y remuneración salarial, liderazgo,

comunicación, competitividad, la aplicación del instrumento se realizó, en cada puesto de trabajo; esta actividad fue desarrollada por tres encuestadores; en un tiempo aproximado de cinco horas todo ello de desarrollo en un contexto de cordialidad y de forma voluntaria por los empleados quienes en el transcurso del trabajo mostraron disposición y seguridad en las respuestas sobre lo interrogado; así mismo, la administración superior y los mandos medios, se mostraron solidarios en proporcionar la información que se les solicitó, como recurso necesario para el desarrollo de la investigación. Cada una de las respuestas obtenidas en la encuesta, fueron analizadas y agrupadas por dimensiones, para formular las consideraciones teóricas de la investigación.

3.3 ESPECIFICACIÓN DE LA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Con respecto a las técnicas utilizadas en el análisis de los datos, para la elaboración de las consideraciones a presentar, producto de la investigación sobre el clima organizacional, atendiendo al criterio del grado de control que se tiene sobre las variables, se utilizaron las técnicas: taxonómica, procedimental, descriptiva y analítica.

En lo que se refiere a la técnica taxonómica, sirvió para la clasificación de los distintos departamentos que componen a COOPAS de R.L.

Con relación a la técnica procedimental, sirvió para la recopilación y análisis de información bibliográfica, sobre el clima organizacional y todo aquello relacionado a éste. De la misma manera se recopiló información histórica de COOPAS de R.L., desde sus inicios hasta hoy en día, complementando la obtención de los antecedentes de la organización en estudio. Esto ayudó a generar las ideas para la elaboración del instrumento, permitiendo la tabulación y análisis de los datos obtenidos, los cuales ayudarán a facilitar la redacción de las consideraciones que contribuirán a fortalecer el clima organizacional de COOPAS de R.L.

La técnica descriptiva, se enfocó en la observación de campo, cuyo objetivo principal fue identificar las irregularidades del clima organizacional, dentro de las instalaciones de las oficinas de COOPAS de R.L.; con la finalidad de obtener información pertinente, que ayudaría a la elaboración del instrumento.

Se utilizó la técnica analítica, debido a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, que consistió en la interpretación de los resultados de cada interrogante realizada a los empleados, determinando de esta manera las áreas críticas o que necesitan mejorar.

En tal sentido, el análisis cualitativo se realizó de acuerdo a la información recolectada, de las encuestas aplicadas a los 23 empleados de COOPAS de RL. Cuando se procesó la información se elaboró una sola matriz de datos, para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos en cada pregunta del cuestionario, para determinar las deficiencias que necesitan mejorar.

Mediante la utilización de la escala de Likert, se puede medir las percepciones y actitudes de los individuos, evaluando las dimensiones siguientes: puesto de trabajo, relaciones con el jefe inmediato, relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, prestaciones y remuneración salarial, liderazgo, comunicación, competitividad. Lo cual ayudo a identificar las áreas que se deben fortalecer mediante las consideraciones propuestas.

Al finalizar el análisis de los datos obtenidos, se presentan consideraciones, para fortalecer el clima organizacional de COOPAS de R.L., las cuales son de mucha importancia para mejorar las percepciones de los empleados y de esta manera lograr un clima organizacional mejor que el actual.

3.5 RECURSOS.

Para poder obtener los resultados de la investigación relacionada a determinar las dimensiones del clima organizacional en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito (COOPAS) fue necesario contar con el siguiente recurso:

RECURSO HUMANO:

- Tres investigadores
- Un asesor del proyecto de investigación
- Tres jurados evaluadores
- Treinta y tres empleos de COOPAS de R.L.

RECURSO MATERIAL:

- Computadora
- Impresora
- Fotocopiadora
- Internet
- Papelería
- Libros de texto
- Anillado
- Alimentación
- Transporte
- Otros

RECURSOS FINANCIEROS

- Pago a Asesor
- Pago de Derecho de graduación
- Pago de anillado
- Pago de empastado
- Otros

3.6 ÍNDICE PRELIMINAR SOBRE INFORME FINAL

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

Debido a la formalidad y necesidad de sustentar la investigación realizada en La Asociación cooperativa de ahorro y crédito de profesionales de responsabilidad limitada, que se abrevia COOPAS DE R. L, resulto importante consultar y relacionar diferente información teórica, historia, connotados autores que se han caracterizado a lo largo sus vidas como protagonistas en el área de recursos humanos, clima organizacional y otras ramas vinculadas; relacionando conceptos, teorías, propuestas, etc.

También en esta sección se hace referencia a información propia de la cooperativa sobre su historia hasta la actualidad, relacionando acontecimientos buenos y difíciles en su situación socioeconómica, la relación con otras entidades. Los principios y valores a los que se rigen las Asociaciones cooperativas, el marco legal en que actúan y otra información que el equipo investigador puede relacionar y que en su momento fue de importancia para determinar el alcance de los resultados esperados sobre el objeto de estudio.

La finalidad de establecer los planteamientos teóricos, históricos y conceptos fueron con el propósito de construir un criterio sólido por parte del grupo investigador que permitiera identificar con claridad los aspectos importantes a considerar sobre las dimensiones del clima organizacional y su incidencia en la competitividad de la cooperativa en el Salvador.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

Este capítulo contempla las bases teóricas sobre el tema de investigación, incluyendo la posición de autores como: Alexis Gonçalves, Idalberto Chiavenato, Toro F, Stephen P. Robbins, Alexis Serrano, Luc Brunet, Adrián Furnhan, Davis, Keith y Newstrom, Hernández Laos, Antonorsi Blanco, etc., quienes dan su aporte relacionados a clima laboral, motivación y competitividad, considerando también el

aporte del equipo investigador. Así mismo, se presenta el marco empírico obtenido del trabajo de campo, el cual consistió en visitas y administración del instrumento en COOPAS DE R.L, con los resultados obtenidos por medio de este instrumento se puede observar las percepciones que los empleados tiene hacia la cooperativa, lo que sirve como base para conocer las dimensiones estudiadas.

CAPITULO III: MARCO OPERATIVO

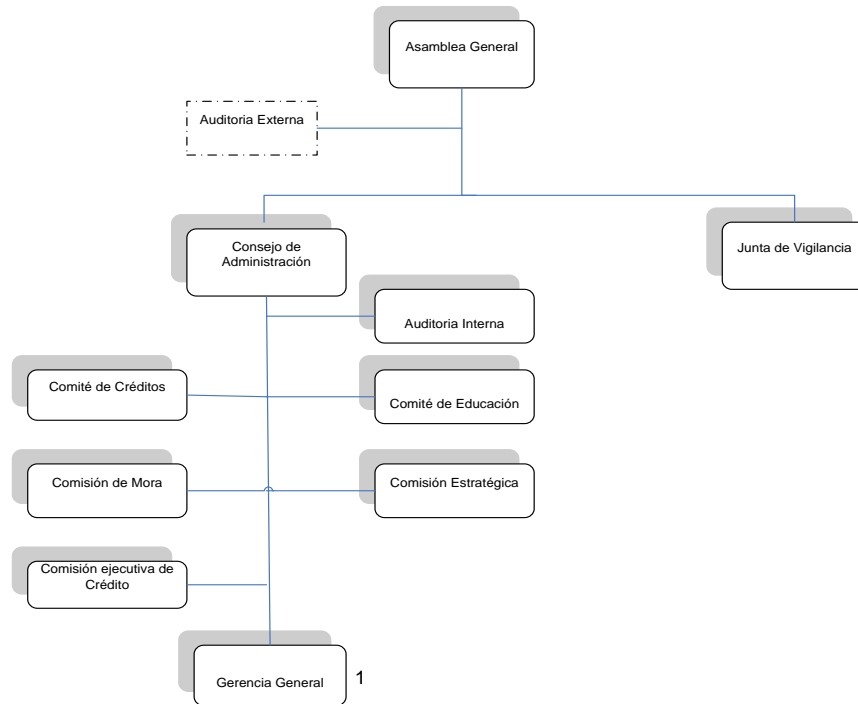
En este capítulo se presenta la descripción de los sujetos de investigación relacionándolo con los primeros dos capítulos, en los cuales se conoce y se justifica la necesidad de realizar la investigación y el planteamiento teórico, obtenido a través de las posiciones que aportan los autores citados en esta investigación, lo que sirve como base para la elaboración del marco empírico. En este capítulo se especifica la técnica para el análisis de los datos, un cronograma donde se detalla los avances y actividades realizadas a través de esta investigación, concluyendo con el índice preliminar sobre el informe final que es un resumen general de los tres capítulos que contiene el presente documento.

3.7

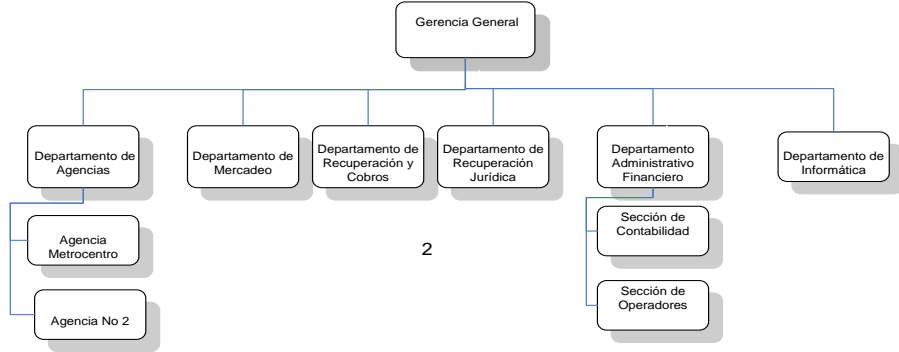
ANEXOS

COOPASS DE R.L

Organigrama de los Organos Directivos 2010



COOPAS de R.L. Organigrama por Funciones 2010.



3.8 Bibliografía.

LIBROS.

- Bejarano, Jesús Antonio, Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario. Colección de Documentos IICA. Serie Competitividad No.2 República de Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Colombia. 1998.
- Cantú Delgado, Humberto et al, Calidad para la globalización, Editorial McGraw-Hill, Edición Única, México, 2004.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano,1ª. edición, Mc Graw Hill, México 2009.
- Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano,1ª. edición, Mc Graw Hill, México 2009.
- Davis, Keith y Newstrom, John, comportamiento organizacional, Mc Graw Hill, México, 1990.
- Furnhan, Adrián, El comportamiento del individuo en las organizaciones, psicología organizacional, Oxford university, EE.UU. 1990.
- Gonçalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Hernández Laos, Enrique, La competitividad industrial en México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1ª. Edición 2000.
- Luc, Brunet Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias, Editorial Trillas, México, 1992.
- Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pritice Hall México, 1999, 8ta. Edición.

- Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª. edición Prentice Hall, México 2004.

REVISTAS.

- Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional.
- Antonorsi Blanco, Revista Talento, 2003.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Competitividad, el motor del crecimiento (Progreso económico y social en América Latina, informe 2001), 2001.
- Gómez, Carlos Alberto, Acta colombiana de Psicología 11, 97-113, 04. Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia.
- Klaus, Esser et al, Competitividad Sistémica, Revista CEPAL, No. 59, Santiago, 1996.
- Lambin, Jean Jacques, Marketing Estratégico, Editorial Mc Graw Hill, España, 1995
- Memoria de labores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales (COOPAS) de R.L. años 2001-2009.
- Martínez Hugo, Seminario Administración de Recursos Humanos, FEPADE 7 y 8 de Feb.2010.
- Programas de teoría administrativa, Administración I y II, UCA, El Salvador, C.A 2004.

- Porter, Michael, La ventaja competitiva de las naciones, Javier Vergara Editor, S.A. Argentina, 1991.
- Rojas, Patricia y Sepúlveda, Sergio, ¿Qué es la competitividad? Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial.
- Torrecilla, Oscar Donato, Clima Organizacional y se Relación con la Productividad Laboral.
- Ugo Fea, Competitividad es calidad total, España, 1995.
- Aguilar Aguilar, M.A.(2009) La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización 1985-2003, Edición electrónica gratuita, texto completo en www.eumed.net/libros/2009b/546/

SITIOS WEB.

- <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- [www.gestiopolis.com/Clima Organizacional/](http://www.gestiopolis.com/Clima%20Organizacional/)22 de octubre 2010
- <http://www.nodo50.org.sindpitagoras/Likert.htm>
- <http://twitter.com/ingenierodelMK>
- <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad.shtml>