



***CLIMA LABORAL
Y
ASERTIVIDAD***

Presentado por:
Soto Manrique Pamela



**Universidad Autónoma Metropolitana
Iztapalapa**

INDICE

	Página
I. RESUMEN	1
II. INTRODUCCIÓN	3
III. JUSTIFICACIÓN	4
CAPITULO 1. Clima Laboral	5
1.1. Definición	5
1.2. Medición	8
1.3. Conclusiones	11
CAPITULO 2. Liderazgo	13
2.1 Definición	14
2.2 Características de Líder	15
2.3 Estilos de Liderazgo	17
2.4 Conclusiones	19
CAPITULO 3. La importancia del supervisor en la percepción del clima laboral	21
3.1 Definición	21
3.2 Características del Supervisor	22
3.3 Funciones del Supervisor	22
3.4 Papel del Supervisor	24
3.5 Conclusiones	24
CAPITULO 4. Metodología	
4.1 Planteamiento del problema	26
4.2 Definición conceptual y operacional de las variables	27
4.3 Preguntas de investigación	28
4.4 Hipótesis	29
4.5 Instrumento	30
4.6 Escenario	32
4.7 Sujetos	32
4.8 Procedimiento	32
CAPITULO 5. Resultados y conclusiones	34
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	
1. Cuestionario Escala de Ambiente Laboral y Hoja de respuestas	
2. Grupo Collado	

I. RESUMEN

Este estudio aborda la temática del clima laboral, estudiando las variables que abarca y basándose en la Escala de Clima Laboral (WES), la cual se aplicó en la Empresa Grupo Collado.

Al hablar del clima laboral se está refiriendo a una serie de elementos que el individuo percibe alrededor de su ambiente de trabajo, tanto físico como humano, en los cuales realiza sus tareas diarias dentro de la organización. Tales variables influyen en el comportamiento de los trabajadores y por lo tanto en la productividad de la misma organización.

Existen tres dimensiones que abarcan la totalidad del clima laboral:

I. Relaciones

Mide el grado en que los empleados realmente se sienten comprometidos con su trabajo y la empresa, así como el apoyo que perciben de sus supervisores y compañeros. Estudia las variables:

- a. Compromiso
- b. Cohesión
- c. Apoyo del Supervisor

II. Desarrollo Personal

Está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos midiendo el grado en que se estimula a los empleados a tomar sus propias decisiones, a ser autónomas y el grado de presión que se tiene al llevar a cabo su trabajo. Las variables involucradas en esta dimensión son:

- a. Autonomía
- b. Orientación hacia la tarea
- c. Presión en el trabajo

III. Mantenimiento y cambio del sistema

Mide el grado en que los supervisores informan a sus empleados acerca de cómo realizar el trabajo; hacer de su conocimiento los planes, normas, políticas y nuevas propuestas acerca del trabajo, con el fin de crear un ambiente agradable.

- a. Claridad
- b. Control
- c. Innovación
- d. Confort físico

Este estudio se orienta principalmente a la variable apoyo del supervisor, que forma parte de la dimensión de relaciones. Para examinar a fondo esta variable se recurrió a una investigación de campo en la empresa Grupo Collado, con visitas periódicas para el levantamiento de datos, para posteriormente analizar los resultados en general, pero poniendo especial atención en el apoyo del supervisor y el liderazgo que van íntimamente ligados, por la similitud de funciones del supervisor y las de un líder dentro del grupo de trabajo.

II. INTRODUCCION

Este estudio trata de explicar el clima laboral presente en cualquier organización, y los elementos que lo componen. Se orienta principalmente a conocer el apoyo que el supervisor proporciona a sus trabajadores.

En el capítulo 1 se da un panorama general sobre lo que es el clima laboral. Se analiza, además la medición, que puede realizarse mediante la observación o los cuestionarios, enfocándose principalmente a la Escala de Ambiente Laboral (Work Environment Scale, de Moos e Insel, 1986), donde se miden cada una de las variables que componen el clima en general.

En el capítulo 2 se analiza la variable apoyo del supervisor, perteneciente a la dimensión incluyendo aspectos como el liderazgo que es de suma importancia ya que el supervisor también dirige al grupo que tiene a su cargo, por lo que debe contar con características y habilidades de un líder. Considerando estas cualidades, la manera de dirigir se puede orientar hacia diferentes direcciones: ya sea empleando un estilo autoritario, demócrata, liberal o burocrático, que se explican ampliamente en este apartado.

Siguiendo con el capítulo 3, se examina el papel del supervisor como el responsable de guiar a su grupo, analizando las características particulares de éste, así como las funciones que puede desempeñar dentro de la organización.

La metodología aplicada y la variables consideradas dentro del estudio se detallan a lo largo del capítulo 4, así como la empresa donde se exploró la percepción que tienen los empleados acerca del clima organizacional que prevalece en ella.

Posteriormente en el capítulo 5 se presentan los resultados obtenidos aplicando la Escala de Ambiente Laboral en la empresa Grupo Collado.

III. JUSTIFICACION

El tema elegido para este trabajo de investigación obedece al interés por conocer cuáles son los factores que componen el clima laboral y en qué grado lo afectan. Esto se ve reflejado en el nivel de satisfacción que sienten los empleados en una compañía determinada.

Con el fin de diagnosticar el clima que prevalece en la empresa Grupo Collado, se aplicó el instrumento denominado Escala de Ambiente Laboral (WES), y de esta forma se pueden sugerir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros de la misma así como en la estructura organizacional en uno o mas de los subsistemas que la componen, con el fin de propiciar un mejor ambiente de trabajo.

Para que el ambiente sea el óptimo y lo más estable posible para todos los involucrados en la organización se puede recurrir a que los líderes y, en este caso, los supervisores sean innovadores, creativos y abiertos a cualquier tipo de cambio sin perder la objetividad. Así como actuar lo más racional posible en la toma de decisiones, sin olvidarse de la ética y la moral, siempre y cuando lo anterior se adapte a las situaciones actuales y aprovechando la esencia de proyectos que anteriormente hayan sido exitosos, para mejorar los nuevos.

De este modo, al implantar una adecuada planeación, control y organización se podrá trabajar con líderes que presenten las características adecuadas y que correspondan a las necesidades particulares de cada empresa. Esto apoyará el que se evite la aplicación de malas técnicas en las que el control permanece por un liderazgo dinámico y eficaz.

CAPITULO 1

CLIMA LABORAL

1.1 DEFINICION

Actualmente se le ha estado dando un peso importante al comportamiento humano dentro de cualquier organización, porque el ser humano es la parte que realiza el trabajo físico de la empresa y quien desarrolla toda la tecnología y formas de llevar a cabo el trabajo, es entonces que como los individuos son quienes llevan a cabo las tareas, todo dentro de un ambiente en este caso laboral, es importante estudiar cada uno de los elementos que componen el mismo. A continuación se presentan distintas definiciones que describen el clima laboral, para finalmente poder tener una definición concreta que se empleará a lo largo de esta investigación.

Existen dos acepciones bajo las cuales se podrá delimitar el clima laboral:

1. *“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.* (Forehand y Gilmer, 1965)
2. *“Conjunto de percepciones globales (constructo-personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.* (www.gestiopolis.com)

Además se han realizado muchas aportaciones realizadas por diferentes autores acerca del concepto del clima laboral, como las descritas a continuación:

- *“Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de cada departamento de una compañía y se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro*

de ella; influyendo así en la motivación, desempeño y la satisfacción en el empleo".
(Davis y Newstrom, 1987)

- *"El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global".* (Brunet, 1987).

Dadas estas acepciones y definiciones se puede determinar una definición más universal sobre la cual se basa el presente trabajo. El clima laboral es el medio ambiente compuesto tanto por elementos físicos como humanos, en el cual se llevan a cabo las tareas de cualquier organización, los cuales influyen en el comportamiento de los individuos pertenecientes a esta organización, de igual manera afectan en la productividad y satisfacción del mismo trabajo que desempeñan.

Este medio ambiente está formado por varios componentes que se pueden ubicar en tres grupos:

1. Comportamiento
2. Estructura de la organización
3. Procesos organizacionales

El clima laboral influye directamente en el comportamiento y en la percepción de los trabajadores, y por tanto en la productividad a través de su satisfacción y la combinación de las actitudes físicas y psicológicas de ellos mismos.

Para mejorar el clima laboral dentro de la organización se puede recurrir a:

- *Desarrollo organizacional*, que consiste en mejorar los procesos de tarea de los recursos humanos.
- *Desarrollo personal*, mejorando los canales de comunicación y relaciones entre los empleados.
- *Planeación de nuevos procesos de mejora*, introduciendo nuevos procesos en las tareas.

A través de los cuales se puede constituir un clima favorable, a través de diversos componentes como son:

- Calidad de liderazgo
- Grado de confianza
- 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

Estos aspectos que señalan Davis y Newstrom serían los esenciales para que prevalezca un ambiente de trabajo favorable y agradable. En esta estructura se observa que es importante que exista un trato agradable desde la dirección hasta el trabajador más subordinado, teniendo la principal tarea el directivo y los supervisores que son quienes tienen la responsabilidad de crear los programas e incentivos adecuados para que el empleado se sienta comprometido al cien por ciento con su trabajo. Formando así un sistema de comportamiento organizacional, (Davis y Newstrom, 1987)

1.2 MEDICION

El clima organizacional está determinado por la percepción personal de los individuos, es decir por las relaciones que mantiene con los demás, y por la percepción acerca del espacio físico donde trabaja. Es importante señalar que estas percepciones afectan el comportamiento del individuo justificadas en dos grandes escuelas del pensamiento:

- Escuela Gestalt. Menciona que las personas se adaptan al medio que los rodea. (Brunet, 1987)
- Escuela Funcionalista. Postula que el comportamiento de los individuos están en función del medio ambiente. (Brunet, 1987)

Con base en estas acepciones, se puede asumir que cada organización actúa de manera distinta, pues en ocasiones los empleados tienden a adaptarse al medio que los rodea, por ejemplo en empresas con un sistema autoritario, los empleados a la larga familiarizan o se encuentran sujetos merced de lo que digan y ordenen sus superiores. Mientras que en otras empresas se comportan en función del medio que les rodea.

La medición del clima es importante porque permite conocer al administrador científicamente las opiniones que tiene las personas en relación a su entorno y condiciones que generalmente provocan insatisfacción y conflictos basándose en muchas variables o factores que interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

Para descubrir cuales son las percepciones de cada individuo se hace uso de diferentes instrumentos para medir en su totalidad el clima laboral; como son:

a. La observación

Mediante la observación directa de los empleados en sus tareas diarias se puede obtener información valiosa y completa. Se observan distintos factores tanto físicos como no físicos. Requiere de mucho tiempo y esfuerzo por lo que resulta ser el más costoso,

dado que una organización puede tener varios departamentos y se recurre solo a la observación de los departamentos mas representativos, puede realizarse más de una observación y el tiempo dependerá que las necesidades que se presenten.

b. La entrevista

Este medio requiere de menos tiempo, pues se puede realizar en una sola sesión siempre y cuando sea escrita, es decir mediante cuestionarios y por lo tanto puede ser también menos costosa. La desventaja que tiene es que el contestador no puede profundizar y limitarse solo a pequeños comentarios de diversas situaciones que le sucedan alrededor de su trabajo.

c. Cuestionarios

- Tipo Likert

Un instrumento empleado es el cuestionario tipo Likert, diseñado por Rensis Likert. Permite conocer el estilo gerencial, utilizando escalas como el liderazgo, motivación, comunicación, interacción, fijación de metas y control, a través de cuatro sistemas de administración; para determinar que tipo de ambiente es el que predomina, ya sea autocrático, humano o participativo. Los resultados obtenidos reflejan que si se identifica y procura más el aspecto humano del individuo, se logra un mayor desempeño y satisfacción en el trabajo.

Como ejemplo de este tipo de instrumentos se presenta la Escala de ambiente laboral.

Es un tipo de cuestionario que se enfoca a distintos elementos del ambiente laboral, el WES (Work Environment Scale), desarrollado por Moos e Insel, (1986). El WES evalúa el clima social en todo tipo de unidades en los centros de trabajo, y localiza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo. Se centra en tres dimensiones a medir:

I. Relaciones

Mide el grado en que los empleados realmente se sienten comprometidos con su trabajo y la empresa, así como el apoyo que perciben de sus supervisores y sus compañeros. Las variables que constituyen esta dimensión es:

- Compromiso: grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- Cohesión: grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros.
- Apoyo del supervisor: grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social.

II. Desarrollo personal

Está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos midiendo el grado en que se estimula a los empleados a tomar sus propias decisiones, a ser autónomas y el grado de presión que se tiene por llevar a cabo su trabajo. Implica las escalas:

- Autonomía: grado en que anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
- Orientación hacia la tarea: grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- Presión en el trabajo: grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

III. Mantenimiento y cambio del sistema

Mide el grado en que los supervisores informan a sus empleados acerca de cómo realizar el trabajo; hacer de su conocimiento los planes, normas, políticas y nuevas propuestas acerca del trabajo con el fin de crear un ambiente agradable. Las escalas que se emplean en esta dimensión son:

- Claridad: grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

- Control: grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
- Innovación: grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
- Confort físico: grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

1.3 CONCLUSIONES

El hecho de identificar cuál es el clima laboral que prevalece en la organización y conocer en qué grado afectan determinados componentes de éste, es una tarea del gerente o del encargado de recursos humanos para tener un panorama preliminar en el que se asimilen las causas bajo las cuales los empleados basan sus percepciones del centro de trabajo y su manera de comportarse, con el fin de hallar las soluciones que modifiquen tales situaciones y se puedan ver reflejadas en la productividad, eficiencia y en las relaciones interpersonales.

Para que finalmente se logre crear un ambiente agradable y se eviten efectos como las huelgas o el tortugismo por ejemplo, y que la organización tenga un sobresaliente progreso que la distinga de la competencia y se cree una personalidad que refleje una buena imagen.

Esta investigación puede basarse en una diversidad de instrumentos, los cuales deberán realizarse con sumo cuidado y por un personal que sepa de que es lo que se trata y lo importante que es para la empresa que se consigan datos lo más confiables posibles de los distintos elementos que conforman la totalidad del clima de la organización. Una de las razones para realizar diagnósticos de clima, es que se asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores. Pues así “Los empleados satisfechos son una condición

previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente” (Kaplan y Norton, 1997)

CAPITULO 2

ESTILOS DE LIDERAZGO

Para estudiar el clima laboral, se toman en cuenta tres dimensiones: a) Relaciones que mide el grado en que los empleados se sienten comprometidos con su trabajo; b) Desarrollo personal, midiendo el grado en que los empleados se desenvuelven en su trabajo; y c) Mantenimiento y cambio del sistema que mide el grado en que se informa al empleado acerca de cómo realizar el trabajo en cuestión de reglamentos y políticas, y la aplicación de nuevas formas de realizarlo.

Los elementos que se estudian en la dimensión relaciones, son el compromiso, la cohesión y el apoyo del supervisor.

- El compromiso, mide el grado en que los empleados se entregan a su trabajo.
- La cohesión, mide el grado en que se ayudan entre sí los trabajadores.
- El apoyo del supervisor, mide el grado en que el jefe motiva a los trabajadores y ayuda al personal en el desempeño de su trabajo.

Este último elemento, el apoyo del supervisor es de gran importancia porque es la persona designada para apoyar en todos los aspectos a los trabajadores con el fin de motivarlos para que se sientan a gusto con su trabajo. Por eso es importante analizar diferentes aspectos que van ligados al supervisor.

Uno de ellos es el concepto de liderazgo; pues los dos tanto el supervisor como el líder son las personas que manejan y llevan el control de un cierto grupo de individuos. También tiene a su cargo el crear fuerzas y motivaciones que influyan en el comportamiento laboral de los trabajadores y se cumplan las metas previamente establecidas.

2.1 DEFINICION DE LIDERAZGO

Varios son los autores que han definido el liderazgo, algunas de ellas son:

“El proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección a través de métodos no coercitivos” (Kotter, 1990).

“El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos”. (Davis,1987).

“... es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para logra objetivos deseados en virtud de su posición en la estructura del poder. “ (Casares, 1994, citando a French, 1971).

“...es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. (Chiavenato, 1993).

Tomando en cuenta estas definiciones podemos decir que el liderazgo es un proceso en el cual se trata de influir y comunicar de entre las personas de diversas maneras, ya sea con incentivos, recompensas, o elogios acerca de cómo ha desempeñado sus tareas; con el fin de que los miembros de un grupo logren cumplir las metas establecidas; por lo que el líder juega un papel sumamente importante principalmente en la toma de decisiones y en el apoyo que le da al grupo.

Es entonces, que el supervisor actúa por decirlo de alguna forma como un líder, y dependiendo de la manera en que lo ejerza, los empleados sentirán un apoyo que les permita tener relaciones agradables con los demás trabajadores y con su supervisor inmediato, a través de la comunicación que éste tenga con cada uno de ellos y más personalmente, pues de esta manera si el empleado siente que se le toma en cuenta

individualmente, se sentirá en un ambiente mayormente satisfactorio, que se verán reflejados en un clima laboral favorable para la organización.

2.2 CARACTERISTICAS DE LIDER

El ser líder no es una simple función que se le puede asignar a cualquier persona, sino que esa persona debe contar con ciertas características y habilidades que puedan manejar al grupo, además de que no es una tarea sencilla, generalmente el líder no se elige formalmente así como así, sino que se elige cuando esta persona se muestra natural en las habilidades que tiene para que el grupo se sienta comprendido, escuchado, y en confianza con él.

Existen una diversidad de características que han sido manejados a lo largo de muchas investigaciones acerca de este tema, a continuación se mencionan las más representativas para llegar a ser un buen líder.

- El líder tiene una visión de largo plazo que se refleja en el planteamiento de metas realistas y que se puedan llevar a cabo a corto plazo, que las plantea en base a la comunicación que tiene con el grupo de lo que puede y debe lograrse.
- Transmite accesibilidad hacia los miembros del grupo, para que los individuos puedan tener la confianza de comunicarle los aciertos e inconformidades que se le vayan presentando durante sus tareas.
- Cordialidad, amabilidad y optimismo; el líder debe mantener una relación de compañerismo con los demás, y hacer ver que el trabajo que se ha realizado está bien hecho, de manera que el grupo siga así y muestre entusiasmo en lo que hace. Mostrarse atento al escuchar y al observar su trabajo y apreciándolo.
- Debe dar muestras de autoridad que fluya naturalmente y no como un capataz que ordena, sino mostrar buen humor a los demás.
- Refleja humildad, mostrándose tal y como es, sin mascarar para que se pueda confiar en él.

La forma en que el supervisor llega a dirigir un grupo como un líder depende de algunas habilidades innatas. Existen tres habilidades según Davis, (1987):

- Habilidad técnica; son los conocimientos que se van adquiriendo conforme va desempeñando diversas funciones en distintos puestos y por medio de distintos procedimientos técnicos.
- Habilidad humana; es la capacidad que tiene una persona para trabajar eficazmente con otras personas en equipo.
- Habilidad conceptual; es la capacidad que se tiene en función del pensamiento y formas subjetivas de llevar acabo ciertas actividades mediante ideas sobre procedimientos a seguir.

Ahora bien, como se mencionó, el supervisor actúa en función de algunas características del líder, para que sea percibido por los empleados como una persona capaz de dirigir al grupo de trabajo al mismo tiempo que actúa como autoridad.

Es pues que el apoyo del supervisor se basa en que esa persona establezca una relación amigable con los demás, proyectando carisma por ejemplo para que sea aceptado como una persona amigable, pero sin perder autoridad, ya sea que se maneje por su habilidad técnica, humana o conceptual. Esta persona puede recurrir a sus habilidades propias, ya sea que se enfoque más a aspectos técnicos en la manera de realizar el trabajo y tomar sus decisiones en base a procesos o mecanismos previamente establecidos, o enfocándose solamente a ideas subjetivas o a través de su experiencia personal.

2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Teniendo ya bien definidos lo que es el liderazgo y las implicaciones que esto conlleva, se puede determinar ahora los estilos que tiene las personas para liderar a un grupo.

“Los estilos de liderazgo son las formas en que los seguidores perciben el conjunto de acciones de los líderes”. (Davis, 1987)

En general, los estilos de liderazgo se entienden como las distintas formas de dirigir a un grupo, por ejemplo algunos estudios que se han hecho acerca de esto esta; Douglas McGregor que estudia las influencias de la filosofía de los líderes en su conducta y en el estilo particular de dirigir. O Robert Tannenbaum y Warren Schmitz, que analizan la relación entre un estilo democrático y uno autoritario.

Pero a continuación se describen los más significativos.

TEORIA X

Desarrollada por Douglas McGregor. Se basa en que el trabajo solo se realizará si se presiona o amenaza. Para los empleados el trabajo es desagradable, a los empleados les falta responsabilidad y no tienen ambición y buscan la seguridad ante todo, y para que realicen el trabajo necesitan ser presionados, y forzados a realizar el trabajo. Además de que las prestaciones o recompensas que les ofrecen no son las suficientes para realizar sus tareas.

TEORIA Y

Igualmente desarrollada por Douglas McGregor, pero con un enfoque contrario, es decir que la gente no es perezosa y que le gusta el trabajo, lo hace con entusiasmo y ganas, no necesitan ser controladas sino que se manejan solos por que saben cuales son sus tareas y son responsables con el.

Entre los distintos estilos de liderazgo que puede desempeñar un supervisor están:

AUTOCRATA O AUTORITARIO

En este estilo el líder tiene autonomía, y autoridad es capaz de tomar decisiones propias e importantes y de manera centralizada y asume toda la responsabilidad de las consecuencias de esas decisiones; pretendiendo que los demás obedezcan ejerciendo presión y control.

Son solo ellos los que tienen el control de las situaciones laborales y manejan a los empleados autoritariamente. Este es un tipo de liderazgo negativo pues se recurre a castigos y amenazas, aunque también se recurre a recompensas y premios por obedecer.

PARTICIPATIVO O DEMOCRATA

Este tipo de líder toma en cuenta las ideas y opiniones de los demás, para tomar decisiones, siempre y cuando sea práctico y lo conveniente para las circunstancias que se presenten.

Está interesado por lo que le preocupa a los empleados por lo tanto sabe que es lo que hay hacer y lo que no para que se pueda trabajar a gusto.

LIBERAL

Aquí el líder no toma la responsabilidad de las decisiones, espera que los superiores las tomen así como el control y motivación de los mismos. Y está en contacto lo menos posible con los demás. Depende de las decisiones de los directivos o del grupo que representa, por lo que los miembros de este se capacitan para tomar las decisiones mas convenientes.

LIDERAZGO BUROCRATICO

En el que el líder se apega rigurosamente a las reglas, estatutos y procedimientos en el uso de sus facultades, así como en la toma de decisiones. Asimismo este liderazgo está influido por el liderazgo autocrático, es decir con estricto control y un alto grado de dirección.

De los distintos tipos de liderazgo que existen y de los cuales adoptan los supervisores en sus actividades, depende el clima que se percibe en la organización,

pues con un liderazgo altamente directivo y controlado los empleados llegan a sentirse presionados y a realizar el trabajo como una obligación, como lo explica la Teoría X, que puede repercutir tal vez en buenos niveles de producción, pero no en la satisfacción de manera que si se emplea un liderazgo de tipo demócrata por ejemplo, una mayor satisfacción también puede aumentar los niveles de producción y los empleados se sentirán comprometidos con su trabajo, como lo postula la Teoría Y. Estas dos Teorías muestran el enfoque que le pueden dar los líderes a su manera de ejercer su función a través de los estilos del liderazgo, porque si bien es cierto que las personas de una organización trabajan mejor si existe un buen ambiente de trabajo, tomando en cuenta tanto los incentivos monetarios como los personales.

2.4 CONCLUSIONES

Dentro del gran número de elementos que abarca el clima laboral, el apoyo del supervisor es uno de los más importantes, porque es quien tiene una relación directa entre los empleados y la alta gerencia; y para ejercer ese papel debe contar con ciertas características de un líder, como el reflejar confianza al grupo que representa, llevar una buena relación de compañerismo, amabilidad, cordialidad, humildad, optimismo y una visión realista de los objetivos a cumplir. La manera en que se ejercen las funciones del supervisor y el tipo de acciones que se tomarán a nivel gerencial dependerán de cómo se perciben a los empleados de la organización que puede ser de dos tipos basados en dos Teorías X, que plantea que a los empleados no les gusta trabajar; y la Teoría Y que plantea todo lo contrario, manifestando que se trabajo con entusiasmo y gusto. De modo que el estilo de liderazgo puede ser desde estrictamente autoritario hasta democrático. Aunque en ocasiones puede darse el caso en que algunas personas ejercen una combinación de distintos estilos del liderazgo, de tal manera que se forme el clima más favorable para la organización.

Así podemos concluir que la forma en que se percibe un clima laboral está en función de la ayuda y estilo de dirigir a un grupo o una organización, por parte del

supervisor y determina como se sienten los empleados, sea a gusto o altamente presionados o controlados en las tareas que realizan. Para que finalmente el supervisor ejerza su influencia con el ejemplo, que confíen y sean confiables, sean humildes, tolerantes, maestros, visionarios, guiados por valores, que fomenten el liderazgo de otros y el trabajo en equipo, que escuchen y promuevan el cambio.

CAPITULO 3

LA IMPORTANCIA DEL SUPERVISOR EN LA PERCEPCION EL CLIMA LABORAL

El clima laboral visto como un todo determinado ampliamente por diversos elementos, esencialmente por el apoyo del supervisor pues es quine determina la relación entre gerencia y los demás empleados, no siendo uno mas importante que otro, sino cada uno con una importancia independiente que al relacionarse se trata de crear un ambiente laboral lo mas sano posible. Es pues que hay que determinar distintos aspectos de un supervisor.

3.1 DEFINICIÓN DE SUPERVISOR

Para determinar cual es el papel del supervisor, primero hay que explicar cual es el significado de éste.

“...son líderes que ocupan posiciones en el nivel gerencial mas bajo en las organizaciones, se encargan de supervisar a los empleados no gerenciales...deben ser líderes”. (Davis, 1991)

El supervisor es quien asume la responsabilidad de dirigir a otras personas para obtener resultados comunes entre los que dirige y de él mismo, a través de conocimientos y experiencias propios. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral de los empleados y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. Su actividad no esta solo limitada a un cargo administrativo de alto nivel jerárquico, sino que además esta al pendiente del comportamiento humano de los individuos que tiene a su cargo.

3.2 CARACTERISTICAS

Las características que hacen un buen supervisor son¹:

- **Conocimiento del trabajo:** Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.
- **Conocimiento de sus responsabilidades:** Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.
- **Habilidad para instruir:** El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
- **Habilidad para mejorar métodos:** El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.
- **Habilidad para dirigir:** El supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

3.3 FUNCIONES

Las funciones que realizan los supervisores.

- **Proyectar.** Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo,

¹ www.gestiopolis.com

de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo, es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

- **Dirigir:** Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.
- **Desarrollar:** Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.
- **Controlar:** Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

Los anteriores puntos se pueden determinar como puntos claves para que el supervisor se haga cargo de un grupo. Esto es que primeramente se proyectan las metas que se desean lograr, posteriormente dirige las acciones a seguir, mediante el adiestramiento del personal, para finalmente controlar en grupo e individualmente los planes previamente establecidos; todo esto con el fin de que el supervisor cree incentivos y motivaciones que fortalezcan el interés por el trabajo y se pueda crear un clima que sea beneficioso y favorable para toda la organización.

3.4 PAPEL DEL SUPERVISOR

El supervisor respecto al liderazgo, implica el manejar a un grupo de determinadas formas y en distintos niveles jerárquicos, tomando el control y el poder.

En primer lugar está su papel como clave en la administración, en el que el supervisor es el representante de los empleados frente a la gerencia y es el encargado de dirigir los esfuerzos, políticas y reglas del proceso de trabajo.

Posteriormente está su papel como figura intermedia, situado entre dos fuerzas opuestas, por una parte representando los intereses de bienestar de los trabajadores y por otra representando a la gerencia tratando de evitar problemas y mantener controlada la fuerza de trabajo, pero centrando sus fuerzas tratando de mantener las expectativas de la producción, pero en ocasiones pueden traer consigo conflictos por haber presiones tanto por una como por la otra parte.

También su papel está como persona marginal, es decir cuando su principal función está solo en dirigir y controlar a los empleados y manteniéndose al margen de las decisiones de la gerencia, que toman en cuenta muy poco los intereses de los trabajadores subordinados.

Otra papel que puede desempeñar el supervisor es como un especialista del comportamiento, (Davis, 1991) que desempeña su función solamente como inspector y especialista del trabajo humano, detectando las debilidades y fortalezas, explotándolas al máximo para obtener los mejores resultado. Así como tratar de explicar los motivos de esas debilidades y tratar de mejorarlas a través de acciones contundentes dependiendo del estilo de liderazgo que adopte.

3.5 CONCLUSIONES

Se puede asumir que es sumamente importante el apoyo del supervisor que reciben los empleados de una organización, pues se centra en el aspecto tanto psicológico como en la tarea. El psicológico lo reciben cuando se les reconoce el buen desempeño que tiene en sus tareas, y cuando se preocupan y pone énfasis en la

motivación. Mientras que el apoyo en la tarea, lo reciben cuando le proveen de las herramientas y los recursos indispensables para la realización de las tareas, así como la ayuda a sobre ponerse a los obstáculos que les impiden seguir con su trabajo. La manera de trabajar como supervisor tiene que ver con el liderazgo, por lo que pueden observarse algunas semejanzas entre sí.

Es claro que el apoyo del supervisor es clave en el clima laboral, porque es el determinante de las relaciones entre los niveles jerárquicos más altos y los empleados que conforman la organización; y él tiene que mantenerse por una parte conservando los intereses tanto de la gerencia como de los subordinados sin perder autoridad y buscando los mejores beneficios para ambos.

Y finalmente los supervisores tiene además las funciones de un líder y son similares, pues su esencia está en que ambos controlan un grupo u organización, tratando de mantener buenas relaciones con la gerencia y los empleados, para que no existan diferencias y se puede establece una clima de trabajo sano, y la percepción de los empleados cambien en caso de que existan conflictos o roces y puedan desempeñar su trabajo con satisfacción.

CAPITULO 4 METODOLOGIA

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

OBJETIVO.

Conocer el perfil del clima organizacional de la empresa Grupo Collado.

PROBLEMA.

¿Cómo influye el apoyo del supervisor en la percepción del clima organizacional que tienen los empleados de la empresa Grupo Collado?

4.2 DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

- **VARIABLE INDEPENDIENTE.**

- *Definición conceptual. Apoyo del supervisor.* se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.
- *Definición operacional.* Las variables, se podrá medir a través de la aplicación de diez preguntas cada una, planteadas en la escala de ambiente laboral. Las preguntas son 3, 13, 23, 33, 43, 53, 63, 73 y 83

- **VARIABLE DEPENDIENTE.** El clima laboral

- *Definición conceptual.* Son las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio ambiente en que realizan su labor y que pueden afectar su productividad y eficiencia.
- *Definición operacional.* El clima organizacional de la empresa Grupo Collado se va a medir mediante la aplicación total de la Escala de Ambiente Laboral, (WES: Work Environment Scale, Moos e Insel, 1986). Comprende 10 subescalas que miden el ambiente organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales:
 1. *Relaciones:* integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor.
 2. *Desarrollo personal:* autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo
 3. *Mantenimiento y cambios del sistema:* compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico

4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

¿De que manera perciben los empleados el clima laboral dentro de la empresa en que laboran?

¿En qué grado perciben los empleados del Grupo Collado el apoyo del supervisor?

¿De qué manera influye el apoyo del supervisor en el compromiso del empleado con su trabajo?

¿De qué manera influye el apoyo del supervisor en la autonomía de cada uno de los empleados que están a su cargo?

4.4 HIPOTESIS

- H₀: La calidad y eficiencia del apoyo que el supervisor brinde a sus trabajos determina favorablemente las relaciones entre la dirección y los empleados, contribuyendo así a un agradable clima organizacional.
- H₁: Mientras mayor sea el apoyo del supervisor, hacia los empleados, mejores serán las relaciones entre la dirección y los trabajadores, favoreciendo un agradable clima organizacional.
- H₂: Mientras mayor sea el apoyo del supervisor, mayor será el compromiso que el empleado tenga con su trabajo.
- H₃: Mientras mayor sea el apoyo del supervisor, mayor será la autonomía de los trabajadores.

4.5 INSTRUMENTO

Escala de Ambiente Laboral (WES: Work Environment Scale, Moos e Insel, 1986).

Comprende 10 subescalas que miden el ambiente organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales:

1. Relaciones: integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor
2. Desarrollo personal: autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo
3. Mantenimiento y cambios del sistema: compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico

Descripción de las subescalas.

- *Compromiso*: se refiere al grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.
- *Cohesión*: se refiere a la extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.
- *Apoyo del supervisor*: se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse entre ellos.
- *Autonomía*: trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.
- *Orientación hacia la tarea*: es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas.
- *Presión en el trabajo*: es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.
- *Claridad*: evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.
- *Control*: se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y presión para mantener a los empleados bajo control.
- *Innovación*: trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.

- *Ambiente físico*: se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

La escala está integrada por 90 preguntas subescala está evaluada por 9 preguntas y el tipo de respuesta es dicotómico: Sí o No.

4.6 ESCENARIO

Grupo Collado, SA de CV.

Es una empresa fundada en 1949. Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde el 21 de julio de 1997. Actualmente cuenta con más de tres mil 500 clientes y más de ocho mil 500 productos en existencia.

Nº de empleados:

Actividad.

Compra, venta, transformación, maquila y distribución de acero, empleados principalmente en la industria de la construcción. Los principales productos que vende son tubería industrial, paneles, celosías, varilla, alambrón, alambre, clavos, castillos y anillos.

4.7 SUJETOS

100 empleados del departamento de producción.

De los módulos 1, 2 y 3

Rango de edad 16 a 60 años

Rango de antigüedad de 1 a 23 años

4.8 PROCEDIMIENTO

El levantamiento de datos se llevo a cabo durante la semana de trabajo que va del 12 al 23 de Junio. Los horarios que se emplearon habitualmente fueron de las 10 a las 16 hrs, de lunes a viernes.

Las encuestas se realizaron primero a los módulos 1 y 3, y finalmente el modulo 2.

Los obstáculos que se hallaron fue que hubo días en que había demasiado ruido y resultaron un poco desgastantes algunas entrevistas. Otro imprevisto fue que se interponía el horario de comida por lo que se realizaron en distintos horarios, también en muy pocas ocasiones estaban ocupados y pedían que regresáramos más tarde. Pero en general el personal fue muy accesible y colaborador.

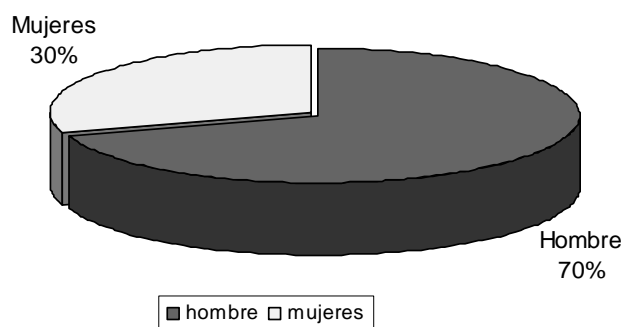
CAPITULO 5

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En la exploración dentro de la empresa Grupo Collado se obtuvieron una serie de datos los cuales se analizan a continuación.

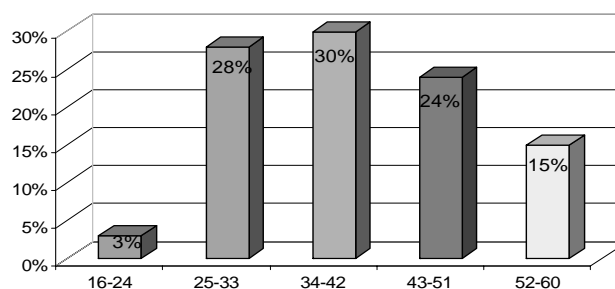
El 70% del personal muestreado son empleados del género masculino y el 30% restante son del género femenino. En este caso podemos observar que en este tipo de empresas de giro industrial, la mayoría del personal que colabora en ellas son los hombres, debido a que el trabajo que se desempeña requiere de un mayor esfuerzo por tratarse de un trabajo pesado.

Personal de Grupo Collado entrevistado

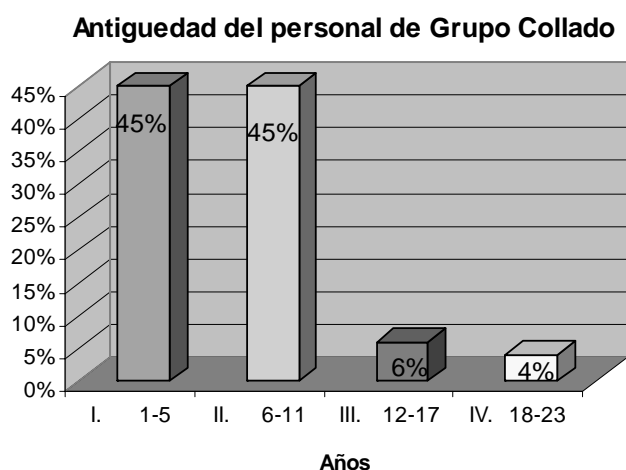


La edad de los empleados de la muestra, varía en un rango de 16 a 60 años, teniendo que la mayor proporción (58%), está entre los 25 y 42 años, mientras que un 39% de los empleados está entre los 43 y 60 años de edad.

Distribución de edad del personal del Grupo Collado

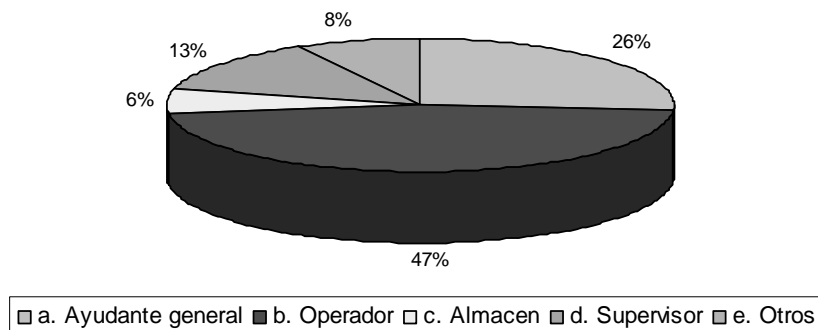


En relación con la antigüedad del personal entrevistado, se obtuvo que el 45% tiene entre 6 y 11 años laborando en la empresa, y el 10% tienen una antigüedad de entre 12 y 23 años. De lo que se puede deducir que una considerable proporción (55%) se siente realmente comprometido con su trabajo, pues tienen mas de cinco años laborando en la empresa. Por lo que en la empresa predomina el personal con una considerable antigüedad.

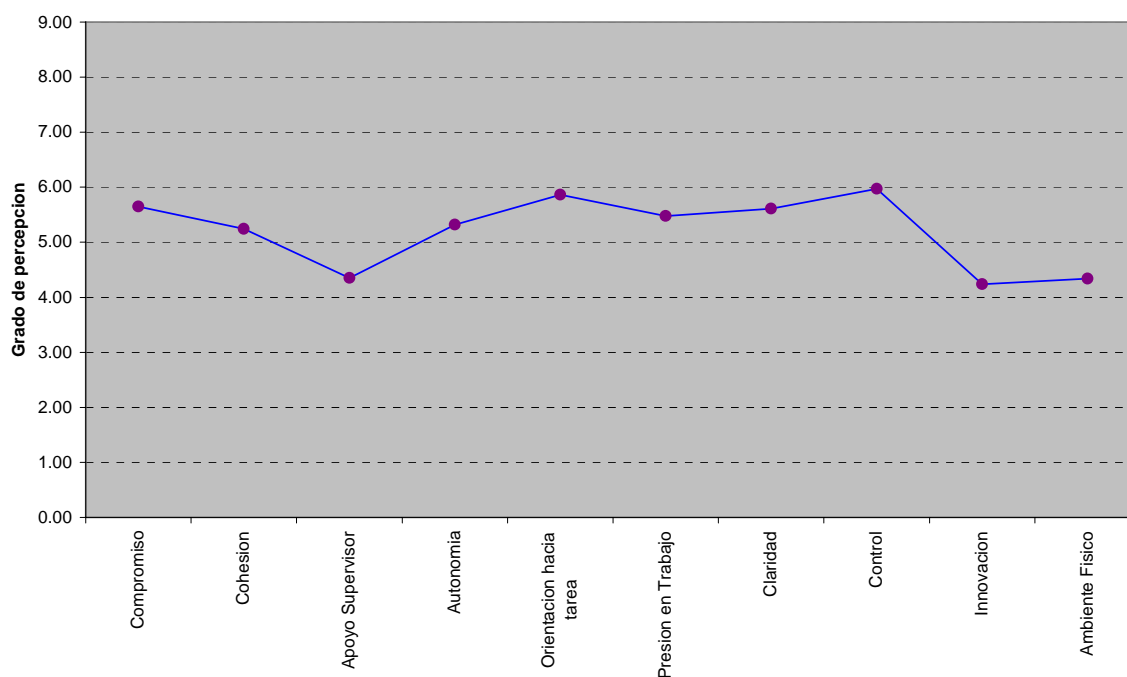


Los sujetos entrevistados fueron en su mayoría operadores, representados por un 47%; el 26% fueron ayudantes; un 13% fueron supervisores y un 6% del almacén; un 8% estaban en otros puestos como de intendencia o mantenimiento.

Distribucion de puesto de entrevistados del Grupo Collado

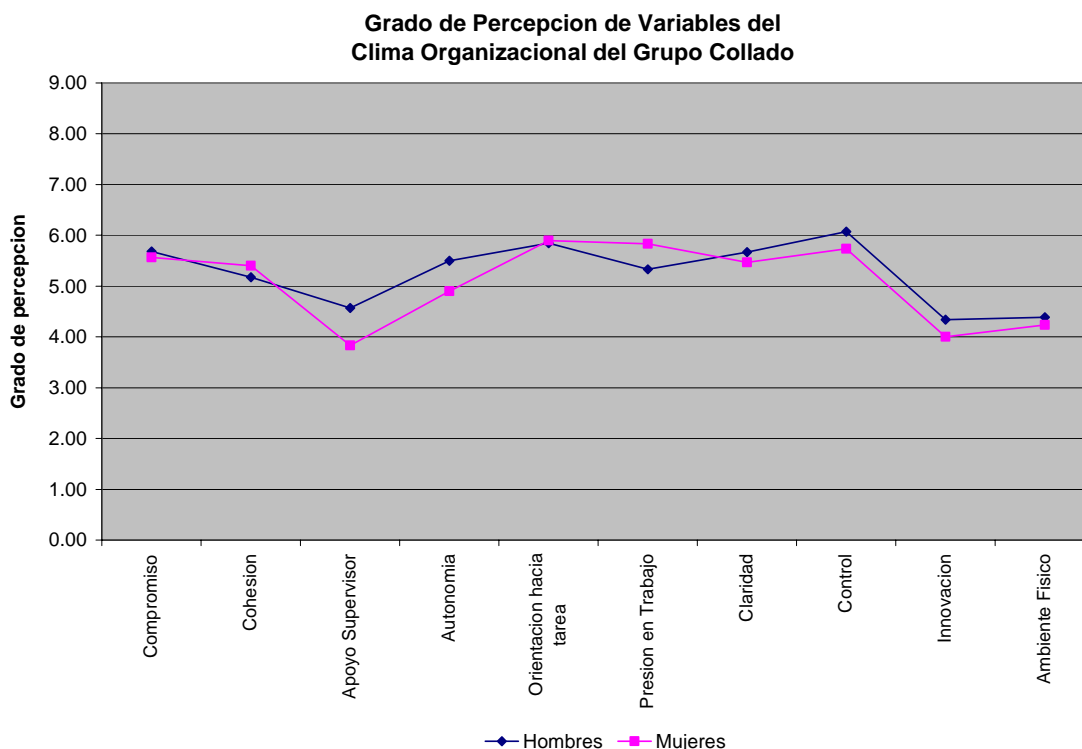


**Grado de Percepcion de Variables del
Clima Organizacional del Grupo Collado**



La percepción que tienen en general los trabajadores del Grupo Collado, en relación a la variable cohesión, es de poco más de 5 puntos, esto quiere decir que si existe cohesión entre los trabajadores, esto es que se apoyan los unos con los otros contribuyendo a que existan relaciones amistosas entre ellos. Este compañerismo se refleja en el compromiso que el empleado tiene con la organización, pues al tener buenas relaciones laborales, se siente satisfecho en la empresa desempeñando adecuadamente su trabajo, creando así un ambiente agradable.

Pudiera existir mayor compromiso, si además existiera realmente el apoyo del supervisor, pero lo que podemos observar en esta empresa, es que aunque existe compromiso no es por la influencia de los supervisores, sino que lo que alimenta el compromiso es la claridad, principalmente y la orientación a la tarea.



El grado de percepción promedio que tienen los trabajadores hombres respecto a las diez variables que engloba el clima laboral, a partir de la Escala de Ambiente Laboral es en general mas positiva que el grado en que lo percibe el personal femenino, excepto en la variable presión en el trabajo, cohesión y orientación hacia la tarea. Debido a lo que se mencionó anteriormente, es decir porque son los hombres quienes participan más en el trabajo de este tipo de empresas.

Se observa que los entrevistados perciben mucho control, obteniéndose seis puntos en lo que refiere a los hombres, y también esto se presenta en las mujeres pero con un punto menor. El control es la variable más alta y sobresaliente respecto a las demás.

Las variables que miden las relaciones entre los trabajadores, indican que las relaciones de compañerismo entre los mismos empleados son mas comunes que las que pudieran existir entre los empleados con los supervisores, es decir que no son tan unidas, y por lo tanto existe muy poco apoyo por parte de éstos y nos se les anima en sus tareas.

En la dimensión desarrollo personal, los empleados tanto hombres como mujeres, perciben que existe una buena planificación y eficiencia de los medios para terminar las tareas que se les asignan siendo así, orientación a la tarea, la variable que más sobre sale de entre todas las demás, que tiene seis puntos.

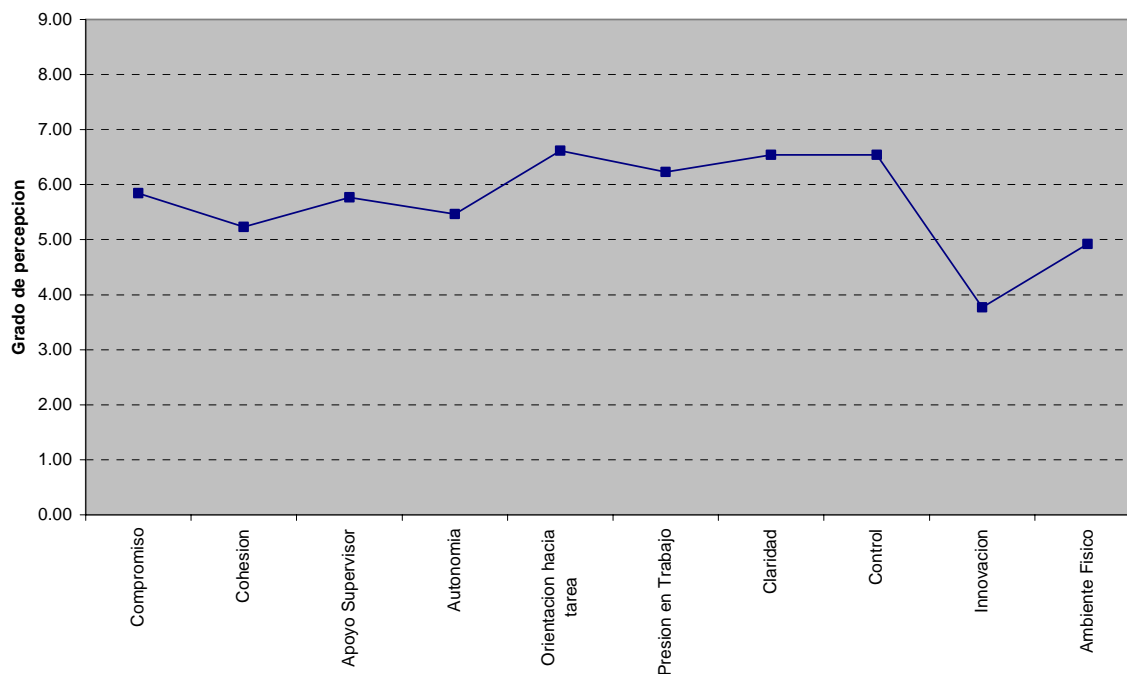
Como ya vimos la variable orientación hacia la tarea tiene una percepción positiva, que se ve reflejado en la presión que se ejerce por terminar el trabajo en un periodo corto, pues comentarios que hicieron los entrevistados esto se debe a que los pedidos que se hacen se requieren para lo más pronto posible.

La claridad tanto en las reglas como en los planes de trabajo, están en un nivel medio, por arriba de la media, siendo que los empleados saben cuáles son los procedimientos para realizar el trabajo pero sólo lo fundamental, que se explica con el puntaje de casi seis puntos que le dan los trabajadores.

La innovación es una variable que está muy poco percibida en la empresa, está casi en la media; esto debido a que casi no se prueban nuevos métodos y son muy pocos los cambios y nuevos enfoques que se le dan a la realización del trabajo.

La última variable de la dimensión de mantenimiento y cambio del sistema: ambiente físico se encuentra en un bajo nivel de cuatro puntos promedio, ya que los empleados consideran que las condiciones no son muy adecuadas sobre todo en cuestiones de decoración. Asimismo la iluminación y ventilación la consideran desfavorables.

Grado de Percepcion de Supervisores de Variables del Clima Organizacional del Grupo Collado



Como el tema al que se enfoca el presente trabajo es la variable apoyo del supervisor; podemos observar en la grafica anterior que la percepción que los mismos supervisores tiene del clima organizacional es notoriamente distinto al que perciben en general los trabajadores de la organización.

Existe una contradicción en la que no se deja claro si realmente existe un verdadero apoyo del supervisor. Dejando así una interrogante por aclarar: ¿realmente existe el apoyo del supervisor? Si consideramos al 87% de los empleados entrevistados como empleados subordinados, y a esa proporción la tomáramos como la que tiene mayor peso, se podría decir que no existe apoyo del supervisor. El 13% restante que son los supervisores percibe que esta variable es positiva, lo que de lugar al cuestionamiento anterior.

CONCLUSIONES

Las hipótesis inicialmente planteadas:

H₀: La calidad y eficiencia del apoyo que el supervisor brinde a sus trabajadores determina favorablemente las relaciones entre la dirección y los empleados, contribuyendo así a un agradable clima organizacional.

H₁: Mientras mayor sea el apoyo del supervisor, hacia los empleados, mejores serán las relaciones entre la dirección y los trabajadores, favoreciendo un agradable clima organizacional.

H₀ y H₁. Se rechazan, por que no existe un significativo apoyo del supervisor para el trabajador, que establezca un clima agradable. Ya que aun sin una notoria percepción de apoyo del supervisor por parte de los empleados, existen relaciones favorables en la organización.

H₃: Mientras mayor sea el apoyo del supervisor, mayor será la autonomía de los trabajadores.

Se rechaza, porque aun sin un claro apoyo del supervisor, es decir que aunque cada empleado puede tener una manera particular de desempeñar sus tareas, siempre y cuando se entregue como se establecen en las normas de producción; esto no necesariamente se debe a que su supervisor lo apoye en tales variaciones.

Pues tratándose de una organización de tamaño grande, el liderazgo es burocrático y por lo tanto autoritario, existe mayor control emocional y más estructuradas las tareas, por el estricto interés en los reglamentos.

H₂: Mientras mayor sea el apoyo del supervisor, mayor será el compromiso que el empleado tenga con su trabajo.

Se rechaza porque los empleados se sienten comprometidos aun sin el apoyo del supervisor. Ya sea por que no tienen una estrecha relación con éste, o porque simplemente el supervisor no da pie a comunicarse con ellos, ya sea por falta accesibilidad hacia los miembros del grupo, y porque simplemente no transmite la confianza para que el grupo se comunique; así como la falta de recompensas e incentivos que le sea suficientemente motivadores. Pues como expresan Meyer y Allen (1991), *"...que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla"*. De alguna manera están realmente comprometidos porque aun así continúan en la empresa, ya que aproximadamente el 50% de los empleados tienen una antigüedad de 6 a 11 años.

Esto también se orienta a la cohesión del mismo supervisor con el grupo, por lo que la poca cohesión de los equipos y una mayor orientación hacia la tarea se refleja en la productividad. En este caso se considera que es de moderada a poca.

Dentro del Grupo Collado, el supervisor asume su papel como figura intermedia, (segun Davis, K. y Newstrom, 1987); ya que representa por un parte los intereses de los trabajadores y por otro los intereses de la gerencia, para establecer un clima favorable, en el que se evitan conflictos. Sin embargo el personal se siente altamente controlado; por lo que aunque sea poco el apoyo que el supervisor proporciona, influye significativamente en el control del grupo de trabajo que se ve reflejado en un agradable clima de trabajo sin conflictos, visto a su vez en la cohesión que existe entre el personal pero solo con el grupo de trabajo y no tanto con el supervisor.

Con base en los resultados obtenidos podemos concluir que los empleados del Grupo Collado consideran que el grado en que los supervisores ayudan a los trabajadores es muy poco. Y por lo tanto, se sugiere el liderazgo que prevalece en la empresa es autócrata, existiendo una mayor orientación hacia la tarea y escasa orientación a las relaciones. Reflejando un clima autoritario en el que es más importante cumplir con las tareas, aunque las relaciones y la comunicación sea escasa.

En general es una organización en la que siempre parece haber urgencia para todo, donde se plantean metas diarias por encima de la capacidad de cumplirlas, pues en ocasiones se recurre a dejar el trabajo para otro día, porque según los comentarios de algunos trabajadores se realizan pedidos que se solicitan en periodos de tiempo cortos; aunque las actividades estén bien planeadas. De la misma forma por la presión en el trabajo y tratar de cumplir con éste, el empleado tiende a enfocarse sólo a sus tareas, disminuyendo la cohesión con sus compañeros; por lo que termina la jornada estresado, prefiriendo descansar o irse y por tanto no se encuentra del todo comprometido por el trabajo.

Asimismo el control tiene una importancia significativa porque tiene una mayor ponderación. Por las presiones que existen de cumplir con pedidos y terminar con las cargas de trabajo. Igualmente, se tiene un estricto interés por seguir al pie de la letra los reglamentos y políticas, ya que se trata de una organización industrial, se tiene especial cuidado en reglamentos y medidas de seguridad.

En general el Grupo Collado es una empresa en la que prevalece un clima laboral altamente controlado, no precisamente por el supervisor, sino por la presión del mismo trabajo, lo que hace que los trabajadores sólo atiendan sus tareas y no fomenten el compañerismo y por lo tanto el bajo compromiso con la empresa. De este modo el clima es un tanto hostil y reprimido, debido a que son muchos empleados en el que las tareas están muy organizadas.

El tipo de liderazgo que predomina es un liderazgo burocrático y por lo tanto autoritario, en el que la fuerza de trabajo se siente controlada no precisamente por el supervisor sino por el estricto interés en seguir al pie de la letra los reglamentos.

Finalmente esta empresa puede recurrir a poner especial atención en brindar precisamente apoyo del supervisor, para que exista mayor compromiso con la empresa. Orientando a los supervisores a promover actividades que fomenten las relaciones entre ellos y también con los demás compañeros, y se flexibilice la carga de trabajo, ampliando el tiempo de entrega de los pedidos por atender. Uno de estos puede ser fomentar mas los círculos de calidad en el que los miembros de un grupo reciben formación especial en temas como la dinámica de grupos tratan generalmente asuntos de la calidad, el volumen

de trabajo flexible, la productividad y la seguridad de los trabajadores. Con el fin de que el clima laboral sea el más apropiado para la organización.

BIBLIOGRAFIA

- ✧ Brunet, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. ED Trillas. México.
- ✧ Casares Arrangoiz, David. (1994). Liderazgo: capacidades para dirigir. ED. Fondo de Cultura Económica. México, DF.
- ✧ Chiavenato, A. (1993). Administración de Recursos Humanos, ED. Mc Graw Hill, México.
- ✧ Davis, K. y Newstrom. (1987). El comportamiento humano: comportamiento organizacional. ED. Mc Graw-Hill, México, 608 p.
- ✧ Kotter, John P. (1990). El factor liderazgo. ED. Díaz de Santos. Madrid.
- ✧ www.gestiopolis.com

ESCALA DE AMBIENTE LABORAL

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una X en el renglón señalado con la palabra cierto, si cree que la afirmación es verdadera para su ambiente de trabajo o una X en el renglón señalado con la palabra falso, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.

Esté seguro de igualar cada número de las preguntas de la escala con el número en la Hoja de Respuestas.

1. El trabajo que realiza en esta empresa es algo que verdaderamente le reta.
2. Los compañeros de trabajo se interesan por ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
3. En esta empresa, los supervisores les hablan cordialmente a los empleados.
4. En esta empresa, pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
5. El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
6. En esta empresa hay presión constantemente.
7. En la empresa, los reglamentos están desorganizados.
8. En la empresa, hay un estricto interés por cumplir las políticas y reglamentos.
9. En la empresa, se valora hacer las cosas de manera diferente.
10. En general, en el lugar donde se trabaja se siente mucho calor.
11. En la empresa, no hay espíritu de trabajo en grupo.
12. El ambiente laboral en esta empresa es individualista.
13. Los supervisores usualmente felicitan a los empleados por hacer bien su trabajo.
14. Los empleados tienen libertad para realizar su trabajo como a ellos les gusta.
15. En la empresa, se pierde mucho tiempo debido a la ineficiencia.
16. En la empresa, siempre parece hacer urgencia para todo.
17. En la empresa, las actividades siempre están bien planeadas.
18. El personal puede usar cualquier tipo de ropa en el trabajo si así lo desea.
19. Siempre se están probando ideas nuevas y diferentes.
20. En la empresa, la iluminación es muy buena.
21. La mayoría del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo.
22. El personal se interesa por sus compañeros.
23. Los supervisores no aceptan las críticas de sus subordinados.
24. Los empleados son motivados a tomar sus propias decisiones.
25. En la empresa, raramente el trabajo se deja para mañana.
26. El personal no puede descansar durante las horas de trabajo.
27. Las reglas y los reglamentos no son claros.

28. Se espera que el personal siga las reglas al trabajar.
29. Esta empresa apoya la participación y las nuevas ideas.
30. Hay mucha gente en el lugar de trabajo.
31. El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.
32. Los empleados muy raramente conviven después del trabajo.
33. Usualmente los supervisores dan el crédito a las ideas que aportan los empleados.
34. En la empresa, el personal usa su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Esta empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
36. Nadie trabaja en exceso.
37. Las responsabilidades de los supervisores están claramente definidas.
38. Los supervisores mantienen una vigilancia muy cercana sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son importantes en esta empresa.
40. Esta empresa tiene una apariencia agradable y moderna.
41. El personal pone mucho esfuerzo en lo que hace.
42. El personal expresa francamente lo que siente.
43. Los supervisores a menudo critican a los empleados por cosas sin importancia.
44. Los supervisores animan a los empleados a confiar en sí mismos cuando surge un problema.
45. Hacer mucho trabajo es importante para el personal.
46. No hay presiones de tiempo para realizar el trabajo.
47. La forma de hacer el trabajo se explica detalladamente.
48. En la empresa se siguen las reglas y los reglamentos estrictamente.
49. El método de realizar el trabajo es el mismo desde hace mucho tiempo.
50. A este lugar le favorecerían algunos decorados interiores nuevos.
51. Pocas personas se ofrecen para realizar voluntariamente actividades adicionales a su trabajo.
52. A menudo los empleados comen juntos.
53. Los empleados generalmente tienen confianza para pedir un aumento.
54. Por lo general, los empleados tratan de ser únicos y diferentes.
55. En esta empresa es más importante trabajar que divertirse.
56. Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
57. A veces, los empleados están confundidos porque no saben qué es lo que tienen que hacer exactamente.
58. Los supervisores siempre están vigilando de cerca a los empleados.
59. Rara vez se prueban nuevas formas de hacer el trabajo.
60. El color y la decoración hacen al lugar agradable y cálido para trabajar.
61. Le gusta trabajar en esta empresa.

62. Los empleados que tienen problemas con otros en la empresa no desempeñan bien su trabajo.
63. Los supervisores esperan demasiado de sus empleados.
64. A los empleados se les anima a aprender cosas nuevas aún cuando no estén relacionadas con el trabajo.
65. Los empleados trabajan muy duro.
66. Los empleados pueden realizar su trabajo tranquilos y sin presión.
67. A los empleados se les explican claramente las prestaciones a las que tienen derecho.
68. Algunas veces los supervisores tienden a ceder a la presión que ejercen los empleados.
69. En la empresa, las formas de trabajar tienden a permanecer iguales.
70. En el lugar de trabajo, se sienten muchas corrientes de aire.
71. Es difícil hacer que el personal trabaje tiempo extra.
72. Los empleados a menudo hablan con otros sobre sus problemas personales.
73. Los empleados comentan sus problemas personales con sus supervisores.
74. Los empleados trabajan bien aún en ausencia del supervisor.
75. El personal es bastante ineficiente.
76. Siempre hay límites de tiempo para cumplir con el trabajo.
77. Las reglas y las políticas cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados acepten estrictamente las reglas y las costumbres.
79. Hay un ambiente agradable y novedoso en el lugar de trabajo.
80. En la empresa el mobiliario está ordenado.
81. El trabajo que realiza es muy interesante.
82. A menudo el personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
83. Los supervisores realmente apoyan a sus empleados.
84. Los supervisores se reúnen regularmente con sus empleados para discutir metas de trabajo futuras.
85. El personal regularmente llega tarde a trabajar.
86. A menudo, el personal tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
87. Los supervisores animan a sus empleados a ser limpios y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede reponer el tiempo quedándose después del tiempo de trabajo.
89. En la empresa, las situaciones laborales siempre parecen estar cambiando.
90. El lugar de trabajo siempre está bien ventilado.

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Toda la información proporcionada será estrictamente confidencial.

Sexo: **H** **M**

Cargo:

Antigüedad:

Edad:

Instrucciones:
 Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y, después, en la Hoja de Respuestas, marque con una **X** en el renglón señalado con la palabra **cierto**, si cree que la afirmación es verdadera para su ambiente de trabajo o una **X** en el renglón señalado con la palabra **falso**, si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.
 Esté seguro de igualar cada número de las preguntas de la escala con el número en la Hoja de Respuestas.

HOJA DE RESPUESTAS

Número de pregunta											
<i>Cierto</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Cierto</i>
<i>Falso</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	<i>Falso</i>
<i>Cierto</i>	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	<i>Cierto</i>
<i>Falso</i>	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	<i>Falso</i>
<i>Cierto</i>	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	<i>Cierto</i>
<i>Falso</i>	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	<i>Falso</i>
<i>Cierto</i>	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	<i>Cierto</i>
<i>Falso</i>	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	<i>Falso</i>
<i>Cierto</i>	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	<i>Cierto</i>
<i>Falso</i>	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	<i>Falso</i>
<i>Cierto</i>	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	<i>Cierto</i>
<i>Falso</i>	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	<i>Falso</i>
<i>Cierto</i>	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	<i>Cierto</i>
<i>Falso</i>	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	<i>Falso</i>
<i>Cierto</i>	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	<i>Cierto</i>
<i>Falso</i>	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	<i>Falso</i>
<i>Cierto</i>	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	<i>Cierto</i>
<i>Falso</i>	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	<i>Falso</i>

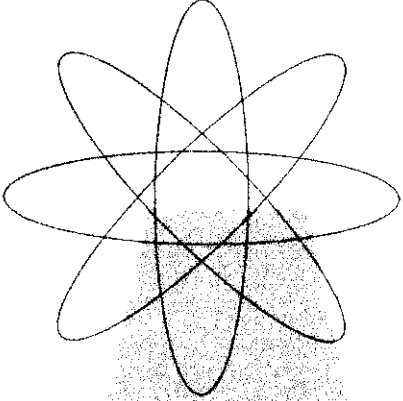
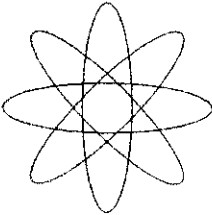
INDICE

	Página
I. RESUMEN	1
II. INTRODUCCIÓN	3
III. JUSTIFICACIÓN	4
CAPITULO 1. Clima Laboral	5
1.1. Definición	5
1.2. Medición	8
1.3. Conclusiones	11
CAPITULO 2. Liderazgo	13
2.1 Definición	14
2.2 Características de Líder	15
2.3 Estilos de Liderazgo	17
2.4 Conclusiones	19
CAPITULO 3. La importancia del supervisor en la percepción del clima laboral	21
3.1 Definición	21
3.2 Características del Supervisor	22
3.3 Funciones del Supervisor	22
3.4 Papel del Supervisor	24
3.5 Conclusiones	24
CAPITULO 4. Metodología	
4.1 Planteamiento del problema	26
4.2 Definición conceptual y operacional de las variables	27
4.3 Preguntas de investigación	28
4.4 Hipótesis	29
4.5 Instrumento	30
4.6 Escenario	32
4.7 Sujetos	32
4.8 Procedimiento	32
CAPITULO 5. Resultados y conclusiones	34
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	
1. Cuestionario Escala de Ambiente Laboral y Hoja de respuestas	
2. Grupo Collado	



***CLIMA LABORAL
Y
ASERTIVIDAD***

Presentado por:
Soto Manrique Pamela



Universidad Autónoma Metropolitana
Iztapalapa
Diciembre 2006

Aprobado por:

