

## El paraguas del supervisor en el clima laboral.

Por *Alejandro Guzmán*  
*Alfonso Tirado*  
*Armando Vega*

El supervisor directo del trabajador es para efectos prácticos y legales (Artículo 11 de la Ley Federal del Trabajo) el representante del patrón, por lo que todas las acciones que toma repercuten directamente en la percepción que el trabajador tiene de la empresa. Si el clima laboral de la organización es el paraguas de los proyectos de cambio y el supervisor es el primer contacto con la fuerza de trabajo, ¿dónde deberá dirigirse la inversión para el apoyo al cambio?

Las compañías invierten una gran cantidad de recursos y esfuerzos para lograr cambios, pero dejan únicamente a la esperanza que las mentes y el corazón de los empleados sigan dichos esfuerzos [3]. Solamente cuando el personal se ubica en un contexto amplio, entiende su importancia dentro de la organización a la que pertenece, la importancia del negocio y como se relaciona todo, es capaz de entender la magnitud de su contribución.

El problema se presenta en el momento de transmitir e implantar mejoras en los sistemas productivos con la participación del obrero en un lenguaje claro, honesto y accesible para su entendimiento (no debemos olvidar que la escolaridad, en la mayoría de los casos, no rebasa la secundaria). Además, esta comunicación se intenta llevar a través del supervisor que a menudo no cuenta con la formación para preocuparse y entender la situación del trabajador y mucho menos el porqué de su falta de identificación con todo lo que venga como imposición de la empresa.

El presente ensayo tiene por objeto ayudar a clarificar el impacto que ejerce la relación existente entre el obrero y su supervisor, el clima laboral, los índices de ausentismo y rotación de personal y su influencia sobre la productividad en las empresas, mediante el uso de tecnología de información para su representación en un modelo gráfico interactivo basado en computadora.

Cuando las herramientas de incentivos tradicionales (Transportación, Comedor, vales despensa, bonos etc.) utilizadas para abatir los índices de ausentismo y rotación y por ende aumentar la productividad en las empresas, pasan a formar parte del “sobre de nómina”, es decir, los empleados las asimilan como salario integrado al efectivo percibido y además, cuando tales herramientas se convierten en un estándar en la región, el impacto como incentivo desaparece y no logra su objetivo.

En algunas regiones del país es común ver que los índices de rotación oscilen entre 10% y 20% mensual y los de ausentismo, entre 4% y 8% diario [4].

Nuestra alternativa es la posibilidad de lograr un cambio positivo importante a través de incrementar el entrenamiento del supervisor(a) en áreas como Relaciones Humanas y el manejo apropiado del personal, en el sentido de sensibilizar al supervisor para crear un clima laboral apropiado entre él y el personal a su cargo que facilite una comunicación abierta, sana y de confianza.

### CLIMA LABORAL

El clima organizacional es una realidad imprescindible en las empresas, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente. Concretamente es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización. Se habla de clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Finalmente establecemos que el clima laboral es una vivencia real pero subjetiva dependiente de la percepción y los valores de cada individuo [1].

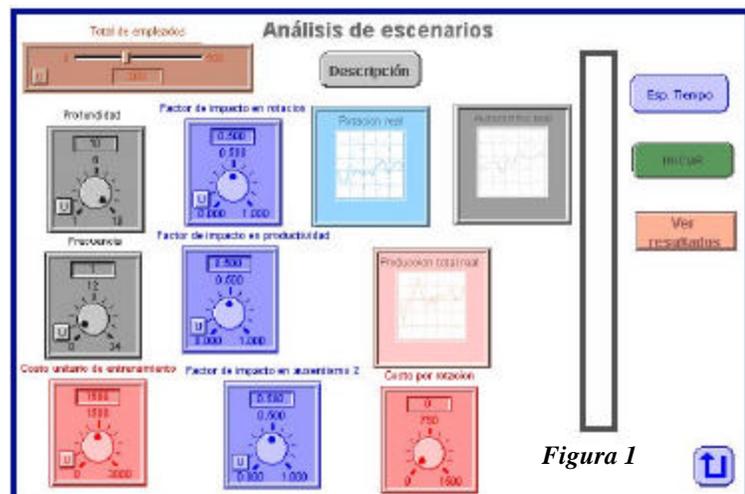


Figura 1

Los elementos como clima laboral y baja satisfacción en el trabajo se relacionan directamente con la saturación del empleado. Estudios de Gary Vallen muestran una estrecha relación entre la saturación del empleado y los altos índices de rotación, ausentismo y la baja productividad. Para abatir la rotación y el ausentismo las empresas deben generar un ambiente de apoyo y participación para y de los empleados[2].

Las organizaciones, a menudo, apoyan las promociones internas que nos llevan a encontrar supervisores de línea que “vienen de abajo” (personal directo promovido a puestos de supervisión) o los casos de promociones de pasantes de ingeniería o ingenieros cuya formación técnica se aleja de manera importante del arte de relacionarse con la gente y trae en consecuencia una pobre interacción humana entre las partes.

La cultura organizacional es la clave para lograr altos desempeños en los resultados de las empresas y un elemento estratégico para lograr una transformación en la cultura organizacional es el clima laboral orientado al humano. W. M. Juechter recomienda que el verdadero éxito no nace de un sistema de recompensas o un simple entrenamiento, sino de sus raíces en la cultura organizacional y el cambio estratégico en toda la organización [3].

**Nublado.**

*Mano de obra intensiva y repetitividad.* El tipo de trabajo desarrollado en empresas maquiladoras puede considerarse como intensivo en mano de obra y repetitivo, repercutiendo en la satisfacción del trabajo.

*Normas de trabajo y reglamentaciones internas rígidas.* Los procedimientos estrictos desarrollados con base en restricciones y objetivos de eficiencia técnica dejan pocas libertades para la espontaneidad del empleado de línea.

*Integración en la organización y el producto.* El empleado no se siente como parte importante del proceso de manufactura del producto/servicio porque no lo visualiza terminado y mucho menos su aplicación en la vida real, lo que lleva a observar una baja satisfacción en el trabajo.

**Soleado.**

Es en exceso común encontrar, en 15 años de experiencia en el medio, que el motivo de salida de un empleado se debe a un mal trato, una falta de respeto, alguna falta de interés, falta de reconocimiento al trabajo, etc. Con un entrenamiento adecuado y recurrente se pueden lograr cambiar los hábitos y actitudes del equipo de supervisores de tal manera que demuestren interés, respeto, comprensión y espíritu de ayuda por el personal a su cargo, e iniciar sobre esta base la construcción de un liderazgo auténtico y sólido que garantice un desempeño alto y una actitud positiva del personal, que finalmente es el que realiza el trabajo de producir los bienes/servicios que representarán el negocio de la empresa.

La representación de la relación de los factores en contra y a favor del desarrollo de clima laboral no es sencilla, ya que su interacción es dinámica e intangible en varias dimensiones, que a su vez están asociadas a indicadores duros característicos en las organizaciones. El uso de tecnología de información para desarrollar modelos dinámicos basados en sistemas del pensamiento (el lector puede encontrar una amplia explicación en la referencia de Richmond [5]) nos permite integrar las relaciones estudiadas por distintos investigadores y desplegar su comportamiento en forma de un simulador.

**DESCRIPCION DEL MODELO DE APOYO**

Un modelo fue desarrollado para describir el comportamiento del clima laboral supervisor - obrero y su impacto en los indicadores de ausentismo y rotación de personal como se muestra en la figura 2.

**Consideraciones:**

Apegándonos a la definición de clima organizacional, entendemos que la relación generada entre el obrero y el supervisor es sólo un componente de dicho clima, que a su vez está compuesto de otros factores que salen del contexto de nuestro estudio.

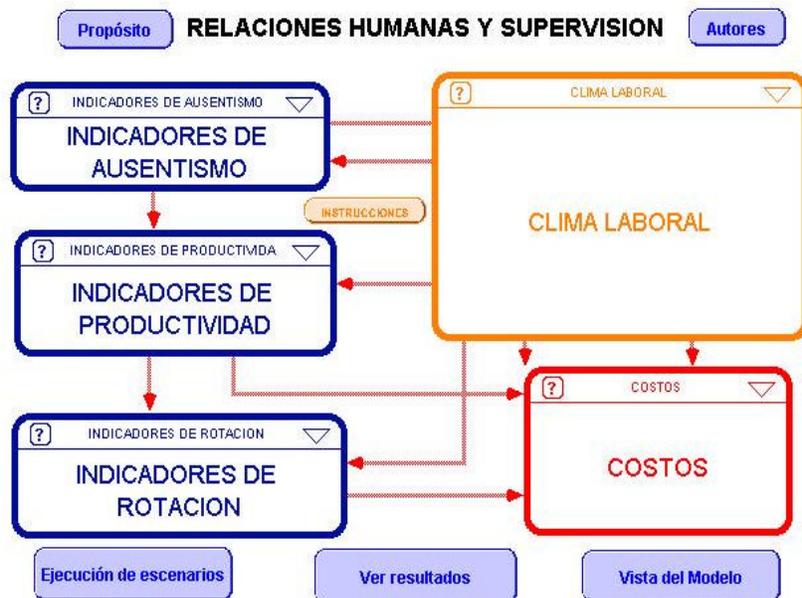


Figura 2

Suponemos también que la sensibilización adecuada del supervisor se da a través de entrenamientos que varían en contenido/calidad, o lo que llamamos impacto del curso, y periodicidad o frecuencia con que ocurren dichos cursos o entrenamientos. Así mismo tomamos para base de cálculo la necesidad de entrenar un supervisor por cada cincuenta obreros.

Sabemos que el clima laboral positivo guarda una relación inversa con el ausentismo y la rotación de personal y estos indicadores afectan a su vez inversamente la productividad de las organizaciones.

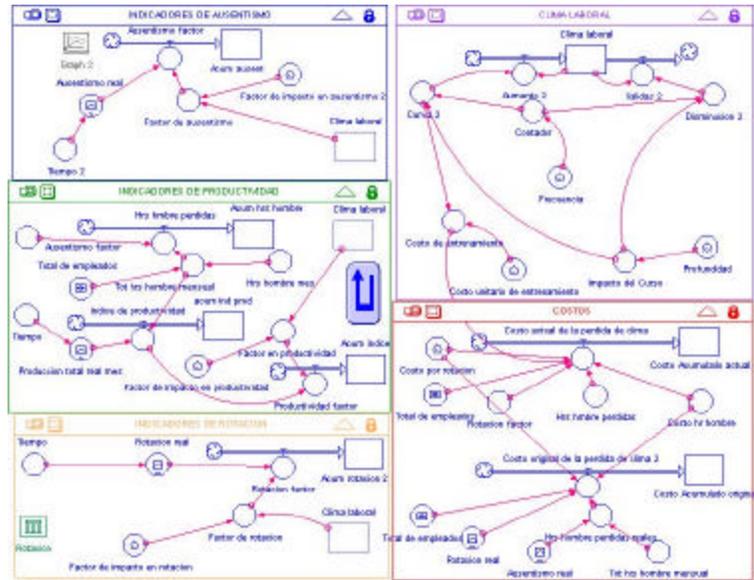
El clima lo representamos como una magnitud que va de 0 para clima inexistente a 1 para climas laborales ideales. El modelo no contempla climas menores a 0.3 ni mayores a 0.9. Considerando que pueden existir características muy específicas y propias para algunas empresas, decidimos proporcionar la opción de factor de impacto del clima laboral sobre los indicadores analizados, de esta manera cada caso puede ajustarse a las características particulares de una empresa dada.

Los índices iniciales de ausentismo y rotación se basan en información proporcionada por el usuario como antecedente histórico o proyección sobre el periodo bajo análisis.

Las jornadas son de 48 horas por semana.

El costo de cada entrenamiento es variable y va de \$0.00 a \$3,000.00 dólares americanos.

De la misma manera el costo de rotación por empleado depende de diversas características y puede ajustarse de \$0.00 a \$1,500.00 Dólares.



**ESCENARIOS:**

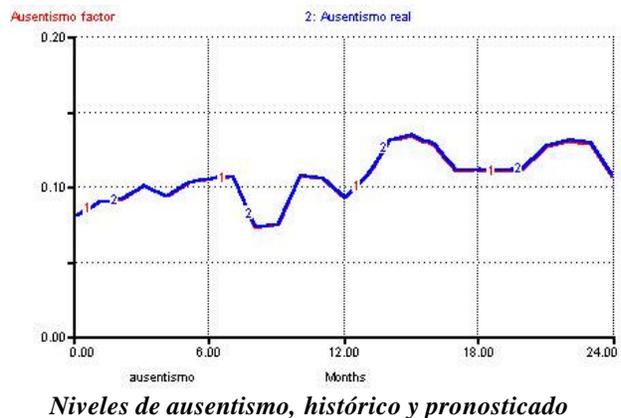
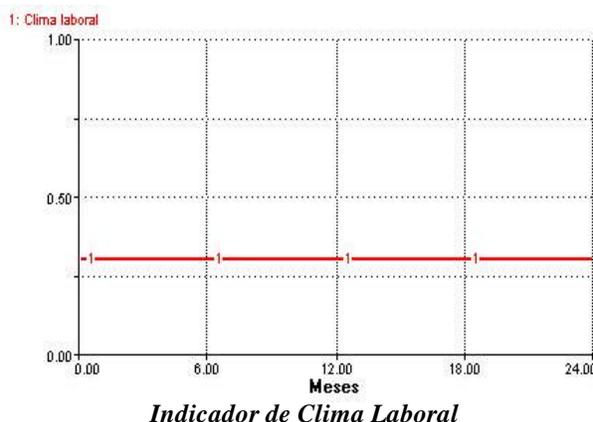
El modelo se emplea para ejemplificar los tres escenarios que consideramos ilustrativos del impacto de la inversión en la supervisión como estrategia para la mejora del clima laboral.

**BAJO NIVEL DE ENTRENAMIENTO:**

El contenido de los entrenamientos es muy pobre, profundidad 1, por lo cual el impacto de los mismos es pobre, además la frecuencia de los entrenamientos es muy prolongada, es decir, un entrenamiento en periodos mayores al año y medio o inexistentes(24 meses).

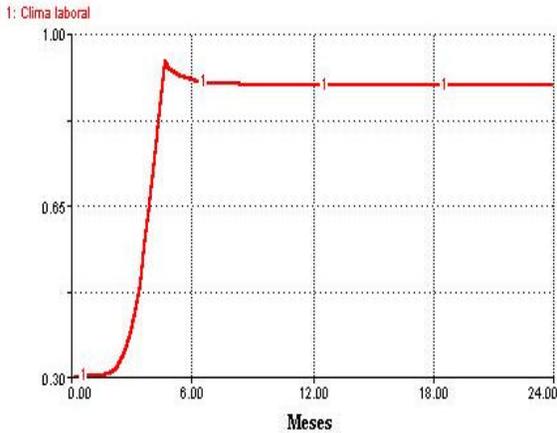
**RESULTADOS:**

Podemos observar que no se reflejan cambios en el clima laboral, tampoco cambios en el índice de ausentismo, que solo repite los resultados históricos. Análogamente, sucede con el índice de rotación y los costos del clima laboral.

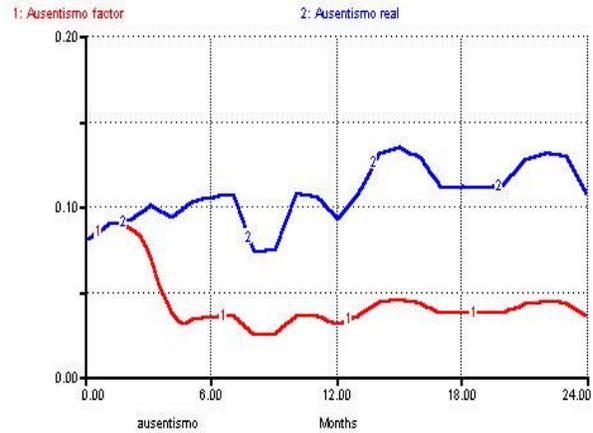


**NIVEL DE ENTRENAMIENTO MODERADO:**

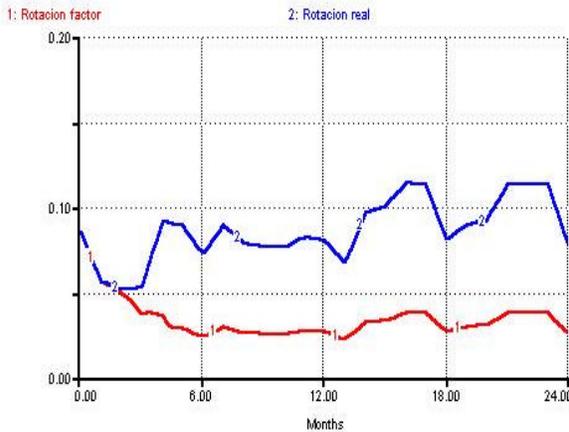
El impacto esperado es el mejor posible (profundidad 10), la frecuencia de entrenamientos es cada 8 meses, lo que permite tomar el siguiente entrenamiento justo antes que el efecto deseado de clima laboral inicie su disminución, de manera que siempre mantenemos un clima alto sin desperdiciar recursos.



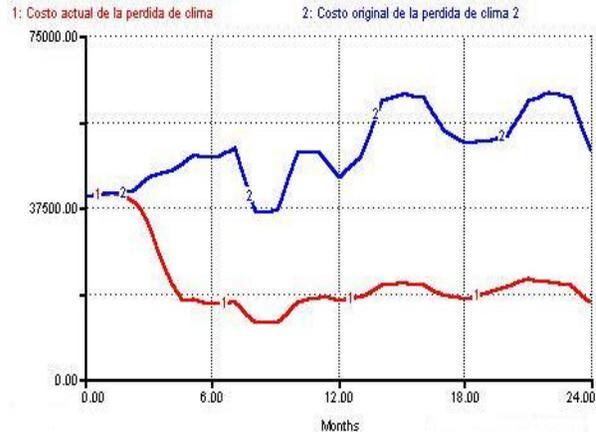
***Indicador de Clima Laboral***



***Niveles de ausentismo, histórico y pronosticado***

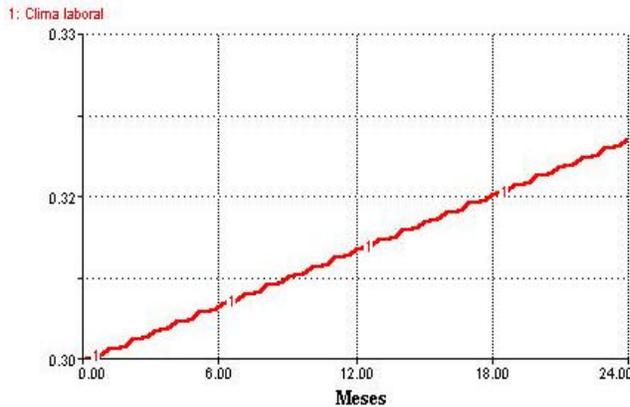


***Rotación, histórica y pronosticada***



***Costo del Clima, histórico y pronosticado***

Notamos que existen variaciones de aumento en el clima laboral y disminución en los índices de rotación y ausentismo que traen como consecuencia una disminución en el costo de mantener el clima laboral.

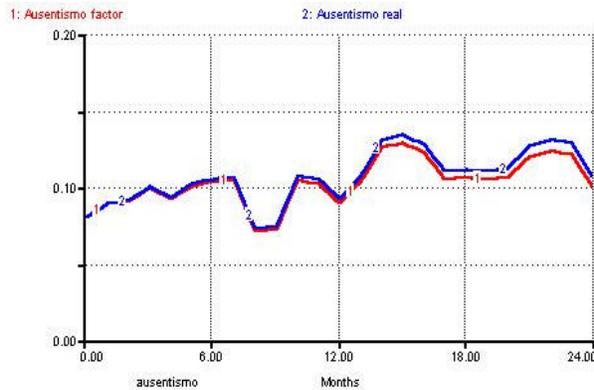


***Indicador de Clima Laboral***

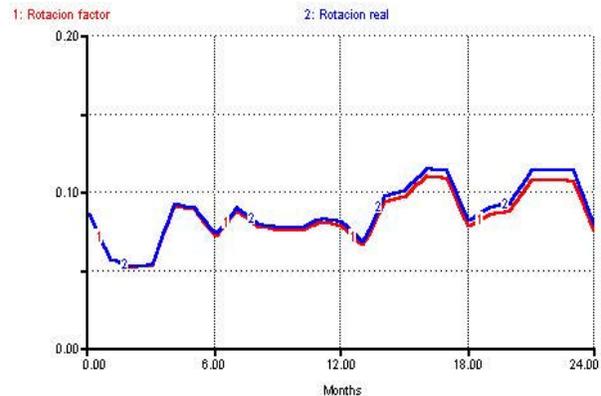
**NIVEL DE SOBREENENTRENAMIENTO:**

Si la frecuencia de entrenamiento es cada mes y la profundidad es alta (10), el impacto alcanzado no es mejor que el caso de "Entrenamiento Moderado" ya que no se permite asimilar un entrenamiento cuando el siguiente ya esta en puerta.

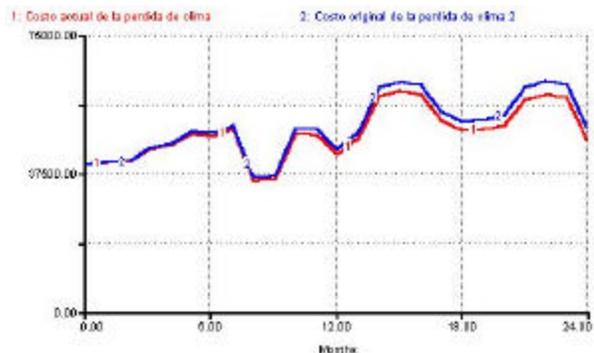
Es evidente que no corresponde la reducción de costos al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos en rotación y ausentismo.



**Niveles de ausentismo, histórico y pronosticado**



**Rotación, histórica y pronosticada**



**Costo del Clima, histórico y pronosticado**

supervisores para sensibilizarlos sobre su influencia en el clima laboral, indicadores de rotación y ausentismo, y los costos derivados.

Existe tecnología al alcance de todos los interesados que nos ayuda a tomar decisiones sobre problemas o proyectos difíciles de cuantificar y cuyas variables resultan complejas de representar en términos monetarios.

Es obligación del administrador mantenerse a la vanguardia de estas tecnologías para llevar sus beneficios tanto al inversionista como al empleado.

## REFERENCIAS

- [1] Guillén, C., Guil, R. Psicología del trabajo para relaciones laborales; McGraw Hill-Interamericana; Mexico:2000.
- [3] Juechter, M., Fisher, C., Alford, R. Five conditions for high-performance cultures; Training & Development, May 1998, v52 n5, p63.
- [4] Pacheco, J. Asociación de Industrias de la Mesa de Otay; [Conferencia telefónica]; Sep 12, 2000.
- [5] Richmond, B. System Dynamic/System Thinking: Let's Just Get On With It; High Performance Systems, Inc. [WWW document] <http://www.hps-inc.com/st/paper.html> Accesado Agosto 1998.
- [2] Vallen, G. Organizational climate and burnout; Cornell Hotel & Restaurant Administration, Quarterly, Feb 1993, v34, p54.

## CONCLUSIONES

El clima laboral es el catalizador para la efectividad de los proyectos de cambio estratégicos de las organizaciones y el supervisor es el protagonista de primer contacto con los empleados directos en la creación del ambiente de trabajo.

El clima laboral es un fenómeno real percibo por el empleado y cuya medición no es sencilla, de ahí que el uso de tecnología de información, para desarrollar modelos interactivos de análisis permita, a los tomadores de decisiones en las empresas, entender, comunicar y/o simular el impacto de la inversión en el desarrollo de