

**UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR ACUERDO  
NO. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997 DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA VALVULERIA  
MEXICANA S.A. DE C.V.**

TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

**LILIANA RICHARTE ALANIS**

MÉXICO

AGOSTO, 2005.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INTRODUCCIÓN

# **CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

- 1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional
- 1.2 Áreas de la psicología Organizacional
  - 1.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal
  - 1.2.2 Desarrollo de recursos humanos y capacitación
  - 1.2.3 Desarrollo organizacional
- 1.3 Fundamentos teóricos del Comportamiento Organizacional
- 1.4 Clima organizacional
- 1.5 Antecedentes de la Psicología Organizacional

## *CAPÍTULO II. CLIMA ORGANIZACIONAL*

- 2.1 Definición de clima organizacional
- 2.2 Importancia del clima organizacional
- 2.3 Tipos de clima Organizacional
- 2.4 Factores del clima organizacional
- 2.5 Medición del clima organizacional
- 2.6 Investigaciones recientes de clima organizacional

# **CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA VALVULERIA MEXICANA S.A. DE C.V.**

3.1 Indicadores que componen el instrumento de medición de clima organizacional

3.2 Diseño del Instrumento de clima organizacional

3.3 Análisis de reactivos

3.3.1 Validez

3.3.2 Confiabilidad

3.3.3 Usos y limitaciones

3.4 Presentación del instrumento de medición

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO: APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA VALVULERIA MEXICANA S.A. DE C.V.**

4.1 Características de la organización

4.2 Misión, visión y filosofía

4.3 Metodología

4.3.1 Población/ Organigrama

4.3.2 Muestra

4.3.3 Procedimiento

4.4 Resultados

4.4.1 Descripción de resultados

4.4.2 Análisis de resultados encontrados

4.4.3 Conclusión de la investigación de campo

4.4.5 Propuesta de Mejora

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

# INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye las características de una organización, es decir, la personalidad que caracteriza a una empresa y que proyecta de manera interna a los miembros que la integran y de forma externa al medio que la rodea.

El clima organizacional surge de la búsqueda de soluciones para mejorar las actitudes de los trabajadores hacia el medio en el cual se desempeñan laboralmente, siendo este el motivo principal por el cual las organizaciones se interesan hoy en día en su estudio. Los estudios que se han realizado acerca de clima organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias así como de la empresa.

Con esto se tiene la posibilidad de establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejora detectadas, para así desarrollar estrategias de crecimiento, manteniendo las dimensiones percibidas positivamente, de esta manera permite sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

El clima organizacional surge del comportamiento organizacional, en la búsqueda de soluciones para mejorar las actitudes de los trabajadores hacia el medio en el cual se desarrolla su trabajo, dando como resultado el aumento de la producción y corrigiendo fallas presentes de cantidad y calidad dentro de la organización.

El interés principal por realizar esta investigación, es que se considera al recurso humano como un elemento fundamental en la organización; por tal motivo es necesario

estudiar sus percepciones respecto a la empresa para lograr el desarrollo de esta; ya que en la actualidad se promueve una nueva cultura empresarial centrada en la persona.

Por lo anterior se plantea como problema de investigación *¿Qué propuesta de mejora que puede implementar el psicólogo laboral, a partir del diseño de un instrumento de clima organizacional para la empresa Comercializadora Valvuleria Mexicana S.A. de C.V.?*

Siendo el objetivo general de la investigación *Indagar los principales problemas de clima organizacional que presenta la empresa Comercializadora Valvuleria Mexicana (VALMEX), para posteriormente proponer una intervención para la resolución de dichos conflictos.*

Lográndose esto a partir de 1. realizar un instrumento para medir el clima organizacional en VALMEX, 2. analizar los factores que intervienen en el adecuado o inadecuado desarrollo del clima organizacional en VALMEX, 3. Elaborar una propuesta de intervención del psicólogo laboral, en un estudio de clima organizacional en VALMEX.

El procedimiento para alcanzar los objetivos, es diseñar un instrumento de clima organizacional, a partir de las características de la organización a estudiar, dicho instrumento se diseñará atendiendo a los lineamientos desde la teoría clásica de los test; llevando a cabo un piloteo previo en la organización *Consortio eléctrico S.A. de C.V.*, para conocer si cuenta con confiabilidad y validez, es decir, que mida lo que pretende medir, en este caso clima organizacional; por último se llevará a cabo la aplicación del instrumento dentro de la empresa VALMEX, con el fin de obtener resultados y dar una propuesta de mejora.

La presente investigación cuenta con cuatro capítulos, los dos primeros son la base teórica que fundamenta la tesis y los dos últimos son la parte práctica del estudio; a continuación se describe cada uno de ellos.

El capítulo 1, representa la base teórica de la investigación, pues se abordan los principios teóricos de la psicología organizacional así como sus principales precursores; así mismo se hace mención de las diferentes áreas dentro de una empresa en la cual el psicólogo puede intervenir como son: reclutamiento, selección, desarrollo de recursos humanos y capacitación y desarrollo organizacional, por último se aborda teóricamente el comportamiento organizacional, siendo esta área en la cual se centra el presente estudio de clima organizacional.

El capítulo 2, se centra en el estudio de clima organizacional y en las principales definiciones que le han dado diferentes autores, definiéndolo para esta investigación como *la atmósfera psicológica que prevalece dentro de la organización, tal y como es percibida y experimentada por sus miembros hacia todos los aspectos que la conforman y que influye determinantemente en la satisfacción y productividad de sus miembros*; resaltando su importancia y mencionando los diferentes tipos de clima organizacional así como los indicadores a estudiar para abordarlo ampliamente; por último se hace mención de diversas investigaciones que se han hecho en México en los últimos 10 años.

El capítulo 3, se muestra el diseño del instrumento de clima organizacional; su importancia radica en que permite integrar diversos indicadores que son fundamentales para estudiarlo; revisándose anteriormente diversos instrumentos de medición, los cuáles no cumplían con las características de los instrumentos de medición en psicología como son confiabilidad y validez; acordándose en diseñar uno nuevo con el fin de apegarlo a las características de la empresa para obtener resultados más fiables y adecuados a la población; al inicio del capítulo se hace mención de los ocho indicadores que conforman el instrumento, describiéndose la validez y la confiabilidad así como sus usos y limitaciones.



El capítulo 4, se dan a conocer las características la empresa *Comercializadora Valvuleria Mexicana* así como en su misión, visión y filosofía empresarial, posteriormente se mencionan los resultados de la aplicación del instrumento por cada indicador medido en el instrumento de clima organizacional; por último se da la propuesta de mejora para los resultados obtenidos.

Espero que la presente investigación sirva para ampliar aún más el campo de acción del psicólogo dentro de las organizaciones, con el fin de especializarnos en las diferentes áreas de recursos humanos y tener las herramientas para competir a nivel laboral con otras profesiones.

## CAPÍTULO I.

# LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se abordarán los antecedentes de la Psicología organizacional así como los principales autores que dieron auge a este movimiento; describiendo las áreas que la conforman como son: el reclutamiento y selección de personal, capacitación y adiestramiento de personal y por último comportamiento organizacional, explicando ampliamente éste, pues será el punto de partida para una mayor comprensión de la del clima organizacional.

## 1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional

La psicología como disciplina científica permite estudiar el entorno social a partir de diversas metodologías. En lo que respecta a su definición, es la *ciencia que estudia el comportamiento humano*.<sup>1</sup> Sin embargo, esta definición puede verse modificada en función de la corriente psicológica que haya adquirido el profesional así como el campo de acción en el que se desenvuelva.

La psicología como ciencia compleja tiene diferentes maneras de observar la mente y el comportamiento humano para posteriormente aplicar los conocimientos adquiridos. El campo de acción es tan variado que ofrece una gran selección de oportunidades profesionales entre las que podemos encontrar: la Psicología Clínica, Asesoramiento psicológico, Educativa y Escolar, Social, Experimental, Fisiológica, Evolutiva y de las Organizaciones; siendo esta última nuestra área de estudio, ésta se encarga de las personas y su trabajo preocupándose por hacerlo un sitio más confortable, investigando los problemas que se presentan dentro del área de trabajo y que involucran la productividad, además de realizar evaluaciones del personal, capacitación y problemas organizacionales.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Catalina Harrasch, Identidad del Psicólogo, p. 22

<sup>2</sup> Catalina Harrasch, El psicólogo ¿Qué hace?, p. 152-153

La psicología organizacional se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral como contratar mejores empleados, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros problemas relacionados con el personal.<sup>3</sup>

Resulta como consecuencia de la creación y transformación de sistemas sociales, especialmente de aquellos relacionados con los medios de producción. La psicología organizacional, surge a partir de la necesidad de los empresarios, que han tratado de administrar de manera factible sus empresas; respondiendo a las condiciones sociales, económicas y políticas de la época.

Al acercarse a la historia, se puede ver que no existe una historia única, sino diversas interpretaciones históricas que han sido debatidas y refutadas.

Desde los antiguos griegos se ha analizado y descrito cómo se debe organizar el trabajo pero no es hasta los últimos 25 años del siglo XIX cuando toma forma como una disciplina reconocida la psicología organizacional, a partir de entonces han existido diversas formas de analizarla entre las cuales tenemos:

*Los modelos de la perspectiva humana:* los investigadores han formulado diferentes supuestos en relación con las personas en el trabajo, centrándose en diversos aspectos como la motivación, la racionalidad, sus necesidades, etc., influyendo de manera significativa en la manera de pensar respecto de los problemas humanos en el trabajo. Estos modelos determinan la forma en que los gerentes establecen teorías sobre sus trabajadores y la manera en que se comportan con ellos.

---

<sup>3</sup> Paul Muschinsky, Psicología aplicada al trabajo, p. 5

Mc Gregor desarrolló la teoría X y la teoría Y, estableciendo una diferencia entre dos supuestos que tienen los gerentes acerca de sus empleados; la teoría X indica que se espera de los subordinados, los instruyen en el desempeño de sus labores, insisten en que cumplan sus estándares y se cercioren de que todos sepan quién es el jefe. En cambio la teoría Y se toma en cuenta a los subordinados, les piden opiniones y los alientan a participar en la planeación y toma de decisiones.

Wrightsman diseñó la Escala de la filosofía de la naturaleza humana, que mide seis dimensiones que son confianza y desconfianza; fuerza de voluntad y racionalidad y la falta de voluntad e irracionalidad; altruismo y egoísmo; independencia y sometimiento a las presiones de grupo; diferencia y semejanza; complejidad y simplicidad; positivismo y negativismo.

Winefield se concentró en modelos del hombre, clasificándolo en los siguientes paradigmas.<sup>4</sup>

- Hombre económico racional, se rige solamente por los incentivos económicos, haciendo cualquier cosa por conseguir algún beneficio económico; prevaleciendo esta idea durante los primeros años de este siglo; considerando que el único medio para que el obrero trabajara era por medio del dinero.
- Hombre social, el movimiento de las relaciones humanas tiene una gran influencia entre las décadas de 1940 y 1960; esta idea surge a partir de que los obreros llevan consigo un mundo social, creando uno dentro de la fábrica para satisfacer sus necesidades sociales, es decir, buscan compañía para crear una sensación de pertenencia.
- Hombre autorrealizado, a partir de los cambios económicos de la década de los 60's; los trabajadores y los gerentes se percataron que los empleados nunca ocupaban todas sus habilidades, sugiriendo que todas las personas necesitaban hacer uso pleno y eficaz de sus

---

<sup>4</sup> Adrián Furham, Psicología Organizacional, p. 55-56.

recursos humanos y talentos, por lo tanto, la función de los gerentes consistía en tratar de dar autoridad y libertad, estando seguros que harían frente a los desafíos que se les presentaran.

Estos enfoques nos sirven para entender como los diversos autores han pensado sobre las personas dentro de su ámbito laboral.

*La perspectiva de los grandes pensadores:* analiza el pasado a través de las ideas de los pensadores más importantes antes de la segunda mitad de la década de los 30's, el alemán Max Weber, el francés Henri Fayol y el estadounidense Frederick Taylor, cuya obra se considera muy influyente y el como dichas ideas han influido en los demás.

Max Weber (1864-1920), sus conocimientos de economía, derecho y sociología, le permitieron entender la complejidad de las organizaciones. Existen tres conceptos de Max Weber que han influido notablemente sobre la teoría administrativa:

1. Concepto de burocracia, Weber la entiende como “la racionalización de la actividad colectiva”, es decir, “una organización racionalmente estructurada”.
2. Concepto de autoridad, utiliza sinónimos como poder y dominio, definiéndola como “La posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otros”.
3. Modelo ideal de la burocracia, debe comprender fundamentalmente los siguientes aspectos:
  - a. División del trabajo para lograr la especialización.
  - b. Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien definidas de competencia y responsabilidad.
  - c. Establecimiento de reglas o políticas que indiquen la dirección.
  - d. Administración imparcial
  - e. El empleo debe ser una carrera que permita el ascenso jerárquico, sin despidos arbitrarios.

f. Diferencia clara de las fuentes de ingresos para evitar corrupción<sup>5</sup>

Henry Fayol (1841-1925), en su obra *Administration industrielle et general*, sostenía que todos los gerentes llevan a cabo las mismas funciones, por esta razón propuso que todas las actividades en las organizaciones de negocios se pueden clasificar en seis categorías:

- Técnica (producción)
- Comercial (compras y ventas)
- Financiera (búsqueda y control de capital)
- Seguridad (protección)
- Contable (balance general, costeo registros)
- Administrativa (planea, organiza dirige, coordina y controla)<sup>6</sup>

Fijó los pasos del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Presentó 14 principios administrativos, destacando que no son estrictos o absolutos; más bien eran directrices que había seguido en un trabajo como ejecutivo de negocios:

- División del trabajo, la especialización forma parte del orden natural
- Autoridad y responsabilidad, la responsabilidad es la consecuencia de la autoridad
- Disciplina, la que hacen los líderes
- Unidad de mando, los trabajadores no pueden cumplir órdenes de dos jefes
- Unidad de dirección, un responsable y un plan para un grupo de actividades con el mismo objetivo
- Subordinación del interés individual al interés general
- Remuneración justa y razonable que recompensará el esfuerzo

---

<sup>5</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración*, p. 135

<sup>6</sup> Adrián Furham, Op. cit. p. 4

- Centralización, forma parte del orden natural
- Cadena escalar, línea de autoridad
- Orden, un lugar para cada quien y cada quien en su lugar
- Equidad, se deriva de la combinación de benevolencia y justicia
- Estabilidad y conservación de personal, las empresas prósperas son estables
- Iniciativa, gran fuente de fortaleza por parte de la organización
- Espíritu de equipo, la unión hace la fuerza <sup>7</sup>

El principal aporte de Fayol fue el énfasis que ponía en las funciones, pidiendo a los gerentes cuestionar sus funciones y los procesos o procedimientos a los que debían de apegarse para llevarlos a cabo.

Frederick Taylor, se le ha calificado como el “*padre del movimiento científico*”, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al área de producción, el método científico. El estudio de dichas operaciones lo realizó a través de la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones dedujo hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas de trabajar.

Su principal aportación fue el “estudio de tiempos y movimientos”, estos consistieron en analizar detalladamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado.

Estableció los principios de dirección de operaciones, 1. Taylor es el primero que insiste que al trabajador se le debe asignar una tarea más elevada que él pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes; subrayando la importancia de la selección y preparación de los obreros; 2. es necesario establecer cuotas de producción que el trabajador produzca en

---

<sup>7</sup> Ibid, p. 70



determinado proceso; 3. proporcionar incentivos salariales, a todo trabajador que exceda la cuota de producción; 4. planificación centralizada, distribuir equilibradamente la responsabilidad y la autoridad; 5. integración del obrero al proceso, tomar en cuenta al trabajador para el establecimiento de un proceso; 6. supervisión líneo-funcional de la producción; 7. principio de control y excepción.<sup>8</sup>

Es importante destacar que la historia de la psicología organizacional y el comportamiento organizacional se encuentran estrechamente ligadas desde sus inicios; una manera de complementar los enfoques anteriores es dividiéndolos en tres etapas:

a) La primera etapa se ubica desde principios de siglo hasta los primeros años de la Segunda Guerra Mundial, al comportamiento organizacional se le conocía como administración científica o psicología industrial. En esta época se veía al gerente como al empleado en términos económicos (*hombre económico*). La idea de aplicar los principios científicos al mundo laboral era muy novedosa, pero los principales pensadores ponían énfasis en que se llevara a cabo, pues pensaban que las organizaciones podrían ser más eficientes.

La labor del psicólogo en esa época se enfocaba a aumentar la eficiencia, sin tomar en cuenta al trabajador como tal; preocupados únicamente por la producción a bajo costo a expensas de los empleados.

b) La segunda etapa, es cuando los psicólogos se centraron más en el comportamiento informal de las personas en grupo.

---

<sup>8</sup> Sergio Hernández, Op. cit., p. 68

La historia del comportamiento organizacional surgió por varias razones, la primera fue la realizada por los estudios Hawthorne de Elton Mayo y la segunda por los estragos de la Segunda guerra mundial en donde fue necesario reevaluar todo el concepto de trabajo. Dándose más énfasis a las relaciones humanas y reconociéndose los aspectos sociales y emocionales del trabajo.

c) La tercera etapa que estamos viviendo en la actualidad, se le da mayor desarrollo al empleado sin dejar de pensar en el crecimiento de la organización.

Para continuar hablando de la psicología organizacional es importante definir a la *organización la cual es considerada como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad*.<sup>9</sup>

Desde este punto de vista anterior, puede mencionarse que una organización es similar a un sistema, es decir, un conjunto de elementos que desempeñan funciones propias y que son coordinadas de modo tal que contribuyen al funcionamiento de este.

Como elementos de una organización se entienden aquellas características que definen a esta última pero que son particulares en cada caso, es por ello que, las organizaciones pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- a) Organizaciones de servicios, su función es prestar atención especializada a los clientes (escuelas, hospitales, clínicas de salud mental, bancos, universidades, etc.)

---

<sup>9</sup> Schein, E.H. Psicología de la Organización, p. 14

- b) Organizaciones productivas, toman como base la materia prima para elaborar productos, una vez terminados les otorgan un valor agregado.
- c) Organizaciones comerciales, se enfoca a la venta y distribución de productos terminados.<sup>10</sup>

Identificando dos tipos de actividades dentro de esta, las cuales son las primarias y las secundarias: dentro de las primeras existen cinco categorías que se relacionan con la competencia de cualquier organización como la logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia y ventas y el servicio. Las actividades secundarias se relacionan con las anteriores debido a que sirven de apoyo, podemos encontrar el abastecimiento (comprar los insumos necesarios), desarrollo de la tecnología, la infraestructura de la empresa y administración de recursos humanos.

## **1.2 Áreas de la Psicología organizacional**

Dentro de la administración de recursos humanos existen diversas áreas en donde puede intervenir un Psicólogo dentro de una organización y que han permitido la aportación de diversas experiencias que conforman el desarrollo de las organizaciones actuales, las cuales son:

- Reclutamiento y selección de personal
- Desarrollo de recursos humanos y capacitación
- Desarrollo Organizacional

### **1.2.1 Reclutamiento y selección de personal**

---

<sup>10</sup> Diana Caballero M. y Gabriela Lahera, El papel del Psicólogo en las organizaciones, p.128

El primer paso que se debe efectuar dentro de una organización para el reclutamiento y selección de personal es el análisis de puesto, ya que debe determinar, qué habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes deben contar los sujetos dentro de la organización.

#### A. Análisis de puestos

Es una técnica que responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.<sup>11</sup>

- a) Para los altos directivos representa la posibilidad de saber con todo detalle las obligaciones y características de cada puesto.
- b) Para los supervisores, que conozcan las labores encomendadas a su vigilancia.
- c) Para los trabajadores, realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen las operaciones y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d) Para el departamento de personal, pues realizará con mayor precisión el reclutamiento y la selección de personal que se le encomiende.

El análisis de puestos tiene cuatro objetivos determinantes 1. con el fin de mejorar los sistemas de trabajo; 2. para orientar la selección de personal y constatar si un candidato posee los requisitos mínimos para desempeñarse en el puesto; 3. con miras al adiestramiento de personal y 4. de servir a la valuación de puestos.

El análisis de puestos no sólo sirve para conocer qué es lo que se hace y cómo se hace dentro de una empresa, sino para elaborar la requisición de personal basada en la

---

<sup>11</sup> Agustín Reyes Ponce, Análisis de Puestos, p. 13

descripción de puestos, como instrumento indispensable para poder realizar el reclutamiento de personal que está solicitando la empresa.

## B. Reclutamiento de personal

Para definir el reclutamiento de personal es necesario hacer mención de lo que es una vacante, pues es el punto de partida para llevarse a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Una vacante es el puesto que no tiene titular, es aquella posición que no cuenta con el recurso humano indispensable para cumplir las funciones requeridas de un puesto.<sup>12</sup>

El reclutamiento se define como *un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización*. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.<sup>13</sup>

Es la actividad de búsqueda y atracción de un grupo de personas, del cual se pueden seleccionar personas idóneas para desempeñar puestos particulares dentro de una organización.<sup>14</sup>

Las definiciones anteriores nos llevan a definir el reclutamiento como el proceso por medio del cual buscamos a las personas idóneas para cubrir una vacante. Mientras que su objetivo final es localizar las fuentes y captar de manera oportuna el recurso humano que requiera la empresa.

---

<sup>12</sup> Shein, Op. cit., p. 9

<sup>13</sup> Idem. p. 9

<sup>14</sup> LL. L. Byars y L. W. Rue, Administración de Recursos Humanos, pp. 36

Por lo anterior es importante enumerar tres requisitos que no se deben pasar por alto para llevar a cabo el reclutamiento:

1. Determinar claramente las características que deban poseer los aspirantes al puesto
2. Revisar el análisis de puestos
3. Contar con la requisición pertinente por parte de los jefes con base en la descripción de puestos

El reclutamiento consta de diversos elementos:

1. *Fuentes de reclutamiento*, son las áreas de mercado de recursos humanos que utiliza una empresa para atraer al candidato adecuado a ocupar una vacante.

Las fuentes de reclutamiento varían de acuerdo al tipo de trabajo que se realice en el puesto, así mismo el mercado laboral puede determinar lo adecuado que será la fuente específica (Hernández, S., 1999).

Existen dos tipos de fuentes a las que se puede acudir para llevar a cabo el reclutamiento:

- a. Fuentes internas proporcionan a la empresa el personal requerido sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la organización.

Utilizándose con mayor frecuencia:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Sindicatos
- Cartera de personal o archivo

- Familiares y/o recomendaciones

b. Las fuentes externas son aquellas a las que se acude fuera de la empresa para conseguir los candidatos idóneos, los principales lugares son:

- Universidades
- Bolsa de trabajo
- Agencias de empleo
- Agencias de colocación

c. Medios de reclutamiento son lugares que permiten la fácil difusión del puesto o vacante a ocupar, se encuentran los siguientes:

- Prensa
- Radio y televisión
- Grupos de intercambio
- Boletines

### C. Selección de personal

Cuando se ha atraído a los candidatos potenciales, se inicia con el proceso de selección, consiste en elegir de entre los candidatos reclutados, aquel que presenta mayores probabilidades de cubrir la vacante y desempeñarlo de manera eficiente.<sup>15</sup>

El proceso de selección de personal permite realizarlo de manera estructural y siguiendo un orden establecido; a continuación se describen los pasos:

---

<sup>15</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de recursos Humanos, p. 14

1. Recepción de solicitudes de empleo y el currículum vitae, son un instrumento administrativo que consisten en registrar información fundamental de forma agrupada y manuscrita. Es el primer contacto que tiene el solicitante con la empresa y viceversa; la información contenida sirve como un inventario biográfico del solicitante y como guía para orientar las preguntas en la entrevista.
2. Entrevista, es el medio en que el seleccionador conoce directamente al candidato, ésta puede ser previa o profunda, en la primera sólo se verifica que el candidato cuente con el perfil y los requisitos mínimos para cubrir el puesto, en la segunda se tiene la oportunidad de evaluar conocimientos, habilidades, experiencia así como todos los datos que convengan para el mayor conocimiento de candidato.
3. La aplicación de pruebas técnicas y psicológicas, permiten conocer y corroborar los datos proporcionados por el candidato, indagar las capacidades y habilidades del candidato y evaluar el perfil psicológico del candidato.
4. El examen médico y socioeconómico permitirá verificar el estado de salud del candidato y la confirmación de los datos proporcionados durante la entrevista.
5. La firma del contrato, permite consolidar la relación de trabajo para garantizar intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como del la empresa.

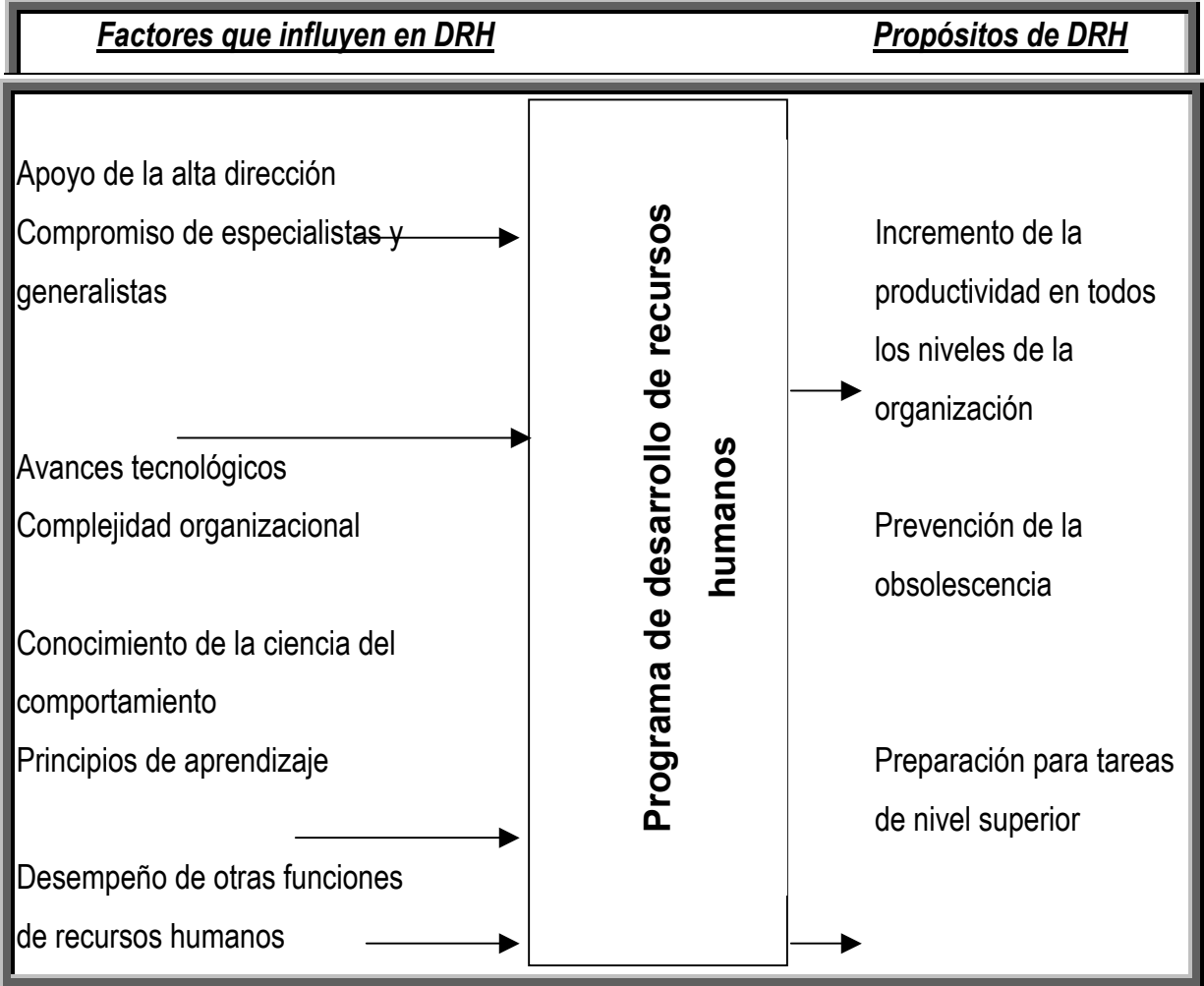
### **1.2.2 Desarrollo de recursos humanos y capacitación**

El desarrollo de recursos humanos (DRH), son los esfuerzos planeados de la dirección para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo de personal.

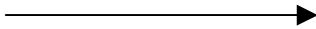


Existen diferentes factores que influyen en desarrollo de recursos humanos, la forma en que estos se enfoquen determinará si una compañía puede o no alcanzar sus objetivos en cuanto al desarrollo de sus empleados.

**Cuadro 1.1**  
**Programa de Desarrollo de Recursos Humanos**



Fuente: R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, Administración de recursos humanos, p. 232



Para efectuar un programa que beneficie no sólo a la empresa sino a todo el personal que labora en ella, es necesario estudiar las metas y los planes estratégicos de la compañía junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.

El primer paso en el proceso de DRH es detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo; esto se llevará a cabo a través de tres tipos de análisis con el fin de detectar las necesidades en una organización: a) análisis organizacional, es examinar a toda la organización para detectar en donde se debe de llevar a cabo la capacitación y el desarrollo; b) el análisis de tareas, se debe tomar en cuenta la importancia de las tareas que realiza el empleado y el rendimiento que es la competencia para realizar la tarea y por último c) el análisis de la persona, comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas con el fin de conocer si las competencias del empleado se encuentran por encima o por debajo de la norma.

El primer contacto de la organización con el empleado dentro de el área de capacitación es la *inducción* (introducción), esta tarea es necesaria para la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización.<sup>16</sup>

Los principales objetivos de un programa de inducción son:

- Establecer las relaciones que mantendrá el trabajador con la empresa
- Dar la bienvenida a los nuevos empleados y hacerlos que se sientan parte de la organización
- Familiarizarlos con los objetivos, ideología, historia, estructura, productos o servicios e instalaciones de la organización
- Comunicar la información básica: política, procedimientos, reglas, prestaciones y periodos de paga
- Presentar tareas y responsabilidades en su trabajo<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, 2ª. Parte., p. 265

Existen dos tipos de inducción que se dan dentro de la organización y que nos permiten lograr alcanzar los objetivos anteriores estos son:

- A. Introducción general a la empresa. Después de que el solicitante firma el contrato laboral y conoce las condiciones de trabajo, se le da la bienvenida, por medio del manual del empleado, en donde se encuentran resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, terminándose éste en ocasiones con algún recorrido por la fábrica o las instalaciones de la empresa.
  
- B. En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción de puestos correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; dándosele a conocer los sitios donde se aprovisionará el material, rendir informes, recibir su sueldo, etc.<sup>18</sup>

En la actualidad la capacitación y el adiestramiento han cobrado gran importancia debido a que han logrado avances tecnológicos como el desarrollo social, económico y cultural de los trabajadores, además de ser un requisito de ley para todo tipo de organización formal.

*La capacitación y el adiestramiento se pueden definir como un proceso de enseñanza aprendizaje, que tiene como objetivos primordiales promover el desarrollo del trabajador en la organización y fuera de ella con el fin de aumentar su productividad en el trabajo.*<sup>19</sup>

Es importante señalar que la capacitación y adiestramiento son un medio para el desarrollo de habilidades, actitudes, conocimientos; dirigido a los diferentes niveles en la

---

<sup>17</sup> LL. L. Byars y L. W. Rue, Op. cit., p. 169

<sup>18</sup> Agustín Reyes Ponce, Op. cit., p. 269

<sup>19</sup> Diana Caballero M. y Gabriela Lahera, Op. cit. p. 149

organización a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que permitirá indagar cuáles son aquellos aspectos que los empleados necesitan aprender o desarrollar.

La capacitación surge como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales y a la necesidad de contar con personal preparado para la ejecución de sus tareas dentro del ámbito laboral, desarrollando sus aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo al puesto que va a requerir de él.<sup>20</sup>

La capacitación responde a las necesidades de la organización para mejorar los niveles de productividad, calidad de vida, etc. Sin embargo; en muchos otros casos surge por exigencias de tipo legal en los que se enuncia la capacitación como un proceso básico para el bienestar y desenvolvimiento tanto del individuo como de la propia empresa.

Los principales objetivos que plantea la Ley Federal del Trabajo en cuanto a capacitación y adiestramiento son:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología en ella.
2. Preparar al trabajador para ocupar un puesto de nueva creación
3. Prevenir riesgos de trabajo
4. Incrementar la productividad
5. Mejorar las actitudes del trabajador<sup>21</sup>

Las consecuencias de cumplir con los objetivos planteados por la Ley Federal del Trabajo serán que se contará con personal calificado para el desempeño de sus actividades laborales,

---

<sup>20</sup> Ibid. p. 17

<sup>21</sup> Diana Caballero M. y Gabriela Lahera, Op cit., p. 53

permitirá el crecimiento personal y profesional del personal de la empresa y permitirá una mayor apertura y comunicación entre jefe-subordinado.

El proceso de capacitación está conformado por diversas fases:

1. *Presentación del proyecto*: consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase se establece el compromiso formalmente en área usuaria y la unidad de capacitación y desarrollo para la realización de un programa.

2. *Presentación del programa*: se inicia con el diagnóstico de necesidades de capacitación y termina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tiene un orden y un objetivo determinado. Estableciéndose en el programa los nombres de los cursos a impartir, su descripción, duración, responsables, etc.

3. *Operación de los programas*: se aplican los programas para el logro de objetivos planeados.

4. *Control del programa*: ayudan a eliminar los problemas de operación de los programas.

5. *Evaluación*: se diseñan modelos idóneos para establecer hasta que punto los capacitandos alcanzan los objetivos planeados.

6. *Seguimiento*: permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras; culminando con el informe de los resultados del programa.

Se pueden mencionar los tipos de capacitación que existen dentro de las organizaciones, estos van a depender de las necesidades de la empresa y el tipo de personal a quien se le vaya a brindar la capacitación, esto puede ser a nivel gerencia y empleados operativos.

A continuación se explicarán cada uno de los niveles y se mencionarán sólo algunos de los tipos de capacitación que se brinda en ese nivel:

- El desarrollo gerencial consiste en experiencias de aprendizaje que resultan de incrementar habilidades y conocimientos que se necesitarán para puestos actuales o futuros. Los tipos de capacitación que podemos encontrar son:

1. *Asesoramiento y mentoría*: son dos tipos de capacitación que permiten aprender sobre una base de persona a persona, las experiencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto.
2. *Estudio de casos*: son problemas simulados de negocios que se le dan a los capacitandos para que los resuelvan, se espera que el individuo estudie la información dada y tome las decisiones con base en la situación.
3. *Entrenamiento con charola de entrada (in basket)*: es una simulación en donde se le da al participante ciertos documentos y actividades para resolver, se evalúa la prioridad que le da a las situaciones y a la toma de decisiones.
4. *Rotación de puestos*: hacer pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia, es necesario esta adquisición de conocimientos para desarrollar tareas a nivel superior.

- Empleados operativos consiste en capacitar a los empleados para la toma de decisiones, incrementar habilidades e intereses, ya que este tipo de empleados ocupa la mayor parte de las organizaciones. La capacitación se ha dividido principalmente en tres campos:

1. *Capacitación de aprendices*: se dirige al trabajador que va a desempeñar una nueva función ya sea por nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización

2. *Capacitación en el puesto:* está encaminada a desarrollar actividades y mejorar actitudes de los trabajadores directamente en su área de trabajo.
3. *Capacitación vestibular:* se desarrolla con equipo muy parecido o igual al del centro de trabajo y se da antes de que el empleado ingrese a la empresa.

### **1.2.3 Desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional (DO) o desarrollo de la organización, es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.<sup>22</sup>

Las organizaciones crecen y maduran como las personas; por tanto el campo del desarrollo de la organización se encamina a facilitar el proceso de crecimiento organizacional. Los psicólogos que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta de las organizaciones.

El DO, es una aplicación del conocimiento de la ciencia conductista a toda la organización para el desarrollo y refuerzo planeado de estrategias, estructuras y procesos con el objeto de mejorar su efectividad.<sup>23</sup>

El DO se aplica a sistemas como empresas o plantas productivas. Dirigiendo los primeros estudios a la satisfacción, el desempeño del empleado y la organización. Proporcionando estrategias para planear e implantar cambios tanto en la estrategia, estructura y los procesos de una empresa.

---

<sup>22</sup> Paul Muschinsky, Op. cit., p. 6

<sup>23</sup> Thomas G. Cummings , Organización, desarrollo y cambio, p. 2

Existen diversos métodos que intervienen en el desarrollo organizacional, a continuación se describirán algunos de los más tradicionales:

- Retroalimentación de encuestas

Es un proceso de recolección de datos de una unidad organizacional por medio de la utilización de un cuestionario o encuesta, implica los siguientes pasos:

- ⌘ La alta dirección participa en la planeación de la encuesta
- ⌘ Éstas se aplican a todos los miembros de la organización
- ⌘ Los resultados se analizan y se sugieren enfoques al diagnóstico y capacita a los participantes en el proceso de retroalimentación
- ⌘ La retroalimentación es descendente desde la dirección hasta los niveles operativos<sup>24</sup>

- Círculos de calidad

Son grupos de empleados que de manera voluntaria se reúnen periódicamente con sus supervisores para identificar problemas de producción y recomendar soluciones. Estas recomendaciones se presentan a la dirección y se implementan las acciones aprobadas con la participación de los empleados.

- Administración por objetivos

Es el establecimiento de objetivos acordados de forma conjunta entre jefes y subordinados, y la utilización de estos objetivos como base principal para la motivación, la evaluación y el autocontrol, los beneficios que ofrece son:

- ⌘ Sirve para anticipar y planear el futuro
- ⌘ Proporciona una oportunidad para el desarrollo de gerentes y empleados
- ⌘ Incrementa la habilidad de la compañía para cambiar

---

<sup>24</sup> Ibid. p. 22



- ∞ Proporciona una base objetiva para la evaluación del desempeño y las decisiones sobre los sueldos
- ∞ Hay una mejor administración general y el nivel de desempeño más elevado
- ∞ Obliga a los gerentes a establecer prioridades y objetivos medibles o normas de desempeño
- ∞ Aclara funciones, responsabilidades y autoridad específica de los empleados.
- ∞ Promueve la responsabilidad
- ∞ Permite que los empleados sepan que se espera de ellos
- ∞ Ayuda a identificar gerentes y empleados que se puedan promover
- ∞ Incrementa la motivación y el compromiso de los empleados<sup>25</sup>

- Enriquecimiento del puesto

Es la reestructuración deliberada de un puesto para volverlo más desafiante, significativo e interesante. Sirve para incrementar la responsabilidad y el desafío, los empleados se desarrollan continuamente mientras los desempeñan, pues la naturaleza de estos puestos exige que los empleados mantengan sus habilidades actualizadas.

- Análisis transaccional

Es una técnica que permite a las personas entender las relaciones interpersonales que se dan con los clientes, compañeros de trabajo, etc, y responder de manera apropiada. Si los miembros de una organización son capaces de reconocer el estado de la personalidad que afecta a una comunicación determinada, pueden responder de forma adecuada.

- Calidad de vida en el trabajo (CVT)

Es el grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias en la organización.

---

<sup>25</sup> R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, Op. cit. p. 281-282

Los programas de CVT abarcan estrategias como el rediseño del puesto, los grupos autónomos, de trabajo y la participación del trabajador en la toma de decisiones.

- Entrenamiento en sensibilización

Es una técnica de DO diseñada para volver más consciente al empleado de sí mismo y de su impacto sobre otras personas. Es muy diferente de las formas tradicionales de capacitación, que subrayan el aprendizaje de un conjunto predeterminado de conceptos.<sup>26</sup>

El DO está compuesto por una serie de procesos planificados, involucrando a todo el sistema, que implica la participación comprometida de la parte directiva, tratando de mejorar la actividad de la organización para lograr los objetivos organizacionales.

Está encaminado a lograr intervenciones y actividades en las cuales participan sus miembros y son dirigidas a los programas de acción en donde es necesario un tipo particular de aprendizaje que cambie las actitudes, comportamiento y funciones de la gente en la organización.

### **1.3 Fundamentos teóricos del comportamiento organizacional**

Todas las actividades anteriores llevadas a cabo por el psicólogo, se encuentran inmersas en el Comportamiento Organizacional siendo la psicología organizacional la que da origen a este.<sup>27</sup>

El comportamiento organizacional (CO) se puede definir como una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

---

<sup>26</sup> James L. Gibson y John M. Ivancevich, Organizaciones: conducta, estructura y procesos, p.580-581

<sup>27</sup> Martín González y Socorro Olivares, Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano, pp. 8-11

Se puede delimitar la acción del CO en dos puntos básicos:

1. Estudia el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones laborales.
2. Retomando a aquellos autores que han estudiado a la organización, para generar nuevos productos a partir de un trabajo multidisciplinario.<sup>28</sup>

En síntesis el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa. Siendo las metas del CO, al igual que otras ciencias, es la de describir, comprender, predecir y controlar.<sup>29</sup>

El primer objetivo es *describir* el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. El cumplimiento de esta meta permite comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo. La segunda meta es *comprender* por qué las personas se comportan como lo hacen, ya que si sólo se hablara de las conductas y no se comprendiera el por qué actúan de esa manera difícilmente se podrían modificar. La tercera meta es *predecir* la conducta futura de los empleados con el fin de emprender acciones preventivas para corregir la conducta. La cuarta y última meta del CO es *controlar*, con el fin de obtener mejores resultados de los empleados como del personal administrativo.

Con lo anterior es necesario recordar que el CO es un instrumento para beneficio humano, extendiéndose a la conducta de los individuos en todo tipo de organizaciones; siempre que se deba describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento humano.

---

<sup>28</sup> Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional: conceptos controversias y aplicaciones, pp. 6-11

<sup>29</sup> Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, pp. 4-10

El CO es una disciplina multidisciplinaria, que se construye a partir de las aportaciones de ciencias predominantes como la psicología, sociología, psicología social, antropología, pedagogía, administración y comunicación, todas estas se enfocan a un determinado objeto de estudio para realizar las aportaciones necesarias a dicho objeto.

A continuación se expondrán las aportaciones de diversas áreas por las que están constituidas:

*Psicología:* los principales teóricos que han realizado contribuciones son los teóricos del aprendizaje, de la personalidad, pero sobre todo los psicólogos organizaciones quienes en un principio se enfocaron se ocuparon de los problemas de fatiga, motivación, aburrimiento y los factores relacionados con las condiciones de trabajo que obstaculizaban un desempeño eficiente.

En los últimos años sus aportaciones se han ampliado, comprendiendo el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento, la eficacia de liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño y la medición de actitudes.

*Sociología:* se encarga de estudiar al hombre con respecto a sus semejantes; el principal aporte de esta ciencia ha sido el analizar el comportamiento colectivo en las empresas, sobre todo en las formales y complejas.

Las aportaciones se han enfocado principalmente en la dinámica de grupos, proceso de socialización, cultura organizacional, teoría de la organización formal y estructura, comunicación, estatus, poder y conflicto.

*Psicología social:* intenta explicar cómo y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo. En la actualidad una de las principales aportaciones es en el proceso de cambio que se da en las organizaciones enfocándose a la realización y aceptación de éste.

Los psicólogos sociales están haciendo notables contribuciones a la medición, comprensión y cambio de actitudes, patrones de comunicación y las formas en que las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades del individuo.

*Antropología:* estudia a la sociedad para conocer mejor al hombre y sus actividades, el estudio de la cultura es un ejemplo de las aportaciones de los antropólogos a comportamiento organizacional.

Se han enfocado principalmente a los valores, normas de conducta y actitudes para conocer como afectan a la forma en que la gente actúa y explican en gran medida los tipos de conducta que se presentan en los diferentes lugares o países.

*Pedagogía, la Administración y la Comunicación* son otras tres ciencias que integran el CO, la primera se encarga de estudiar el proceso de enseñanza aprendizaje que se da en los individuos para lograr un mejor desempeño en su área de trabajo, a través de la adquisición de conocimientos; la segunda se encarga de los sistemas de administración y la cultura organizacional, enfocándose principalmente en la calidad y el desarrollo organizacional de la empresa y de los empleados; la última se encarga de la comunicación humana que es imprescindible para la integración de todos los individuos en el medio organizacional.

El propósito de incorporar todas estas ideas al CO consiste en mejorar las relaciones entre las personas y las organizaciones. Un medio para realizarlo es estudiando el clima organizacional de la empresas, esto nos permitirá conocer las percepciones de los

empleados hacia su medio de trabajo, el clima organizacional será descrito ampliamente en el siguiente capítulo.

En este capítulo se revisó la historia de la psicología organizacional y las principales áreas de acción del psicólogo dentro de la organización. En el siguiente capítulo se abordarán definiciones de los principales autores que lo han estudiado el clima organizacional así como los factores que lo componen y que influyen en un adecuado o inadecuado clima dentro de la organización; revisando las principales investigaciones que se han hecho y comparándolas con el presente estudio.

## CAPÍTULO II

### CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se definirá el clima organizacional a partir de diferentes autores, reconociendo la importancia de estudiarlo dentro de la organización y conociendo cuáles son los tipos de clima y los factores que deben ser evaluados para su estudio; por último se dará una reseña breve acerca de los instrumentos realizados en torno al clima así como las investigaciones hechas en México en los últimos 10 años.

## **2.1 Definición de clima organizacional**

Los estudios de clima organizacional surgen del análisis de las organizaciones modernas, las cuales empezaron a confrontar una serie de transformaciones debido a la innovación tecnológica, a los cambios económicos, sociales, de comunicación y de información, que se daban a su alrededor.

El clima se puede definir desde dos puntos de vista dependiendo del enfoque que se le dé. Desde un punto de vista meteorológico se define como “un conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes en una zona o lugar determinado.”<sup>30</sup>

En tanto que desde el punto de vista psicosocial y para fines de esta investigación se puede definir como *la atmósfera psicológica que prevalece dentro de la organización, tal y como es percibida y experimentada por sus miembros hacia todos los aspectos que la conforman (liderazgo, estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales,*

---

<sup>30</sup>Stephen Robbins, Administración, p. 91-93



*políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc.) y que influye determinantemente en la satisfacción y productividad de sus miembros.*

**Sin embargo, ninguno de los dos afecta a los mismos recursos de la organización; ya que el clima atmosférico actúa directamente sobre los recursos físicos y el clima organizacional afecta a los recursos humanos (el personal).**

El término *clima organizacional* comenzó a hacerse popular en la década de los sesenta, a lo largo de los últimos treinta años diversos autores han dado definiciones, las cuales se citarán a continuación en orden cronológico según Rousseau (1998):

**Cuadro 2.1**  
**Definiciones de Clima Organizacional**

<b>Autor y año</b>	<b>Definición de clima organizacional</b>
<b>Forehand y Gilmer (1964)</b>	Características que: 1. distinguen a una organización de otra; 2. perduran en el tiempo, e 3. Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.
<b>Findlater y Margulies (1969)</b>	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
<b>Campbell et al. (1970)</b>	Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados y las contingencias de resultados-resultados.

<b>Schneider y Hall (1975)</b>	Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de ésta y las personas. Este conjunto de percepciones refleja una interacción de las características personales y las características de la organización.
<b>Payne et al. (1976)</b>	Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.
<b>James et al. (1978)</b>	Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.
<b>Litwin y Stringer (1978)</b>	Proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
<b>Joyce y Slocum (1979)</b>	Los climas son: 1. preceptuales, 2. psicológicos, 3. abstractos, descriptivos, 5. no evaluativos y 6. sin acciones.
<b>James y Sell (1981)</b>	La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos... expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto... un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
<b>Jaime Grados (1985)</b>	Consiste en métodos de acción, que permiten conocer las actitudes y sentimientos de trabajadores, especialmente en lo que se refiere a salud y comodidad de los empleados, es decir, a los factores físicos y sociales internos de la empresa.
<b>Schneider y Reichers (1983)</b>	Una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

<b>Gibson y Cols. (1984)</b>	Son las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo.
<b>Guck (1985)</b>	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.
<b>Seisedos (1986)</b>	Una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otras. Es un conjunto de conductas y percepciones, de tipo descriptivo y evaluativo, refiriendo a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros.
<b>Morales y Flores (1992)</b>	El clima organizacional surge del desarrollo organizacional como una técnica o herramienta del mismo que nos va a permitir conocer y resolver problemas ya que se centra en las actitudes y sentimientos de los trabajadores en donde se identifica el grado de satisfacción que tiene el recurso humano en las organizaciones y para poder hacer un cambio planeado es necesario que exista un clima organizacional adecuado.

Fuente: Adrian Furheim, Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones, p. 605

A fin de comprender mejor las definiciones anteriores 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
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- El Clima es una variable que interviene en gran medida 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.<sup>31</sup>

Las definiciones anteriores llevan a concluir que:

- El clima organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional.
- El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos internos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación a las anteriores.

---

<sup>31</sup> Ibid. , p. 506

- El clima organizacional es experimentado por todos los miembros de la organización, esto se refleja en la percepción que los individuos tienen del contenido y los valores que prevalecen.
- El clima organizacional se puede medir a través del conocimiento de las percepciones de los miembros del sistema.
- El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan.
- El clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan y perciben las personas que forman parte de ella.

Este tipo de clima *psicológico* tiene un impacto vital en el individuo, ya que es posible que el clima organizacional sea una de las causas más importantes de la satisfacción y desempeño laboral en las organizaciones.

## **2.2 Importancia del clima organizacional**

En 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 elementos del clima.

Por esta razón es importante que el personal de recursos humanos sea capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

2. Iniciar y sostener un cambio que indique al psicólogo los elementos específicos sobre los cuales se debe dirigir sus intervenciones.
3. Lograr el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.<sup>32</sup>

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

Mullins (1989), sostiene que podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos:

- La integración de los objetivos organizacionales con los personales
- Que exista una estructura flexible con una red de autoridad, control y comunicaciones, y con autonomía para cada uno de los miembros
- Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo
- Confianza, consideración y apoyo mutuos entre los diferentes niveles de la organización
- Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales y de las necesidades y expectativas de las personas en el trabajo
- Atención al diseño y calidad de la vida laboral
- Altos estándares de desempeño
- Sistemas de recompensa equitativos basados en refuerzos positivos
- Oportunidades para el desarrollo personal y profesional
- Resolución pronta y eficaz de los conflictos laborales
- Sentimiento de identidad y lealtad con la organización y sensación de que se es un miembro importante y necesario para ella <sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias, p. 20

<sup>33</sup> Adrian Furhein, Op. cit. p. 601-602

Conocer el clima organizacional de una empresa le permite al psicólogo aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales y para la instauración de un cambio planificado.

### 2.3 Tipos de clima organizacional

El clima organizacional es distinto en cada organización y en cada área de trabajo; esto es lo que hace diferente de los demás; se puede decir que existe una gran variedad de climas, esto ha llevado a algunos autores a resolver el problema definiendo diferentes tipos de clima organizacional.

Rensis Likert (1974), en el desarrollo de la teoría de los sistemas menciona que existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- Variables intermediarias: reflejan el estado interno y salud de una empresa como la motivación, la toma de decisiones, el rendimiento, etc.
- Variables finales: son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores; reflejando los resultados obtenidos por la organización.<sup>34</sup>

La combinación e interacción de estas variables permite determinar dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones, los cuales son:

☞ *Clima de tipo autoritario* tiene a su vez dos divisiones las cuales son:

---

<sup>34</sup> Luc Brunet, Op. cit. p. 28

Clima Explotador: la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

Clima Paternalista: es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo; da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

☞ *Clima de tipo participativo* tiene a su vez dos divisiones las cuales son:

Clima tipo Consultivo: es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos son ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.



Clima de tipo participativo en grupo: es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.<sup>35</sup>

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

En tanto Rousseau (1988), para garantizar la definición del concepto específica cuatro tipos de clima organizacional:

1. Clima psicológico: es la percepción individual de cada empleado y la forma en como organiza sus experiencias del ambiente. Los factores que dan forma al clima psicológico el estilo de pensamiento, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la cultura y las interacciones sociales.
2. Clima agregado: implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico (trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización). Se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad de la organización formal.
3. Climas colectivos: surge del consenso entre los individuos respecto a su percepción de los contextos de comportamiento; a diferencia del clima agregado, en este se toman en cuenta las percepciones individuales (administración, la experiencia laboral,

---

<sup>35</sup> Luc Brunet, *Íbid.* p. 30-32

tiempo en el puesto actual, etc.) y las situacionales (el área de trabajo, la ubicación, las funciones, etc.).

4. Clima organizacional: refleja la orientación de los miembros de la organización, es la descripción de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con respecto a la organización, las descripciones dadas serán representaciones de la manera en que las organizaciones son percibidas por las personas que forman parte de ella o con las que tienen que tratar (clientes externos).<sup>36</sup>

Una tercera clasificación encontrada son los tipos de clima organizacional positivo y negativo, estos a su vez se dividen en diferentes dimensiones las cuales se mencionarán a continuación:

1) Clima organizacional positivo está compuesto por ocho dimensiones que son:

- Empuje: es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización” y para motivar con el ejemplo.
- Responsabilidad: es el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones cuando se tiene un trabajo que hacer, saber cual es su trabajo.
- Recompensa: es el sentimiento del empleado por hacer bien su trabajo, percibiendo equidad en las políticas de paga y promoción.
- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados; énfasis en el apoyo mutuo.

---

<sup>36</sup> Adrian Furhein, Op. cit. p. 607-608

- Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- Adecuación a la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.
- Selección basada en la capacidad y desempeño: es el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más que en las políticas, personalidad o grados académicos.
- Tolerancia a los errores: es el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y aprendizaje más que de una forma amenazante.

2) Clima organizacional negativo se encuentra conformado por seis dimensiones las cuales son:

- Desvinculación: describe a las personas que actúan de manera mecánica; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza.
- Obstaculización: es el sentimiento que tienen los empleados que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que consideran inútiles; cuando no se facilita su trabajo.
- Intimidación: los trabajadores no gozan de relaciones sociales amistosas; esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, que no se asocia a la realización de la tarea.
- Énfasis en la producción: la administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

- Camaradería: la permanencia de grupos sociales amistosos e informales que reflejan poco interés en las metas organizacionales o los objetivos de trabajo.
- Conflicto e inconsecuencia: el grado en que las políticas, procedimientos normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.<sup>37</sup>

En esta última clasificación se hace mención a diferentes factores que pueden mejorar o deteriorar el clima organizacional, por esta razón, es necesario orientar estos factores hacia metas positivas que contribuyan a la solución de problemas y a la satisfacción el puesto.

El tipo de clima organizacional, dependerá de la forma en como la organización maneje los factores que lo propician, es decir, se pueden identificar aquellas percepciones tanto de trabajo como interpersonales que influyan en la organización.

## **2.4 Factores del clima organizacional**

El comportamiento de los individuos dentro de una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización que constituye un sistema social, está caracterizado por varios factores susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

Varios factores son los que pueden contribuir al clima organizacional, las percepciones en cuanto a las obligaciones, incentivos y relaciones laborales, son las que dirigirán el comportamiento del individuo en el trabajo.

---

<sup>37</sup> Claudia Caballero V. y Liliana Galván N., Tesis: Estrés y clima organizacional: el caso de una institución de asistencia social, p. 72-74

Los datos que utilizan numerosos investigadores para determinar una taxonomía de los factores del clima organizacional son las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

Los investigadores que han abordado el clima organizacional mediante cuestionarios, no han concordado en cuanto al tipo de factores que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación más exacta acerca del clima organizacional:

*Cuadro 2.2*  
*Dimensiones del Clima organizacional*

<i>Forehand y Gilmer</i>	<i>Friedlander y Margulies</i>	<i>Gavin</i>	<i>Larler et. Al.</i>
1.Tamaño de la organización	1. Empeño	1.Estructura organizacional	1.Competencia / eficacia
2.Estructura organizacional	2. Obstáculos o trabas	2.Obstáculo	2. Responsabilidad
3.Complejidad sistemática de la organización	3.Intimididad	3.Recompensa	3. Novel práctico concreto
4. Estilo de liderazgo	4.Espíritu de trabajo	4.Espíritu de trabajo	4.Riesgo
5. Orientación de fines	5. Actitud	5.Confianza y consideración de parte de los administradores	5.Impulsividad
	6. Acento puesto sobre la producción	6.Riesgos y desafíos	
	7. Confianza		
	8. Consideración		

<b>Likert</b>	<b>Litwin y Stringer</b>	<b>Meyer</b>	<b>Payne et. al.</b>
1. Métodos de mando	1. Estructura organizacional	1. Conformidad	1. Tipo de organización
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Responsabilidad	2. Responsabilidad	2. Control
3. Naturaleza de procesos de comunicación	3. Recompensa	3. Normas	
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	4. Riesgo	4. Recompensa	
5. Toma de decisiones	5. Apoyo	5. Claridad organizacional	
6. Fijación de objetivos o de las directrices	6. Normas	6. Espíritu de trabajo	
7. Procesos de control	7. Conflicto		
8. Objetivos de resultado y de perfeccionamiento			

<b>Pritchard y Karasick</b>	<b>Schneider y Bartlett</b>	<b>Steers</b>	<b>Halpin y Crofts</b>
1. Autonomía	1. Apoyo proveniente de la dirección	1. Estructura organizacional	1. Cohesión entre el cuerpo docente
2. Conflicto contra			

cooperación		2. Refuerzo	
3. Relaciones sociales	2. Interés por los nuevos empleados	3. Centralización del poder	2. Grado de compromiso del cuerpo docente
4. Estructura organizacional	3. Conflicto	4. Posibilidad de cumplimiento	3. Moral de grupo
5. Recompensa	4. <i>Independencia de los agentes</i>	5. <i>Formación y desarrollo</i>	4. Apertura de espíritu
6. <i>Relación entre rendimiento y remuneración</i>	5. Satisfacción	6. Seguridad contra riesgo	5. Consideración
7. <i>Niveles de ambición de la empresa</i>	6. Estructura organizacional	7. Apertura contra rigidez	6. <i>Nivel efectivo de las relaciones con la dirección</i>
8. Estatus		8. Estatus y moral	
9. Flexibilidad e innovación		9. Reconocimiento y retroalimentación	7. Importancia de la producción
10. Centralización		10. Competencia y flexibilidad organizacional	
11. Apoyo			

Fuente: Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias, p. 44-45

Es importante recalcar que ciertos factores condicen entre sí, lo que indica que hay varios que son comunes del clima organizacional entre las señaladas por los investigadores.

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, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Teniendo una gran variedad de consecuencias para la organización como productividad, satisfacción, rotación de personal, adaptación, etc.

Los factores anteriores pueden ser la base para el desarrollo de una empresa, ya que establece las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Los estudios de clima organizacional permiten saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

## **2.5 Medición del clima organizacional**

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, la personalidad, el ambiente interno de la organización.

Para elegir o seleccionar un cuestionario que mida el clima organizacional es importante considerar su naturaleza, pues la calidad del cuestionario reside en el número y tipo de factores que mide.



Cuanto más permita el instrumento de medida filtrar los factores importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será y los datos tendrán mayor confiabilidad.<sup>38</sup>

Brunet (1992), menciona que el instrumento de medida favorecido para la evaluación del clima organizacional es el cuestionario escrito, pues permite a la persona indicar hasta que punto está de acuerdo con la pregunta formulada.

Se han elaborado diversos instrumentos para medir el clima organizacional, a continuación se mencionarán los más importantes; el más utilizado es la traducción de los cuestionarios de Likert, llamado "El perfil de las características organizacionales", se encarga de medir principalmente el clima en función de ocho dimensiones, consta de una sola página, que puede responderse e interpretarse fácil y rápidamente, las cuales son:

1. *Los métodos de mando:* la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2. *Las características de las fuerzas motivacionales:* son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. *Las características de los procesos de comunicación:* la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. *Las características de los procesos de influencia:* la interacción superior / subordinado para establecer los objetivos en la organización.

---

<sup>38</sup> Frec Luthans y Robert Kreitner, Modificación de la conducta organizacional, p. 240

5. *Las características de los procesos toma de decisiones:* la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. *Las características de los procesos de planificación:* la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

7. *Las características de los procesos de control* el ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada.*

Moss e Insel, elaboraron un instrumento llamado The Work Environment Scale, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (públicas, privadas, escolares, médicas, etc.). Componiéndose de 90 preguntas, que miden el clima en función de las 10 dimensiones siguientes:

1. *Implicación:* qué tanto los empleados están comprometidos con la organización.
2. *Cohesión:* se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
3. *Apoyo:* son los estímulos que da la dirección a sus empleados.
4. *Autonomía:* mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.

5. *Tarea:* evaluar hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. *Presión:* es la presión que ejerce la dirección para la realización del trabajo.
7. *Claridad:* la explicación clara de las políticas y reglamentos de la empresa.
8. *Control:* son las presiones y reglamentos que utiliza la dirección para controlar a sus empleados.
9. *Innovación:* es la importancia que la dirección le da al cambio y a los nuevos procesos para realizar el trabajo.
10. *Confort:* son los esfuerzos de la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor elaboraron un instrumento destinado a medir las características globales de una organización, llamado Survey of organizations, mide las características organizacionales en función de tres grandes variables: liderazgo, clima organizacional y satisfacción; midiéndose el clima en función de cinco dimensiones:

1. *Apertura a los cambios tecnológicos.* La apertura de la dirección por introducir a la organización nuevo equipo o recursos para facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
2. *Recursos humanos:* es la atención que la dirección presta al bienestar de los empleados en el trabajo.

3. *Comunicación:* son las redes de comunicación que existen dentro de la dirección así como la facilidad que tienen los empleados para hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. *Motivación:* son las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. *Toma de decisiones:* es el papel que juegan los empleados en la toma de decisiones.

Se presentaron sólo algunos de los instrumentos más utilizados, para evaluar el clima organizacional, confirmando que el número de factores varía según el autor, encontrando otros comunes señalados por los investigadores.

Brunet en su libro expresa que es necesario que todo instrumento que evalúe el clima organizacional debe cubrir cuatro factores siguientes:

a) *Autonomía individual:* incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización.

El aspecto principal de este factor radica en que el individuo sea su propio patrón y conserve para él mismo cierto poder de decisión.

b) *Grado de estructura que impone el puesto:* es el grado al que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

c) *Tipo de recompensa:* son los aspectos monetarios y la posibilidad de promoción de los empleados.

*D) Consideración, agradecimiento y apoyo: es el estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.*<sup>39</sup>

La inclusión en la elaboración de los factores anteriores, permitirá determinar de forma global el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros.

## **2.6 Investigaciones de clima organizacional**

A continuación se presentan diversas investigaciones realizadas en la Facultad de Psicología de la UNAM en los últimos diez años, éstas han sido aplicadas en diferentes instituciones de la ciudad de México; esto nos permite indagar cuáles son los principales propósitos que han perseguido las investigaciones y que resultados han obtenido.

Morales y Flores (1992), en su tesis “El diagnóstico de clima organizacional”, tuvieron como objetivo identificar, analizar y evaluar el clima organizacional existente en una empresa de producción de la iniciativa privada, para así conocer las situaciones críticas dentro de la organización, referente a las condiciones, sentimientos y actitudes del personal hacia la empresa, y hacer las modificaciones pertinentes.<sup>40</sup>

Como resultado del estudio se establecieron acciones concretas que mejoraron las situaciones problemáticas, aunque la conclusión general de la tesis es que no se encontraron situaciones críticas en el clima laboral existente.

---

<sup>39</sup> Luc Brunet. Op. cit. p. 51

<sup>40</sup> G. Morales y M. Flores, Tesis no publicada: Diagnóstico de clima organizacional, p. 85

Las dimensiones que evaluaron fueron trabajo, las condiciones de trabajo, el sueldo, aspectos generales, el jefe y los compañeros. La muestra estuvo conformada por 106 empleados y el instrumento se creó especialmente para este fin.

Flores (1995), en su tesina llamada “Clima laboral: satisfacción y desempeño personal”, tuvo el propósito de proponer un instrumento de evaluación que midiera el clima laboral.<sup>41</sup>

Plantea su hipótesis con el propósito de encontrar relación entre la motivación / satisfacción del empleado y su desempeño en el trabajo. La conclusión a la que llega es que la satisfacción por sí misma no es suficiente para predecir el desempeño laboral.

Aguilar (1995), realizó un “Diagnóstico de clima organizacional en una institución privada de educación superior” a 280 empleados. Las áreas de oportunidad que detectó fueron: comunicación, trabajo en equipo y relación jefe / subordinado.<sup>42</sup>

Rodríguez (1995), en su tesis “Investigación del clima laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones a la calidad total”, por medio de este instrumento detectó áreas de oportunidad, que le permitieron orientar sus intervenciones en la empresa.<sup>43</sup>

Alfonso (1997), en su reporte laboral “Seguimiento de un diagnóstico de clima organizacional a través de una estrategia de asesoría y apoyo”, plantea que el clima de una organización constituye una configuración de las características de la misma; el clima no

---

<sup>41</sup> P. G. Flores, Tesis no publicada: Clima laboral: satisfacción y desempeño personal, p. 112

<sup>42</sup> C. A. Aguilar, Tesina no publicada: Clima laboral: satisfacción y desempeño, p. 65

<sup>43</sup> O. E. Rodríguez, Tesis no publicada: Investigación de clima laboral en una industria embotelladora mexicana, mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones en la calidad total, p. 125

puede verse ni tocarse, pero existe en la medida que influye en la satisfacción de quienes laboran en la organización.<sup>44</sup>

Cortés (1997), en su tesis “La percepción del individuo del clima organizacional”, realizó un diagnóstico de clima en una dependencia del sector salud a 53 personas con el propósito de detectar los factores que influyen en la percepción del individuo que están relacionados con su comportamiento en el lugar de trabajo; encontrando que la percepción escolar tiene influencia en la percepción que se tenga del clima.<sup>45</sup>

Hernández y Serrano (1999), en su tesis “Clima organizacional en la delegación Azcapotzalco, Campamento Mezoaya”, aplicaron un cuestionario a una muestra de 127 empleados que laboraban en el campamento y encontraron que no hubo diferencias significativas entre la percepción de hombres y mujeres con respecto al clima así como el estado civil, la antigüedad o la jerarquía dentro del área laboral.<sup>46</sup>

Cornelio (2000), en su tesis llamada “Diagnóstico de clima laboral en una empresa con alta rotación de personal”, tuvo como objetivo diagnosticar el clima de trabajo de la organización mediante el análisis de estadísticas de motivos de salida y la opinión de los empleados, a través de entrevistas con coordinadores, y la aplicación de un cuestionario de clima laboral a los entrevistados.<sup>47</sup>

Los resultados que arrojó la investigación se centraron en realizar el estudio de clima cada seis meses así como sensibilizar al personal involucrado, contrarrestar la rotación de personal con incentivos.

---

<sup>44</sup> M. I. Alfonso, Reporte laboral: Seguimiento de un diagnóstico de clima organizacional a través de una estrategia de asesoría y apoyo, p. 130

<sup>45</sup> J. Cortés, Tesis: La percepción del individuo del clima organizacional, p. 85

<sup>46</sup> Hernández y J. Serrano, Tesis: El clima organizacional en la delegación Azcapotzalco “Campamento Mezoaya”, p. 96

<sup>47</sup> Enriqueta Cornelio Díaz, Reporte laboral: Diagnóstico de clima laboral en una empresa con alta rotación de personal, p. 136

Ramírez (2001) en su tesis llamada “Diagnóstico de clima organizacional como base para una intervención en una empresa de enseñanza de idiomas”, tuvo como objetivo aumentar a eficiencia de la empresa, en particular mejorar el desempeño para que el personal trabajará orientado a elevar niveles de satisfacción del cliente.<sup>48</sup>

Este estudio se dividió en once etapas desde descubrir las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades hasta dar una retroalimentación a las personas por medio de la sensibilización.

Martínez y Sánchez (2001), en su tesis “El clima organizacional y la percepción de la calidad en la atención médica”, tuvo como objetivo general analizar la relación entre el clima organizacional y la percepción de la calidad en la atención médica en diversos centros de salud de la sección de salud de departamento del distrito federal así como determinar la percepción del personal médico con respecto al clima organizacional, a través del instrumento diseñado para este fin.<sup>49</sup>

Además de investigar el clima percibido entre los empleados éste se contrarrestó con el de los usuarios (pacientes) con respecto a la calidad en la atención médica que se recibe de su médico, a través de otro instrumento diseñado.

Caballero y Galván (2002), en su tesis llamada “Estrés y clima organizacional, el caso de una institución de asistencia social”, tuvo como objetivo alcanzar una visión integrada de la influencia del estrés en el clima organizacional de una institución de asistencia social.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Claudia Ramírez M., Reporte laboral: Diagnóstico de clima organizacional como base para una intervención en una empresa de enseñanza de idiomas, p. 98

<sup>49</sup> Lidia Martínez Hernández y Ma. Belem Sánchez Lelis, Tesis: El clima organizacional y la percepción de la calidad en la atención médica, p. 115

<sup>50</sup> Claudia Caballero y Liliana Galván Navarrete, Op. cit., p. 42



Los resultados arrojaron el estrés en término medio pero el clima organizacional negativo, dando como propuesta de mejora el implementar el sistema coaching.

Las principales características de estas investigaciones son 1. estudian el clima organizacional como parte inherente de las organizaciones, 2. proponen la realización de un instrumento de acuerdo a las características de la organización estudiada, pues en cada una es diferente el clima organizacional. Por último, realizan una propuesta de mejora para la organización estudiada, ésta se basa en los resultados obtenidos y en las necesidades que presentan en ese momento la organización.

A diferencia de lo que se podría pensar, el estudio de clima es un método utilizado por las grandes organizaciones para mejorar la productividad, la rotación de personal, detectar necesidades, implementar cambios (políticas, estructura, tecnología, etc.); aunque desafortunadamente es poco utilizado en las pequeñas organizaciones, a pesar de existir la necesidad de realizarlo no se cuenta con el capital necesario para llevarlo a cabo o simplemente se desconoce este estudio para conocer y mejorar su organización.

En el presente capítulo se revisaron las definiciones de clima organizacional, llegando a la definición utilizada para la presente investigación; así mismo se revisaron los factores que intervienen en el clima laboral, escogiendo los que se utilizarán para la presente investigación que son *liderazgo, ambiente físico, relaciones interpersonales, comunicación, motivación y reconocimiento, normas y políticas, seguridad e higiene y toma de decisiones.*

Para lograr una comprensión de estos factores que en nuestro caso los llamaremos *indicadores* para la realización del instrumento, se definirán de forma consensual de acuerdo a los autores más representativos, de manera conceptual y por último de manera operacional que nos servirá para la realización del instrumento de medición de clima organizacional.

Así mismo se analizará si el instrumento cuenta con las características necesarias como objetividad, validez y confiabilidad para aplicarlo en la empresa seleccionada.

### CAPÍTULO III.

ELABORACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
VALVULERIA MEXICANA S.A. DE C.V.

En el presente capítulo se describe el diseño del instrumento de medición de clima organizacional, desde los indicadores que se utilizaron para su elaboración como son: seguridad e higiene, toma de decisiones, ambiente físico, motivación y reconocimiento, liderazgo, comunicación, cohesión, normas y políticas; definiéndolos de forma conceptual y operacional; así mismo se describe el piloteo del instrumento preliminar con el fin de obtener la validez, es decir, que el instrumento mida efectivamente clima organizacional y demuestre ser confiable; por último, se presenta el instrumento final para su aplicación en la empresa ***Comercializadora Valvuleria Mexicana***.

### **3.1 Indicadores que componen el instrumento de medición de clima organizacional**

El principal objeto de del presente estudio es medir y evaluar el clima organizacional que se genera dentro de la empresa, a través del diseño y elaboración de un instrumento de medición, adecuándolo a las necesidades de la organización; con el fin de llevar a cabo una propuesta de mejora.

La importancia de estudiar el clima organizacional radica en que las organizaciones están conformadas en gran parte por recurso humano, éste determina el ambiente humano dentro del cual realizarán su trabajo los empleados, no se ve, ni se toca, pero tiene una existencia real, afectando todo lo que le rodea. Por tal motivo se puede decir que el clima organizacional es una construcción abstracta que es susceptible de medirse y evaluarse.

El clima organizacional como fenómeno abstracto, tiene atributos que lo hacen real para los trabajadores dentro de una organización. Los elementos más importantes a considerar en la evaluación son: el liderazgo, ambiente físico, cohesión, comunicación, motivación y reconocimiento, toma de decisiones, normas y políticas y seguridad e higiene.

Una forma de evaluar estos atributos es por medio de los instrumentos de medición que son pruebas que permiten medir de manera confiable y válida, lo que pretendemos medir.

Existen razones fundamentales para estudiar el clima organizacional dentro de una empresa, entre éstas se puede encontrar: 1. que se evalúen las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización y el trabajo como tal, 2. invitar a la organización a un proceso de cambio a partir de las situaciones de conflicto encontradas; todo esto con el fin de lograr el desarrollo de la organización, mejorar y prever situaciones futuras de conflicto en la empresa.

La utilidad del presente instrumento radica en que nos permite evaluar el clima organizacional que se genera dentro de la empresa, de forma económica y rápida. Lo económico se puede ver en dos aspectos, 1. evita que el trabajador se distraiga de sus actividades por lapso mayor de veinte minutos, ya que no requiere mucho tiempo para contestarlo; una de sus características es que contiene reactivos de opción múltiple con cuatro opciones de respuesta, que permite contestarlo y evaluarlo de forma rápida; y 2. no requiere de material costoso para aplicarlo.

La elaboración del presente instrumento sirve para evaluar el clima organizacional, con el fin de intervenir posteriormente, dando una propuesta de mejora a partir de los resultados obtenidos.

La elaboración del instrumento de medición es necesario retomar la definición de clima organizacional dada en el capítulo anterior, para partir de un punto claro; definiéndose como *“La atmósfera psicológica que prevalece dentro de la organización, tal y como es percibida y experimentada por sus miembros hacia todos los aspectos que la conforman, influyendo determinadamente en su satisfacción y la productividad de la empresa”*.

La definición anterior nos lleva a hablar de aspectos que conforman el clima organizacional, de acuerdo a los autores revisados anteriormente y conforme a sus investigaciones; para la presente investigación se determinó estudiar ocho factores que se han considerado relevantes para el estudio de clima organizacional, entre los cuales se puede encontrar: *liderazgo, ambiente físico, cohesión, comunicación, motivación y satisfacción, normas y políticas, seguridad e higiene y toma de decisiones.*

La necesidad de elegir estos ocho factores radica en que se les considera fundamentales, pues estos aspectos intervienen en organizaciones privadas o públicas así como en organizaciones de servicios o productos.

Es importante destacar que los factores a estudiar a pesar de estar interrelacionados, no se mencionan en orden de importancia, ni se considera que alguno sea más importante que otro; pues se encuentran inmersos en el comportamiento organizacional de una empresa.

A continuación se explicará cada uno de los factores elegidos, definiéndolos teóricamente, para posteriormente aplicarlos en la elaboración del instrumento:

### ☞ **Seguridad e higiene**

Los accidentes pueden reducir de manera drástica la efectividad de una compañía y el estado de ánimo de los empleados.

Wayne y Noe, en su libro de Administración de recursos humanos, mencionan que la seguridad significa la protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes

relacionados con el trabajo; y la higiene se refiere a las condiciones que permiten a los empleados estar libres de enfermedades físicas o emocionales.<sup>1</sup>

En la actualidad se pretende implementar como estrategia de política laboral la promoción de las ventajas que representa contar con un ambiente de trabajo seguro. Una forma de llevarlo a cabo es invitando a los trabajadores y empleadores en el diseño de medidas en materia de capacitación en seguridad e higiene en los centros de trabajo, con el propósito de vigilar en forma correponsable la aplicación de la normatividad y proponer medidas para evitar accidentes y enfermedades de trabajo.<sup>2</sup>

La legislación mexicana en el Diario oficial del día 21 de enero de 1997, presentó modificaciones con respecto al Reglamento de seguridad, higiene y ambiente de trabajo con 168 artículos, presentando aquí los más destacados:

1. Los centros de trabajo deberán tener las condiciones de trabajo de acuerdo al tipo de actividad que se desempeñe.
2. Aislar materias primas o productos que impliquen riesgos para el trabajador
3. Establecer salidas de emergencia y señalizarlas
4. Contar con el equipo necesario para extinción de incendios
5. Realizar dos veces por año simulacros de salida de emergencia
6. Llevar una bitácora de las máquinas existentes en el lugar de trabajo
7. Capacitar al trabajador para el empleo de las herramientas
8. El empleador deberá entregar al trabajador equipo de protección al personal

## De las condiciones generales de limpieza

- a) Contar con bebederos de agua potable o purificadores de agua

---

<sup>1</sup> R. Wayne y Robert Noe, Administración de recursos humanos, p. 432

<sup>2</sup> Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos humanos, p. 664

- b) Contar con sanitarios y mingitorias por separado para hombres y mujeres
- c) Proporcionar asientos cómodos y anatómicos

### De la limpieza

- a) Se le dará limpieza a los servicios destinados a los trabajadores, por lo menos, una vez cada 24 horas
- b) La maquinaria deberá limpiarse al termino de cada turno de trabajo
- c) La basura y los desperdicios deberán manejarse o eliminarse de manera que no afecten a los trabajadores.<sup>3</sup>

La seguridad e higiene influye notablemente en el desempeño de los empleados, por tal motivo se utilizará este indicador para medir clima organizacional.

### ☞ **Ambiente físico**

Un medio ambiente peligroso puede constituir no sólo la causa directa de accidentes y enfermedades profesionales, sino también la insatisfacción de los trabajadores con condiciones de trabajo no adaptadas a su nivel de cultura y nivel social. Esto puede conducir a la disminución de la calidad y cantidad de trabajo así como una mayor rotación y ausentismo.

De acuerdo al Diario oficial de la Federación además de mencionar aspectos de seguridad e higiene en el trabajo también hace mención a los aspectos del ambiente, entre los cuales se pueden encontrar:

- a) Mantener o disminuir los niveles de contaminantes físicos, químicos o biológicos, que puedan alterar la salud.
- b) El ruido no debe exceder niveles que puedan alterar la salud
- c) Tener iluminación suficiente y adecuada

---

<sup>3</sup> Ídem.



Se ha determinado que el ser humano tiene un mayor rendimiento y una menor cantidad de errores en su trabajo, cuando funciona en condiciones óptimas. Los accidentes están relacionados con ruidos, vibraciones, falta de oxígeno, una mala postura y fatiga.

Por esta razón es necesario revisar las condiciones físicas laborales y adaptarlas a las necesidades del empleado. Existen diversas condiciones físicas que se deben cumplir para lograr un ambiente físico de trabajo idóneo, entre esto se encuentran:

† **Iluminación y color:** es la cantidad de luminosidad que se presentan en el sitio de trabajo del empleado, es decir, la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. El color está muy relacionado con la iluminación, pues una combinación de color acertada en el interior contribuye a la iluminación.

Es importante mencionar que los colores tienen efectos psicológicos que no deben descuidarse; pues el uso de determinados colores proporciona una atmósfera agradable, pues los trabajadores verán un signo de que la dirección se esfuerza por hacer más agradables las condiciones de trabajo.

† **Temperatura y ventilación:** para encontrar la temperatura ideal es necesario considerar el tipo de trabajo, el lugar y los cambios ocurridos en el empleado, el calor estresa al individuo creando mayores demandas de oxigenación, afectando su funcionamiento psicológico normal. La ventilación tiene por objeto dispersar el calor producido por las máquinas y trabajadores con el fin de mantener un ambiente limpio libre de contaminación.

† **El espacio físico:** se puede diseñar en dos aspectos: a) de *acuerdo al sentido común*, esto es la forma apropiada es aquella que permite al trabajador alcanzar todos los

controles fácilmente y ver bien su área de trabajo y b) estéticos, esto que provee un lugar armónico y agradable para el trabajador, aunque en ocasiones llegue a ser poco funcional.<sup>4</sup>

Para diseñar el lugar de trabajo es necesario tomar en cuenta no sólo el tipo de trabajo que desempeña el empleado, si no las relaciones sociales que deba establecer con sus compañeros de área, de tal manera que dependiendo de las funciones y la actividad a desempeñar se diseñarán los lugares de trabajo.

### ∞ **Motivación y reconocimiento**

En la actualidad las empresas buscan la manera de motivar al personal para que ponga más empeño en sus labores e intensificar la satisfacción e interés por el trabajo. Se considera que el trabajo es motivador si el sujeto dirige su actividad hacia una meta propuesta por él o por otra persona vinculada a éste de manera explícita o implícita.

Toda actividad humana es motivadora, aunque la motivación varía en intensidad y da lugar a que algunas actividades parezcan no motivadoras. El grado de motivación dependerá de la satisfacción o insatisfacción, tanto en un trabajo determinado como en toda la actividad profesional de un individuo. Existen diversos autores que han dado su definición con respecto al concepto de motivación, entre estos se puede encontrar:

<b>Reeves Elton</b>	Considera la motivación como una impulsión dirigida hacia una meta, la verdadera determinación de la meta y la acción necesaria para alcanzarla deben partir del interior del hombre.
<b>Young</b>	Define la motivación como el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

<sup>4</sup> David J. Osborne, Ergonomía, p. 197

<b>Huse Edagar</b>	La motivación esta dada por las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento, las condiciones son intrínsecas y extrínsecas. <sup>5</sup>
<b>Papalia y Wendkos</b>	Es la fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace a toda tendencia por la supervivencia. Esta definición de motivación reconoce que para alcanzar una meta las personas deben tener suficiente activación y energía, un objetivo claro, la capacidad y disposición emplear su energía durante un período de tiempo lo suficientemente largo como para alcanzar esta meta. <sup>6</sup>

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar que puede hacerse por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

La motivación es la labor más importante de la dirección, y a su vez la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Existen diversos métodos de motivación para los empleados, entre los cuales se encuentran:

1. Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo: el dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración, es la retribución extrínseca más usada.
2. Qué se espera de la gente: la gente necesita tener claro su papel, los objetivos que tiene que alcanzar y los estándares de desempeño y de conducta requeridos.
3. Desarrollar el sentido de compromiso: se debe hacer todo cuanto se pueda por incrementar el compromiso y la identificación de la gente con su organización.
4. Motivar a través del trabajo mismo: las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones.

<sup>5</sup> John Marshall Revé, Motivación y emoción, p.

<sup>6</sup> Diane E. Papalia y Sally Wendkos Olds, Psicología, p. 320

5. Retribuir y reconocer el logro: dar a la gente mayor responsabilidad (retribuciones intrínsecas) y oportunidades de ascenso y mejor status (retribuciones extrínsecas).

Al ser la motivación uno de los aspectos más importantes para la eficiencia y eficacia de los empleados en la organización, es necesario contemplarla para beneficio de todos sus miembros.

### ☞ **Liderazgo**

Los diferentes tipos de clima organizacional pueden definirse en función de las formas de poder que transmiten y utilizan los directores de una empresa. Diversos autores se han dado a la tarea de investigar este concepto:

<b>Keith Davis</b>	“Un proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta. Un líder es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para llevar a cabo su visión.” <sup>7</sup>
<b>Stephens Robbins</b>	“La habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas.” <sup>8</sup>
<b>DuBrin</b>	“La habilidad para inspirar confianza y apoyo entre las personas de las que depende el éxito de su desempeño, por medio de sus cualidades y su compromiso.” <sup>9</sup>
<b>Schriesheim</b>	“Es un proceso de influencia social en el cual el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.” <sup>10</sup>

De acuerdo a los autores anteriores se puede decir que el *liderazgo es el proceso que involucra la habilidad de influir en un grupo de personas, inspirando apoyo y confianza, para*

<sup>7</sup> Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, p. 10

<sup>8</sup> Stephen Robbins, Comportamiento organizacional, p. 413

<sup>9</sup> A. DuBrin, Fundamentals of organizational behavior, p. 174

<sup>10</sup> Schriesheim, Algunas consideraciones para administradores, p. 35

*que voluntariamente participen en el esfuerzo de alcanzar las metas y objetivos de la organización.*

El tipo de liderazgo que se ejerza tendrá como consecuencia la satisfacción del empleado y el incremento de la productividad en la organización, por tal razón existen diversas formas de ejercer el liderazgo en las organizaciones:

- a. Liderazgo directivo: le informa a los empleados sobre qué y cómo deben de hacerse las cosas, a partir de la programación del trabajo y el equilibrio de los estándares de rendimiento.*
- b. Liderazgo de apoyo: se preocupa por el bienestar de los empleados, demostrando igualdad y amigable con todos los miembros.*
- c. Liderazgo participativo: consulta con los empleados antes de tomar una decisión final, considerando sus ideas.*
- d. Liderazgo centrado en el logro: estimula al personal a lograr el máximo rendimiento, mediante el establecimiento de objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.*

El tipo de liderazgo que se ejerza será determinante en la percepción que tenga el empleado de la organización y de sus directivos en general, por tal razón es determinante en el estudio de clima organizacional.

## **» Comunicación**

Es la herramienta esencial para cualquier proceso de interacción entre la organización, sus colaboradores, su entorno y entre los mismos individuos que trabajan en ésta.

Los procesos de comunicación dentro de una organización pueden darse de diversas maneras, aunque una de las características es que la información sea compartida entre dos o más personas, lográndose un entendimiento o significado común, mediante el intercambio

de información o de mensajes. Existen diferentes autores que han expuesto su definición sobre la comunicación entre estos podemos encontrar:

<b>Hellriegel y Slocum</b>	Transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados. <sup>11</sup>
<b>Colección humanidades UNITEC</b>	El proceso a través del cual dos individuos o más comparten información mediante el intercambio de mensajes, con el objetivo de lograr significados comunes que atañan a la dinámica y al desarrollo organizacional. <sup>12</sup>
<b>Arias Galicia</b>	Un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. <sup>13</sup>

Para fines de esta investigación se puede definir la *comunicación como el proceso por el cual se transmite información y recibimos una respuesta coherente de acuerdo al mensaje que se está transmitiendo.*

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización, es importante que se dé alguna de estas para que fluya de manera adecuada:

- ☞ Sirve para *controlar* de diversa manera la conducta de los empleados; ya que la organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que se acaten, un ejemplo de esto es acatar las políticas de la compañía.
- ☞ La comunicación propicia la *motivación* pues permite dejar en claro lo que se espera de los empleados, la eficacia de lo que están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño.
- ☞ La comunicación dentro del lugar de trabajo tiene un mecanismo indispensable para externar su frustración y sentimientos de insatisfacción, ya que en ocasiones es la único fuente de interacción social.
- ☞ La comunicación permite la *expresión emocional* de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.

<sup>11</sup> Don Hellriegel, y John Slocum, *Administración*, p. 542

<sup>12</sup> Universidad Tecnológica de México, *Comportamiento Organizacional I*, p. 292

<sup>13</sup> Lidia S., Martínez Hernández y Ma. Belem Sánchez Lelis, *Op. cit.* p. 41

- ☞ La comunicación proporciona información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones.<sup>14</sup>

Estudiar la comunicación permite integrar a los empleados mejorando el clima organizacional favorablemente.

### ☞ **Cohesión**

La cohesión es uno de los factores que afecta directamente el clima organizacional dentro de las áreas de trabajo, relacionándose directamente con la productividad del grupo. A continuación se definirá la cohesión vista desde diferentes autores, entre los cuales tenemos:

---

<b>Stephen Robbins</b>	El grado en que los miembros se sienten atraídos entre sí y comparten las metas del grupo, es decir; cuanto más se sientan atraídos entre sí los miembros y cuanto más correspondan a las metas de grupo a las de cada uno, mayor será la cohesión. <sup>15</sup>
<b>B. Mullen y C. Copper</b>	El grado en que los miembros están atraídos unos por otros y se encuentran motivados a permanecer unidos. <sup>16</sup>
<b>Hellriegel y Sclocum</b>	Es la intensidad de los deseos de los miembros de un grupo o equipo, de seguir perteneciendo a éste y de su compromiso con él. <sup>17</sup>

---

Para fines de esta investigación se define la *cohesión* como *el grado en que los miembros se sienten comprometidos con los integrantes y los objetivos del grupo, para alcanzar las metas de la organización.*

Existen diferentes factores que intervienen para que la cohesión se dé entre los miembros de un grupo entre éstas se puede encontrar el tiempo que las personas han pasado

<sup>14</sup> Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional*, p. 208

<sup>15</sup> Stephen Robbins, *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*, p. 196

<sup>16</sup> B. Mullen y C. Copper, *The relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration*, p. 210-277

<sup>17</sup> Don Hellriegel, y John Slocum, *Administración*, p. 581

juntas, la severidad de la a iniciación, el tamaño del grupo, las amenazas externas y los éxitos anteriores, explicándose a continuación cada uno.

- 
- ∞ **Tiempo pasado juntos** El tiempo que la gente pasa junta influye en la cohesión, las interacciones que se dan entre los miembros del grupo influyen en el descubrimiento de intereses comunes e intensifican la atracción hacia el grupo.
  - ∞ **Severidad de la iniciación** Cuanto más difícil sea afiliarse a un grupo, mayor cohesión presentará este. Por tal razón los miembros de los grupos tienen por objeto eliminar aquellos que no están dispuestos a pagar el precio de pertenecer a ellas.
  - ∞ **Tamaño del grupo** Al contrario de lo que podría parecer, la cohesión disminuye cuando los miembros del grupo aumentan volviéndose más escasa la interacción, pues resulta más difícil mantener una meta común, creándose grupos dentro de otros grupos, reduciendo la cohesión grupal.
  - ∞ **Éxitos anteriores** Cuando los grupos han tenido mucho éxito en el pasado, logran un espíritu de equipo que atrae a los miembros y los une, ya que es necesario destacar la premisa de que a todos nos gusta ser triunfadores, la cual se verá reflejada en los grupos a los cuales pretendemos pertenecer.
- 

La cohesión influye notablemente en la productividad y ésta a su vez en la cohesión, pues diversas investigaciones revelan que los grupos muy cohesivos son más eficaces que los de menor cohesión, pues la camaradería aminora la tensión y crea un ambiente propicio para alcanzar las metas del grupo, incrementando el compromiso de los miembros (Ver cuadro 3.1).

Las organizaciones deben tratar de crear grupos de trabajo cuyos objetivos sean compatibles con los de la organización; pues una fuerte cohesión hará una aportación positiva a la productividad del grupo.



		<u>Cohesión</u>	
		Alta	Baja
Correspondencia entre las metas de grupo y las de la organización	Grande	Fuerte incremento	Moderado
	Poca	Disminución de	Efecto no

Fuente: Stephen Robbins, Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones, p. 196

### ☞ **Normas y Políticas**

Agustín Reyes Ponce define las políticas como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que deben tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.<sup>18</sup>

Las normas es todo señalamiento específico de algo que ha de realizarse, ya sea genérica que son las políticas o específicas que son las reglas de la empresa.

Para fines de la presente investigación se puede decir *que las normas y políticas son las reglas que rigen a los empleados dentro de la organización, para la realización óptima y eficiente de sus labores dentro de la empresa.*

De acuerdo a Fernando Arias Galicia una política debe reunir los siguientes requisitos:

1. Estabilidad: consistencia y fundamentación, pues sólo evitando los frecuentes cambios de criterio habrá una orientación clara para los ejecutores
2. Flexibilidad: debe contar con tal característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación.

<sup>18</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas, p. 168

3. Inteligibilidad: debe ser clara para evitar las malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales de los integrantes del grupo humano de una organización.
4. Practicabilidad: todo el personal de una organización necesita advertir que la política fijada responde a las necesidades que se están viviendo.
5. Sinceridad: la insinceridad desprestigia no sólo la orden recibida, sino la autoridad de quien la dicta; además, si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización perciben esa discrepancia.
6. Efectividad: no debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.
7. Participación en su elaboración: para que el personal observe la política establecida, necesita estar convencido de sus ventajas; para facilitar este convencimiento es recomendable hacer que participe en la elaboración de la misma.<sup>19</sup>

Las políticas rigen el trabajo y el comportamiento del empleado dentro de la organización, son determinantes para el estudio de clima organizacional debido a que establecen las reglas y normas para el funcionamiento adecuado de la empresa.

### **☞ Toma de decisiones**

Todos los miembros dentro de una organización toman decisiones, aún por más sencillas que parezcan este proceso se lleva a cabo; aunque principalmente este les compete más a los gerentes, ya que tomar decisiones es sinónimo de administrar.

Es importante mencionar que la toma de decisiones de acuerdo a Stephen Robbins puede ser llevada a cabo de dos formas:

---

<sup>19</sup> Lidia S. Martínez y María Belem Sánchez Lelis, Tesis: El clima organizacional y la percepción de la calidad en la atención médica, p. 39-40

- a) Intuitivamente: es el proceso consciente de tomar decisiones a partir de la experiencia previa y el juicio acumulado.
- b) Racional: se refiere a opciones que son consistentes e intentan maximizar los valores dentro de una serie de restricciones específicas.<sup>20</sup>

La toma de decisiones dentro de la organización debe darse de forma racional, tratando de lograr los objetivos planeados, de forma lógica y objetiva, apegándose a normas de la empresa; tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Claridad del problema: contar con toda la información necesaria alrededor de la situación para tomar la decisión más adecuada.
- Orientación hacia la meta: a partir de la decisión tomada se alcanzará una meta específica ya planteada.
- Opciones conocidas: tomar en cuenta todas las alternativas y estar consciente de las consecuencias.
- Preferencias claras: la racionalidad supone que los criterios y las alternativas pueden clarificarse de acuerdo con su importancia.
- Preferencias constantes: que la decisión tomada sea constante a lo largo del tiempo, pues las ponderaciones asignadas a ellos son estables a lo largo del tiempo.
- No existen restricciones de tiempo y costo: la persona que toma decisiones racionalmente es capaz de obtener información completa acerca de los criterios y alternativas en cuestión, por que se supone que no está sujeta a restricciones ni de tiempo ni de costo.
- Beneficios máximos: quien toma las decisiones siempre escoge la alternativa que proporcione los máximos beneficios.

---

<sup>20</sup> Stephen P. Robbins, Administración, pp. 188-190

De acuerdo a los puntos anteriores, se puede definir la *toma de decisiones como el proceso que permite elegir la alternativa idónea, a partir del análisis de la situación, con el fin obtener un mayor beneficio a lo largo del tiempo.*

### **3.2 Diseño del instrumento de medición de clima organizacional**

A partir de la investigación de los factores que componen el clima organizacional, como ya se mencionó anteriormente, se seleccionaron ocho indicadores de los más sobresalientes en investigaciones anteriores, de los cuales se elaboraron 8 reactivos por indicador, teniendo un total de 64 reactivos, para el instrumento preliminar de clima organizacional.

Para obtener la *confiabilidad del instrumento*, se buscó una empresa que contará con las mismas características de **Comercializadora Valvuleria Mexicana S.A. de C.V. (VALMEX)**, empresa con la cual se llevó a cabo la investigación final para dar la propuesta de mejora.

**Consortio eléctrico S.A. de C.V.** es la empresa en la cual se llevó a cabo el piloteo; esta empresa pertenece al mismo dueño de **VALMEX**, por tal razón cuenta con las mismas características de misión, visión y filosofía; para las cuales se elaboro el instrumento de medición.

El piloteo se realizó con todos los empleados de la empresa, que en su totalidad son 43 personas incluyendo al Director General, pero a este último se le omitió con el fin de aplicarle el instrumento ya corregido, junto con los empleados que integran **VALMEX**. Las personas que integraron a aplicación de **Consortio eléctrico** son gerentes, jefes y personal operativo; mismos niveles con los que cuenta **VALMEX**.

El presente estudio es un diseño no experimental transversal, pues se recolectarán los datos en un solo momento, en un tiempo único. Con el fin de describir las variables para analizar su incidencia e interrelación en dicho momento. Por tal razón los resultados a reportar serán descriptivos, debido a que se medirá un grupo de personas con más de una variable.

La muestra en que se aplicó el instrumento fue de tipo censo pues se contemplan a todos los empleados desde el director general hasta el personal operativo, ya que es necesario conocer la percepción de todos los empleados para la realización del estudio; debido a que la población en su totalidad está conformada por 42 personas que componen la empresa.

### **3.3 Análisis de reactivos**

**La elaboración de instrumentos de medición en psicología, deben contar con dos requisitos básicos para su aplicación: la validez, que el instrumento de medida efectivamente mida el clima organizacional y la confiabilidad, que todas las ocasiones en que se aplique el instrumento a la organización se obtendrán los mismos resultados. A continuación se describe la validez y la confiabilidad que se llevó a cabo para este instrumento.**

#### **3.3.1 Validez**

**Para verificar que el instrumento fuese válido, se utilizó la validez de contenido que consiste en confrontar los reactivos elaborados con la teoría encontrada alrededor de los indicadores que conforman el instrumento de medición.<sup>21</sup>**

---

<sup>21</sup> Manual de medición en ciencias sociales, p. 127-128

El primer indicador a validar es el *Seguridad e higiene*, éste se encuentra conformado por reactivos que se enfocan principalmente a la seguridad que se debe tener en la empresa pero sin dejar de tomar en cuenta la higiene.

Los reactivos elaborados se sustentan en la modificación del reglamento de Seguridad e higiene que se publicó en 1997 en el del Diario Oficial de la Federación, que están en función de la seguridad del empleado dentro de su área de trabajo. Formulándose los siguientes reactivos:

1. El equipo con el que cuento para desempeñar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones
2. En caso de necesitar algún uniforme especial para desempeñar mi trabajo, la empresa me lo proporciona
3. La empresa me proporciona capacitación sobre la seguridad que debo tener en la realización de mi trabajo
4. Las instalaciones son seguras en caso de algún siniestro
5. Utilizo las salidas de emergencia en caso de necesitarlo
6. La empresa realiza simulacros para prevenir accidentes en caso de sismo
7. Los señalamientos de seguridad son visibles para los empleados de la empresa
8. Mi área de trabajo se mantiene limpia

El siguiente indicador es el *Ambiente físico*, de acuerdo a David J. Osborne en su libro de Ergonomía, menciona la importancia de factores como iluminación, temperatura, espacio, ventilación y color, en el área de trabajo como aspectos psicológicos determinantes para la satisfacción y productividad laboral; este indicador está conformado por los siguientes reactivos:

9. La distribución de espacio es el adecuado para realizar mis funciones
10. La ventilación en mi área de trabajo es la adecuada
11. Es insuficiente la iluminación para desempeñar mi trabajo

12. El espacio entre mis compañeros de trabajo y el mío me permite movilidad
13. Los colores de la empresa hacen agradable el lugar donde trabajo
14. Mi lugar de trabajo está adaptado a las actividades que realizo
15. La temperatura en mi área de trabajo es la adecuada
16. Son agradables las instalaciones de la empresa para los empleado

**Para el indicador de *Motivación y reconocimiento* se elaboraron reactivos en función de los incentivos que brinda la empresa y de la motivación que presenta el propio trabajador**

**Los siguientes reactivos se encuentran fundamentados en los métodos que se usan para motivar a los empleados intrínseca y extrínsecamente, de estos últimos se encuentran el dinero, que se espera de la gente en cuanto a su desempeño laboral, la retribución y el reconocimiento de los objetivos planeados. Se formularon los siguientes reactivos:**

17. La empresa me da la oportunidad de progresar profesionalmente
18. El sueldo es uno de los factores principales que me motiva para laborar en la empresa
19. Mis compañeros consideran irrelevante mi trabajo
20. Mi jefe considera importantes las ideas aportadas por mí para mejorar el trabajo

**Los motivadores intrínsecos se encuentran fundamentados en la realización del trabajo del empleado, pues de acuerdo a la definición de Papalia para alcanzar las metas es necesario contar con energía en un período prolongado para alcanzar los objetivos. De acuerdo a lo anterior se formularon los siguientes reactivos:**

21. Me motiva ascender de puesto
22. La cantidad de trabajo influye para que me sienta motivado al realizarlo

- 23. Me satisface la forma en que realizo mi trabajo
- 24. Mi trabajo me permite hacer uso de mis conocimientos

Para fundamentar los reactivos del indicador de *Liderazgo*, se sustentan en los diversos tipos de liderazgo que se pueden dar dentro de una organización, encontrándose el Liderazgo de apoyo, en este el líder se preocupa por el bienestar de los empleados, demostrando igualdad y amabilidad con todos los miembros, se realizo el siguiente reactivo:

- 25. A mi jefe le interesan los problemas que tengo en el ámbito personal

El siguiente reactivo se fundamenta en el liderazgo participativo en donde el líder consulta a sus empleados antes de tomar una decisión final; Keith Davis en su definición de liderazgo menciona que un líder es alguien que hará las cosas indicadas para que sus subordinados colaboren con él.

- 26. Mi jefe acepta opiniones para mejorar el trabajo
- 27. Mi jefe fomenta el trabajo en equipo

El reactivo siguiente se fundamenta en el tipo de liderazgo centrado en el logro en donde el líder estimula a su personal para alcanzar las metas, demostrando confianza en sus empleados:

- 28. Mi jefe reconoce mis aciertos

A partir de los tipos de liderazgo que se pueden dar dentro de una organización y de sus características, se formularon los siguientes reactivos, con el fin de corroborar el tipo de liderazgo que se puede dar y conocer que problemas podrían llegar a dar el liderazgo que se está ejerciendo:

- 29. Mi jefe demora la solución de los problemas que se presentan en el área laboral
- 30. Estoy en desacuerdo con las órdenes que me da mi jefe



- 31. Mi jefe es una persona autoritaria
- 32. Mi jefe tiene favoritismos al delegar el trabajo

Un siguiente indicador por validar es la *Comunicación*, de acuerdo a la definición de Arias Galicia es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos información para lograr la comprensión y acción del aspecto comunicado. Los siguientes reactivos están sustentados en las funciones que realiza la comunicación al interior de un grupo u organización, de acuerdo a Stephen Robbins en su libro de comportamiento organizacional, ya que permite controlar a los subordinados y proveer de información para la correcta toma de decisiones de los individuos en su trabajo:

- 33. Mi jefe no me permite tomar decisiones importantes en el área de trabajo
- 34. Los problemas que surgen en mi área de trabajo son por falta de comunicación

Otra de las funciones de la comunicación es dejar en claro lo que se espera de los empleados, la eficacia de lo que están llevando a cabo y qué medidas se deben tomar para mejorar el desempeño:

- 35. Mi jefe me mantiene informado de los logros obtenidos de mi área de trabajo
- 36. Soy informado acerca de los cambios que se dan en la empresa
- 37. Puedo expresar mis ideas con mis superiores

La comunicación brinda la expresión emocional que les permite a los empleados dar a conocer sus puntos de vista y ser escuchados por sus compañeros de trabajo:

- 38. Tengo comunicación con compañeros de otros departamentos

La *Cohesión* como indicador permite determinar el apego del empleado a sus compañeros de trabajo, para alcanzar las metas de la organización, de acuerdo a Hellriegel y Sclocum, es la intensidad de pertenecer a un equipo y estar comprometido con el, de acuerdo a lo anterior se formularon los siguientes reactivos:

- 39. Mis compañeros y yo formamos un buen equipo de trabajo
- 40. En caso de necesitar ayuda la recibo de mis compañeros
- 41. Es importante mi participación en la empresa
- 42. Recibo apoyo de personas de otras áreas de trabajo

Después de haber revisado la información alrededor de la cohesión y cómo influye entre los miembros de la organización, estos tres últimos reactivos permiten confirmar o descartar si es que la empresa cuenta con una buena cohesión entre sus miembros que por ende estarán comprometidos con las metas de la empresa.

- 43. No me gusta trabajar en equipo
- 44. Trabajo en equipo sólo en caso de requerirlo
- 45. Al realizar mi trabajo prefiero hacerlo de manera individual

*Las Normas y políticas* son otro indicador a validar, entre sus reactivos se encuentran los siguientes, los primeros se fundamentan en la definición de Agustín Reyes Ponce quien menciona que su objeto es orientar la acción, dando lugar a la toma de decisiones, su utilidad radica en que sirven para formular, interpretar o suplir las normas o reglas de la empresa.

- 46. Al ingresar a la empresa me enseñan las políticas de ésta
- 47. Son claras las reglas de la empresa
- 48. He participado en el establecimiento de las reglas de la empresa

Estos reactivos permiten observar la información o desinformación por parte de los empleados acerca de las políticas y reglas de la empresa:

- 49. Cumpló con las normas establecidas por la empresa
- 50. Mi jefe cumple con las políticas de la empresa

- 51. Las reglas de la empresa limitan mi trabajo
- 52. Estoy en desacuerdo con las políticas de la empresa

El último reactivo a validar es *Toma de decisiones*, este se encuentra conformado por reactivos que permiten conocer dos aspectos importantes: a) la toma de decisiones del empleado y b) la toma de decisiones del jefe; enfocándonos en la primera para indagar si se da o no al interior de la organización.

Estos tres primeros reactivos se fundamentan en la toma de decisiones racional de acuerdo con Stephen Robbins quien hace referencia a las opciones que son consistentes e intentan maximizar los valores dentro de una serie de restricciones específicas, siendo más utilizada por los jefes o directivos.

- 53. En mi área donde trabajo la persona que toma las decisiones importantes es mi jefe
- 54. Mi jefe toma las decisiones sin tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo
- 55. Mi jefe me permite tomar decisiones importantes en mi área de trabajo

Los siguientes reactivos se fundamentan en la toma de decisiones intuitiva, que depende de un proceso consciente para tomar decisiones a partir de la experiencia previa y el juicio acumulado; siendo más utilizada por los empleados pues es necesario que utilicen su experiencia, conocimiento alrededor del puesto y su sentido común; también es importante observar:

- 56. Cuando tomo decisiones lo hago sin considerar la opinión de los otros
- 57. Cuando tomo una decisión esta es respetada por mis compañeros de trabajo

Estos tres reactivos permiten observar si el empleado cuenta o no con toma de decisiones alrededor de su trabajo y si es que está es permitida tanto por su jefe como por sus compañeros:

- 58. Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo en ausencia de mi jefe
- 59. Aporto sugerencias para mejorar mi trabajo
- 60. Prefiero que mis compañeros de trabajo tomen las decisiones

La validez de contenido permite sustentar la elaboración de los reactivos, a partir de teorías y autores que han estudiado los mismo indicadores o variables, correlacionando los resultados entre los reactivos que miden una dimensión o indicador; para descartar o confirmar los resultados obtenidos.

### 3.3.2 Confiabilidad

El segundo requisito indispensable para un instrumento de medición es la confiabilidad; para el presente instrumento se obtuvo con el Coeficiente Alpha de Cronbach, la cual se realizo con el paquete estadístico SPSS versión 10.0, obteniéndose una confiabilidad general de **.9336** de la cual se encuentra dentro de la norma, debido a que el coeficiente mínimo aceptable es de 0.85.

$$r_{KK} = K / K - 1 \quad (1 - pq / S_y^2)$$

Para el presente instrumento se elaboraron 64 reactivos, de los cuales sólo 60 obtuvieron un correlación positiva; estos 4 indicadores a eliminar obtuvieron un coeficiente Alpha aceptable de **.92**, pero al ser su correlación negativa, el mismo programa SPSS sugiere eliminar con el fin de mejorar la confiabilidad y obtener correlaciones positivas para todo el instrumento; a continuación se presenta el número de reactivo eliminado, el contenido del reactivo, el indicador al que pertenecen y su coeficiente alpha obtenido:

<b>N O .</b>	<b>No. de Reactivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Correlación</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
1.	REAC20	Cohesión	• Ayudo a mis compañeros de trabajo con sus actividades	<b>-.0761</b>	<b>-.9274</b>
2.	REAC37	Comunicación	• Existe una inadecuada comunicación con mis compañeros de trabajo	<b>-.1139</b>	<b>-.9279</b>
3.	REAC49	Normas y políticas	• Las normas de la empresa son flexibles	<b>-.1437</b>	<b>-.9280</b>
4.	REAC51	Comunicación	• Me interesa tener una adecuada comunicación con mis compañeros de trabajo	<b>-0517</b>	<b>-.9268</b>

Los 60 reactivos con una correlación positiva y con el coeficiente alpha aceptable se presentan a continuación, siendo este el orden de los reactivos que integren el instrumento final de medición de clima organizacional para su aplicación:

<b>No.</b>	<b>No. de Reactivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Reactivo</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
1.	REAC1	Seguridad e higiene	• Mi área de trabajo se mantiene limpia	.9330
2.	REAC2	Toma de decisiones	• En mi área de trabajo la persona que toma las decisiones importantes es mi jefe	.9334
3.	REAC3	Ambiente	• La distribución de espacio es	.9313

		físico	el adecuado para realizar mis funciones	
4.	REAC4	Motivación y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa me da la oportunidad de progresar profesionalmente</li> </ul>	.9303
5.	REAC5	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mi jefe le interesan los problemas que tengo en el ámbito personal</li> </ul>	.9321
6.	REAC6	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi jefe no me permite tomar decisiones importantes en el área de trabajo</li> </ul>	.9342
7.	REAC7	Cohesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante mi participación en la empresa</li> </ul>	.9333
8.	REAC8	Normas y políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplo con las normas establecidas por la empresa</li> </ul>	.9328
9.	REAC9	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo comunicación con compañeros de otros departamentos</li> </ul>	.9322
10.	REAC10	Normas y políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las reglas de la empresa limitan mi trabajo</li> </ul>	.9328
11.	REAC11	Cohesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo apoyo de personas de otras áreas de trabajo</li> </ul>	.9321
12.	REAC12	Seguridad e higiene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo con el que cuento para desempeñar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones</li> </ul>	.9326
13.	REAC13	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi jefe me permite tomar decisiones importantes en mi área de trabajo</li> </ul>	.9326
14.	REAC14	Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ventilación en mi área de trabajo es la adecuada</li> </ul>	.9310
15.	REAC15	Motivación y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi trabajo me permite hacer uso de mis conocimientos</li> </ul>	.9315
16.	REAC16	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi jefe tiene favoritismos al delegar el trabajo</li> </ul>	.9341
17.	REAC17	Motivación y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sueldo es uno de los factores principales que me</li> </ul>	.9334

			motiva para laborar en la empresa	
18.	REAC18	Liderazgo	• Mi jefe acepta opiniones para mejorar el trabajo	.9313
19.	REAC19	Comunicación	• Los problemas que surgen en mi área de trabajo son por falta de comunicación	.9326
20.	REAC21	Normas y políticas	• Mi jefe cumple con las políticas de la empresa	.9343
21.	REAC22	Seguridad e higiene	• Las instalaciones son seguras en caso de algún siniestro	.9321
22.	REAC23	Toma de decisiones	• Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo en ausencia de mi jefe	.9324
23.	REAC24	Ambiente físico	• Es insuficiente la iluminación para desempeñar mi trabajo	.9342
24.	REAC25	Seguridad e higiene	• Utilizo las salidas de emergencia en caso de necesitarlo	.9319
25.	REAC26	Cohesión	• Mis compañeros y yo formamos un buen equipo de trabajo	.9329
26.	REAC27	Liderazgo	• Mi jefe reconoce mis aciertos	.9309
27.	REAC28	Comunicación	• Puedo expresar mis ideas con mis superiores	.9302
28.	REAC29	Ambiente físico	• El espacio entre mis compañeros de trabajo y el mío me permite movilidad	.9320
29.	REAC30	Motivación y reconocimiento	• Mis compañeros consideran irrelevante mi trabajo	.9324
30.	REAC31	Toma de decisiones	• Aporto sugerencias para mejorar mi trabajo	.9334
31.	REAC32	Normas y políticas	• He participado en el establecimiento de las reglas de la empresa	.9352
32.	REAC33	Ambiente físico	• Los colores de la empresa hacen agradable el lugar donde trabajo	.9309

33.	REAC34	Normas y políticas	• Al ingresar a la empresa me informan las políticas de ésta	.9321
34.	REAC35	Motivación y reconocimiento	• Me satisface la forma en que realizo mi trabajo	.9319
35.	REAC36	Liderazgo	• Mi jefe demora la solución de los problemas que se presentan en el área de trabajo	.9332
36.	REAC38	Seguridad e higiene	• La empresa realiza simulacros para prevenir accidentes en caso de sismo	.9326
37.	REAC39	Toma de decisiones	• Cuando tomo decisiones lo hago sin considerar la opinión de los otros	.9335
38.	REAC40	Cohesión	• No me gusta trabajar en equipo	.9327
39.	REAC41	Seguridad e higiene	• La empresa me proporciona capacitación sobre la seguridad que debo tener en la realización de mi trabajo	.9315
40.	REAC42	Toma de decisiones	• Cuando tomo una decisión ésta es respetada por mis compañeros de trabajo	.9329
41.	REAC43	Liderazgo	• Estoy en desacuerdo con las órdenes que me da mi jefe	.9345
42.	REAC44	Cohesión	• Al realizar mi trabajo prefiero hacerlo de manera individual	.9341
43.	REAC45	Normas y políticas	• Estoy en desacuerdo con las políticas de la empresa	.9328
44.	REAC46	Comunicación	• Soy informado acerca de los cambios que se dan en la empresa	.9310
45.	REAC47	Motivación y reconocimiento	• Mi jefe considera importantes las ideas aportadas por mí para mejorar el trabajo	.9319
46.	REAC48	Ambiente físico	• Mi lugar de trabajo está adaptado a las actividades que	.9309



			realizo	
47.	REAC50	Cohesión	• En caso de necesitar ayuda la recibo de mis compañeros	.9327
48.	REAC52	Liderazgo	• Mi jefe es una persona autoritaria	.9332
49.	REAC53	Motivación y reconocimiento	• Me motiva ascender de puesto	.9339
50.	REAC54	Ambiente físico	• La temperatura en mi área de trabajo es la adecuada	.9327
51.	REAC55	Toma de decisiones	• Prefiero que mis compañeros de trabajo tomen las decisiones	.9332
52.	REAC56	Seguridad e higiene	• Los señalamientos de seguridad son visibles para los empleados de la empresa	.9314
53.	REAC57	Liderazgo	• Mi jefe fomenta el trabajo en equipo	.9315
54.	REAC58	Motivación y reconocimiento	• La cantidad de trabajo influye para que me sienta motivado al realizarlo	.9331
55.	REAC59	Normas y políticas	• Son claras las reglas de la empresa	.9319
56.	REAC60	Ambiente físico	• Son agradables las instalaciones de la empresa para los empleados	.9323
57.	REAC61	Comunicación	• Mi jefe me mantiene informado de los logros obtenidos de mi área de trabajo	.9319
58.	REAC62	Cohesión	• Trabajo en equipo sólo caso de requerirlo	.9320
59.	REAC63	Seguridad e higiene	• En caso de necesitar algún uniforme especial para desempeñar mi trabajo, la empresa me lo proporciona	.9327
60.	REAC64	Toma de	• Mi jefe toma las decisiones sin	.9339

		decisiones	tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo	
--	--	------------	--	--

Se construyó el instrumento atendiendo a los lineamientos desde la teoría clásica de los test que optimicen su confiabilidad y validez; proponiéndose en un futuro líneas de estudio para su estandarización.

### 3.3.3 Usos y limitaciones

Para el presente instrumento se pueden señalar los siguientes usos:

- Su uso principal es para **medir clima organizacional** en organizaciones productivas y comerciales, debido a que se diseño para una empresa que realiza ambas actividades.
- A partir de su aplicación, se pueden detectar los factores que limitan la productividad de la empresa, para implantar una mejorara en clima organizacional.
- Aplicación en organizaciones productivas y comerciales que cuenten con las mismas o características similares para la empresa que se diseño.
- Considerar el instrumento para futuras investigaciones de clima organizacional en México.
- Considerar el instrumento para estandarizarlo a nivel nacional.

Las limitaciones que se encontraron en el presente instrumento son:

- Este instrumento no permite medir el clima organizacional en empresas u organizaciones de servicios.

- Debido al tamaño de la empresa, no se pudo llevar a cabo la estandarización del instrumento; en caso de querer aplicarlo será necesario adaptarlo a las condiciones de la empresa en la cual se aplicará.

### 3.4 Instrumento de medición

A partir del análisis de reactivos llevado a cabo para el presente instrumento, se estableció que contendría los siguientes indicadores con su respectivo número de reactivos:

No.	Indicador	No. de reactivos para el presente instrumento
1.	Seguridad e higiene	8 reactivos
2.	Toma de decisiones	8 reactivos
3.	Ambiente físico	8 reactivos
4.	Motivación y reconocimiento	8 reactivos
5.	Liderazgo	8 reactivos
6.	Comunicación	6 reactivos
7.	Cohesión	7 reactivos
8.	Normas y políticas	7 reactivos

El número de reactivos se determinó a partir de la confiabilidad llevada a cabo, debido a que los resultados arrojados en el análisis, no se encuentra balanceado en el número de ítems por indicador; al conformar el instrumento con los presentes reactivos permite medir adecuadamente el clima organizacional. En el anexo 1, se presenta el instrumento final de medición de clima organizacional que contiene las instrucciones, la hoja de respuestas con su plantilla de calificación para su aplicación.

En el presente capítulo se describió la elaboración del instrumento de medición de clima organizacional con indicadores y sus respectivos reactivos, así como el procedimiento para llegar a la confiabilidad y el sustento teórico para obtener la validez de contenido.

Por último se presentó el instrumento de medición corregido, que se aplicará a la empresa **Comercializadora Valvuleria Mexicana (VALMEX)**, en el siguiente capítulo se describirá a la organización así como visión, misión y filosofía y los resultados obtenidos en el la aplicación del instrumento.

## CAPÍTULO IV.

### INVESTIGACIÓN DE CAMPO: APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA VALVULERIA MEXICANA S.A. DE C.V.

En el presente capítulo se darán a conocer las características misión, visión y filosofía de la organización así como la metodología empleada para la aplicación del instrumento de medición. También se darán a conocer los resultados de la empresa obtenidos después de la aplicación, para conocer cuáles son los factores que desmeritan el clima organizacional, dando por último la propuesta de intervención.

#### **4.1 Características de la organización**

🏢 *Razón social:*

Comercializadora Valvuleria Mexicana S. A. de C.V. nace el 20 de febrero de 1991, teniendo como objetivo abastecer el creciente mercado de válvulas del país, con productos de calidad y tecnología europea. Actualmente distribuye sus productos a nivel nacional, al Caribe y Centroamérica, siendo los representantes de diversas marcas Europeas. VALMEX cuenta con certificados de calidad a nivel nacional con ISO 9000, ISO 9002 y a nivel internacional se encuentra certificada por AENOR en España.

🏢 *Tipo y tamaño de la organización:*

VALMEX se puede clasificar como una microempresa, siendo una organización de productos, ya que producen y comercializan el cespól

para lavabos y fregaderos, pero también es una organización comercial, ya que compran los accesorios terminados y lo distribuyen a nivel nacional.

🏢 *Sector al que pertenece:*

VALMEX es una empresa que pertenece al sector privado, siendo sus principales clientes empresas privadas aunque también del sector público.

🏢 *Principales productos y servicios que ofrece:*

Comercializadora Valvuleria Mexicana S.A. de C.V. (VALMEX) se dedica a la importación de válvulas de cobre para gas, grifos, accesorios para baño, llaves para fregadero, conectores, adaptadores, conexiones flexibles, llaves para lavabo, regaderas, cespól y cinta de teflón (cinta selladora). Estos productos provienen de diversos países Europeos y Asiáticos de los cuales se puede mencionar Alemania, España, Italia, Francia, Tailandia, China, Japón, etc.; al llegar a México se distribuyen a empresas que

ofrecen accesorios para baño y piso. Actualmente se dedica a la producción de cespól para lavabos y fregaderos, con P.V.C. el cual diseñan, producen y comercializan ellos mismos.

#### *Estructura organizacional:*

VALMEX cuenta únicamente con 42 empleados, ubicados en la matriz y en diversas sucursales al interior de la república mexicana como son Monterrey, Guadalajara, Mérida, Culiacán, Puebla y Chihuahua; encargadas de comercializar los productos al interior de la república mexicana.

VALMEX a pesar de ser una empresa pequeña, cuenta con cuatro niveles en su organigrama, estos son nivel directivo, nivel gerencial, nivel medio o jefatura y nivel operativo; de los cuales se encuentran 1 persona que ocupa la dirección, 4 nivel gerencia, 5 nivel jefatura, un contador y el resto de los empleados son a nivel operativo, distribuidos en la matriz y sucursales. La empresa cuenta

con un staff el cual está integrado por un auditor y un asesor fiscal (Ver Anexo 2).

#### *Método de trabajo actual:*

Importar accesorios para baño, de diversos países comercializándolos a nivel nacional e internacional, sus principales clientes son organizaciones dedicadas al ramo de la construcción así como empresas dedicadas a la venta de artículos de plomería.

## **4.2 Misión, visión y filosofía**

La *misión* de VALMEX está enfocada a ...”llegar a sus distribuidores con productos que concentren un balance perfecto entre calidad, servicio y precio, incorporando en todos sus productos la tecnología más avanzada en el mercado, teniendo como mínimos lo más altos estándares de calidad, procurando siempre un trato personal y un respaldo total de la compañía para con los clientes. VALMEX es una empresa comprometida a mejorar día a

día buscando la total satisfacción de sus clientes, pues esa es su tarea y compromiso fundamental.”<sup>22</sup>

Su *visión*, es ser líderes en el mercado ferretero, a través de objetivos como mejor servicio al cliente, rapidez en la entrega de los productos, servicio de postventa, precios competitivos, búsqueda de nuevos y mejores productos; todo esto a través de ser un proveedor confiable que ofrezca productos de calidad a sus clientes. Su *filosofía* se ve manifestada en la *calidad total que se exige, puesto que se ve reflejada en los certificados obtenidos a nivel nacional e internacional*.

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que es una empresa comprometida con sus clientes y con la calidad de los productos que ofrece; siendo su principal meta ser líder en la distribución de productos para plomería; una forma de lograr esta calidad es desde el interior de la organización, ya que como se mencionó en un principio, el clima

organizacional no sólo se ve y se refleja al interior de la empresa sino que se percibe al exterior con sus clientes.

### **4.3 Evaluación del Clima Organizacional de la empresa Comercializadora Valvuleria Mexicana S.A. de C.V.**

#### **4.3.1 Metodología**

La importancia de medir el clima organizacional al interior de las empresas, es que permite conocer las percepciones de los empleados hacia la organización, hacia el medio que les rodea; con el fin de observar cuáles son los factores que llevan a tener un adecuado o inadecuado clima, para dar posteriormente una mejora en pro de la satisfacción del empleado y la productividad de la empresa.

#### **4.3.2 Población/ Muestra**

La población que se utilizó para el estudio está compuesta por 42 empleados incluyendo el director general; al ser

---

<sup>22</sup> Folleto de Ventas, Comercializadora Valvuleria Mexicana, S.A. de C.V., p. 1



pocos empleados se llevo a cabo un censo en donde se les aplicara a todos el instrumento con el fin de obtener datos más fiables y una percepción generalizada, que va desde el director general hasta el nivel más bajo de la organización.

### **4.3.3 Procedimiento**

Se aplicó el instrumento de medición diseñado para esta empresa el cual consta de 60 reactivos que miden ocho áreas o indicadores, descritos en el capítulo anterior. La aplicación en la matriz fue de un día, pero con el fin de obtener mayores datos de la empresa se envió a las sucursales que se localizan al interior de la República Mexicana.

La aplicación se llevó a cabo en una oficina de la empresa, en grupos de cuatro empleados con el fin de no distraer a todo el departamento de sus actividades; cada empleado tardó en contestar en promedio de 15 a 20 minutos. Las instrucciones dadas a los empleados fueron

de forma oral, para que no quedará duda en la forma de contestar el instrumento.

## **4.4 Resultados**

Para llevar a cabo el análisis de resultados se utilizó el programa SPSS versión 10.0, ya que permite obtener resultados por reactivo e indicador así como correlacionar variables para tener un panorama más amplio de la situación general de la empresa. Para obtener los presentes resultados se utilizaron herramientas de estadística descriptiva como frecuencias y porcentajes, mismos que se presentan a través de histogramas con curva normal.

### **4.4.1 Descripción de resultados**

Los resultados encontrados a partir de la aplicación del instrumento se dan a conocer por cada uno de los reactivos, agrupándose por indicador para posteriormente llevar a cabo la discusión de resultados, pudiéndose

observar gráficamente en los histogramas que aparecen en los anexos de la presente investigación (Ver anexo 3).

Los resultados se dan a conocer en forma de porcentaje, aunque es importante mencionar que dichos porcentajes se agruparon de forma positiva y negativa, de acuerdo a las opciones de respuesta utilizadas en el instrumento.

Al finalizar de enlistar los reactivos por cada indicador, se menciona el promedio general de cada uno de estos, permitiéndonos conocer si el se encuentra dentro, en promedio o fuera de la norma, estableciéndose esta por arriba del **75%**, es decir, todos aquellos indicadores que obtengan un porcentaje mayor a esto se consideraran sin problemas.

El primer indicador a analizar es *seguridad e higiene*:

1. Mi área de trabajo se encuentra en buenas condiciones, obteniéndose **83.3%** positivo y **16.7%** negativo; 2. El equipo con el que cuento para desempeñar mi trabajo se

encuentra en buenas condiciones, con **88.1%** de forma positiva, **9.5%** negativo y **2.4%** que no contestaron el reactivo; 3. Utilizó las salidas de emergencia en caso de necesitarlo, con un **66.7%** positivo y **30.9%** contestó en forma negativa y **2.4%** no contestaron el reactivo; 4. Las instalaciones son seguras en caso de algún siniestro, **71.8%** contestó de forma positiva y **26.2%** de manera negativa y **2.4%** no contestó la pregunta; 5. La empresa realiza simulacros para prevenir accidentes en caso de sismo, **28%** contestó de forma positiva y **71.5%** de forma negativa; 6. La empresa me proporciona capacitación sobre la seguridad que debo tener en la realización de mi trabajo, **31%** respondió positivamente y **69.1%** contestó de forma negativa, 7. Los señalamientos de seguridad son visibles para los empleados, **61.9%** respondió de forma positiva y **35.7%** de forma negativa y **2.4%** no contestó la pregunta, 8. En caso de necesitar algún uniforme especial para desempeñar mi trabajo, la empresa me lo proporciona, **57.2%** contestaron de forma positiva y **42.8%** de forma negativa.

De manera general la evaluación obtenida para el presente indicador es de **69.71%**, esto lo ubica por debajo del promedio esperado, expresando problemas al interior de la empresa.

El segundo indicador a analizar es *toma de decisiones*: 1. En mi área de trabajo la persona que toma las decisiones más importantes es mi jefe, **85.7%** respondió de forma positiva y **14.3%** de manera negativa; 2. Mi jefe me permite tomar decisiones importantes en mi área de trabajo, **52.4%** de los empleados contestaron de forma positiva y **47.6%** de forma negativa; 3. Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo en ausencia de mi jefe, **57.1%** contestó de forma positiva y **40.0%** de forma negativa y el **2.4%** no contestó; 4. Aporto sugerencias para mejorar mi trabajo, **71.4%** respondió de forma positiva y **28.6%** de manera negativa; 5. Cuando tomo decisiones lo hago sin considerar la opinión de los otros, **88.1%** contestó de forma positiva y **9.6%** contestó de forma negativa; 6. Cuando tomo una decisión está es respetada por mis compañeros de trabajo, de forma positiva contestó un **80.9%** y de forma

negativa **19.1%**; 7. Prefiero que mis compañeros de trabajo tomen las decisiones, **78.6%** contestaron de forma positiva y **21.4%** de manera negativa; 8. Mi jefe toma las decisiones sin tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo, **57.2%** perciben este aspecto de forma positiva y **45.5%** de manera negativa.

El promedio general del presente indicador es de **71.42%**, ubicándolo por debajo lo esperado, denotando ligeros problemas con respecto a esta área.

El tercer indicador es *ambiente físico*, 1. La distribución de espacio es la adecuada para realizar mis funciones, el **71.4%** de la población contestó de forma positiva y el **28.6%** de manera negativa; 2. La ventilación en mi área de trabajo es la adecuada, **78.6%** está de acuerdo y el **19%** contestó de forma negativa y el **2.4%** no respondió la pregunta, 3. Es insuficiente la iluminación para desempeñar mi trabajo, el **69.1%** contestó de forma positiva y el **31%** de forma negativa; 4. El espacio entre mis compañeros de trabajo y el mío me permite movilidad,

**73.8%** respondió de manera positiva en tanto el **23.8%** respondió de manera negativa; 5. Los colores de la empresa hacen agradable el lugar donde trabajo, **64.3%** contestó de manera positiva y el **35.7%** de forma negativa; 6. Mi lugar de trabajo está adaptado a las actividades que realizo, el **73.8%** respondió positivamente y el **26.1%** respondió que se encuentra en desacuerdo; 7. La temperatura en mi área de trabajo es la adecuada, **71.4%** contesto de forma positiva y el **28.6%** de manera negativa; 8. Son agradables las instalaciones de la empresa para los empleados, el **85.7%** respondió positivamente y el **11.9%** de manera negativa y sin contestar el **2.4%**.

La suma de los resultados anteriores arroja un porcentaje general de **73.51%**, dando a conocer que el presente indicador tiene algunas áreas por corregir, para mejorar el clima de la empresa.

El cuarto indicador es *motivación y reconocimiento*, conformándose por:

1. La empresa me da la oportunidad

de progresar profesionalmente, **69.1%** se encuentra de acuerdo y el **30.9%** está en desacuerdo; 2. Mi trabajo me permite hacer uso de mis conocimientos, **83.4%** contestó de manera positiva y el **14.3%** de manera negativa, 3. El sueldo es uno de los factores principales que me motiva para laborar en la empresa, el **47.6%** contestaron positivamente y el **52.4%** contestaron de forma negativa; 4. Mis compañeros consideran irrelevante mi trabajo, **80.9%** están de acuerdo y **19%** se encuentra en desacuerdo; 5. Me satisface la forma en que realizo mi trabajo, **85.7%** respondió de forma positiva y el **14.3%** de manera negativa; 6. Mi jefe considera importantes las ideas aportadas por mí para mejorar el trabajo, el **69%** contestó de forma positiva y el **30.9%** respondió de forma negativa; 7. Me motiva ascender de puesto, **78.6%**

está de acuerdo, contestando de forma positiva y el **21.4%** contestó de manera negativa; 8. La cantidad de trabajo influye para que me sienta motivado, **78.6%** contestó de forma positiva y el **21.4%** de manera negativa.

El resultado obtenido del presente indicador es **74.11%**, dando a conocer que presenta problemas que afectan el clima organizacional.

El quinto indicador es *liderazgo*: 1. A mi jefe le interesan los problemas que tengo en el ámbito personal, el **58.9%** contestó de manera positiva, y de forma negativa el **40.5%** contestó de manera negativa; 2. Mi jefe tiene favoritismos al delegar el trabajo, **88%** está de acuerdo y el **11.9%** se encuentra en desacuerdo; 3. Mi jefe acepta opiniones para mejorar el trabajo, **71.4%** contestó de forma

positiva y el **28.6%** contestó de manera negativa; 4. Mi jefe reconoce mis aciertos, **64.2%** respondió de manera positiva y el **33.4%** contestó de forma negativa y el **2.4%** no respondió la pregunta; 5. Estoy en desacuerdo con las órdenes que me da mi jefe, **78.6%** se encuentra en desacuerdo y el **18.7%** está de acuerdo con éstas, 6. Mi jefe demora la solución de los problemas que se presentan en el área laboral, **85.7%** contesto de manera positiva y el **14.3%** contestó de forma negativa; 7. Mi jefe es una persona autoritaria, el **54.7%** contestó de forma positiva y el **45.3%** de manera negativa; 8. Mi jefe fomenta el trabajo en equipo, **76.1%** contestó de forma positiva y el **23.8%** de forma negativa.

La evaluación obtenida, de acuerdo a los resultados obtenidos es de **72.20%**, esto lo ubica por debajo del

promedio esperado, expresando problemas en el liderazgo que se ejerce dentro de la empresa.

El sexto indicador es *comunicación*, el cuál se conforma por: 1. Mi jefe no me permite tomar decisiones importantes en el área de trabajo, el **71%** contestó de forma positiva y el **23.8%** de forma negativa, dejando sin contestar el **4.8%** de la población; 2. Tengo comunicación con compañeros de otros departamentos, de forma positiva contestó el **64%** y de forma negativa el **31%**; 3. Los problemas que surgen en mi área de trabajo son por falta de comunicación, **57.2%** se encuentra de acuerdo y el **40.4%** en desacuerdo y el **2.4%** de la población no contestó la pregunta; 4. Puedo expresar mis ideas con mis superiores, **71.4%** contesto de forma positiva y el **28.6%** de manera negativa; 5. Soy informado

acerca de los cambios que se dan en la empresa, **66.6%** contestó de forma positiva y el **33.3%** de manera negativa; 6. Mi jefe me mantiene informado de los logros obtenidos de mi área de trabajo, **74.3%** **está** de acuerdo y en desacuerdo un **28.3%**, sin contestar la pregunta un **2.4%** de la población.

Esta área arroja un porcentaje del **67.41%**, indicando que presenta problemas considerables en la comunicación que se da en la empresa.

El séptimo indicador es *cohesión*: 1. Es importante mi participación en la empresa, 88.1% se encuentra de acuerdo y el **11.9%** en desacuerdo; 2. Recibo apoyo de personas de otras áreas de trabajo, **64.3%** contestó de forma positiva y el **35.7%** respondió de forma negativa, 3. Mis compañeros

y yo formamos un buen equipo de trabajo, **88.1%** respondió positivamente y el **11.9%** negativamente; 4. No me gusta trabajar en equipo, **85.7%** contestó de forma positiva y el **11.9%** respondió de forma negativa y el **2.4%** no contesto la pregunta; 5. Al realizar mi trabajo prefiero hacerlo de forma individual, el **71.5%** estuvo de acuerdo y el **28.6%** en desacuerdo; 6. En caso de necesitar ayuda la recibo de mis compañeros, el **88.1%** contesto de manera positiva y el **11.9%** de manera negativa; 7. Trabajo en equipo en caso de requerirlo, el **59.5%** respondió positivamente y el **40.5%** contestó de forma negativa.

El resultado obtenido del presente indicador es de **79.9%**, esto permite observar que un gran número de la población se encuentra de

acuerdo con la cohesión que se da entre los miembros de la empresa.

El octavo indicador es *normas y políticas*: 1. Cumplimiento por las normas establecidas por la empresa, **97.6%** contesto de forma positiva y el **2.4%** de manera negativa; 2. Las reglas de la empresa limitan mi trabajo, **88.1%** está de acuerdo y el **9.6%** en desacuerdo, en tanto el **2.4%** no contesto la pregunta; 3. Mi jefe cumple con las políticas de la empresa, **85.7%** contesto de forma positiva y el **14.3%** respondió de forma negativa; 4. He participado en el establecimiento de las reglas de la empresa, el **33.3%** contesto de forma positiva en tanto el **66.6%** respondió de forma negativa; 5. Al ingresar a la empresa me enseñan las políticas de esta, el **81%** de la población contesto positivamente y el **19%** respondió de manera negativa; 6. Estoy en

desacuerdo con las políticas de la empresa, **66.7%** contestó de forma positiva y el **30.9%** de forma negativa, en tanto el **2.4%** de la población no contestó; 7. Son claras las reglas de la empresa, **76.2%** está de acuerdo y el **21.4%** se encuentra en desacuerdo y el **2.4%** no contestó la pregunta.

El porcentaje general del presente indicador es de **75.51%**, esto permite observar que las percepciones de los empleados con respecto a esta área se encuentran en el promedio.

Por último se llevó a cabo una correlación de resultados, esto permitió observar las percepciones de los empleados en los tres niveles del organigrama: gerencia, medio y operativo así como tres niveles de antigüedad dentro de la empresa 0-4

años (reciente), de 5-9 años (estancia media) y por último 10 años en adelante (personal antiguo) (Ver anexo 4).

A continuación se muestra un listado de los aspectos más importantes encontrados en la correlación de variables:

- † De acuerdo a los resultados obtenidos por parte de la gerencia y el nivel medio, perciben de forma satisfactoria la **seguridad e higiene**, contrastándose los resultados obtenidos del nivel operativo, quienes lo perciben de manera insatisfactoria. Lo anterior se puede confirmar ya que los empleados recientes perciben de forma deficiente la seguridad, pero



nuevamente se observó un contraste pues las personas con antigüedad promedio de 5-9 y 10 años en adelante califican este aspecto de forma positiva y adecuada.

† Con respecto a los resultados obtenidos de la gerencia, califican el **liderazgo** de forma diferente pues algunos de ellos opinan que es positivo, en cambio otros perciben que es negativo; confirmando la percepción anterior con las personas del nivel medio quienes observan que se ejerce de forma deficiente; sin embargo los empleados a nivel operativo, lo perciben de manera positiva. En cuanto a la antigüedad, de

forma general opinan que es satisfactoria y por arriba del promedio.

† En cuanto a nivel gerencia, se perciben **motivados**, su calificación hacia este indicador es de manera positiva; con respecto al nivel medio, se encontró que algunos se encuentran motivados y otros empleados se sienten insatisfechos y por último los empleados del nivel operativo de forma general se sienten motivados en la realización de su trabajo. Los resultados obtenidos en las tres áreas de antigüedad de los empleados, se pudo observar que se sienten poco motivados en la realización de sus tareas,

pues lo califican de manera promedio.

- † Se puede observar que en los tres niveles del organigrama se percibe de forma contrastante la **comunicación**, pues en los tres niveles una parte opina que es positiva y el sector restante negativa, calificándola por abajo del promedio. Con respecto a la antigüedad de los empleados se pudo observar dos contrastes, los trabajadores recientes opinan y la perciben de manera deficiente; sin embargo, los trabajadores de estancia media y los empleados antiguos opinan que es buena, calificándola por arriba del promedio.

- † La calificación del **ambiente físico** de la empresa, se encuentra dividido ya que en los tres niveles se observa que un sector de la población lo percibe positivo y otro negativo; obteniéndose este mismo resultado en las tres áreas de antigüedad de la empresa. En general se puede decir que los empleados de los tres niveles del organigrama así como de las tres áreas de antigüedad perciben las **normas y políticas** de la empresa de forma satisfactoria, calificándola por arriba del promedio y positivamente.
- † A nivel gerencia se observó que calificación la **cohesión**

en general es apropiada, pero una parte de los empleados la perciben de manera inadecuada; en cambio los empleados del nivel medio de la organización, la perciben por arriba del promedio, calificándola en su mayoría como aceptable entre los miembros de la organización; sin embargo, los trabajadores del nivel medio la perciben positiva. De acuerdo a los resultados obtenidos con respecto a las tres áreas de antigüedad de los empleados, se observó que su percepción es positiva y por arriba del promedio en cuanto a la cohesión entre los empleados de la empresa.

† Los resultados del organigrama en cuanto a nivel gerencia perciben que la **toma de decisiones** es regular al interior de la organización, calificándola por debajo del promedio, resultado que es equiparable con el nivel medio y operativo, quienes mantienen una percepción parecida. Con respecto a los resultados de los tres niveles de antigüedad, los recientes opinan que la toma de decisiones es negativa en contraste con los de 5-9 años y 10 años, quienes perciben que es positiva.

#### 4.4.2 Discusión de resultados

De acuerdo a los resultados encontrados anteriormente, se dará una conclusión general para cada indicador, destacando aquellos reactivos que se encuentran más bajos, con el fin de que sean la pauta para sugerir mejoras dentro de la organización.

Con respecto al indicador de *seguridad e higiene*, se puede decir que los empleados observan deficiencias de la seguridad que viven dentro de su área laboral, ya que perciben poco seguras las instalaciones de la empresa, destacando aspectos como salidas de emergencia, la falta de simulacros en caso de siniestros, señalización de zonas de seguridad así mismo se hace mención de la necesidad de capacitar a los empleados alrededor de la seguridad que deben tener en el

desempeño de sus actividades laborales.

Se puede destacar que la *toma de decisiones* se encuentra centrada en los mandos altos de la organización, pues de acuerdo a los resultados, los empleados consideran que su jefe no les permite tomar decisiones en presencia o ausencia de él, por otro lado se puede observar que los empleados carecen de esta habilidad, pues prefieren que sus compañeros tomen las decisiones por ellos, aunque esto puede indicar falta de compromiso y responsabilidad con el trabajo.

De forma general se puede decir, que el *ambiente físico* de la empresa presenta deficiencias, ya que los empleados perciben que la distribución de espacio, iluminación, ventilación y temperatura son

factores que afectan su desempeño; aunque se puede contrastar estos resultados encontrados, ya que un gran porcentaje de trabajadores perciben que las instalaciones son agradables para su desempeño laboral.

Los resultados del indicador de *motivación y reconocimiento* permiten observar que la motivación de los empleados hacia el trabajo, es por que les permite hacer uso de sus conocimientos, les satisface la forma en que se desempeñan, siendo una motivación general el ascender de puesto; es importante mencionar que existen factores como el sueldo, el cual no les proporciona motivación alguna, esto puede indicar que este sea competitivo o bien que existe otra razón para que ellos se desempeñen laboralmente dentro de la empresa; con respecto al

reconocimiento que viven dentro de la empresa, se puede observar que es bajo ya que ellos perciben que su trabajo así como sus ideas no son reconocidas por sus compañeros así como por su superiores.

De acuerdo a los resultados encontrados del indicador de *liderazgo*, se pueden observar deficiencias debido a que consideran que sus superiores son autoritarios, llevándolos a estar en desacuerdo con las órdenes dadas por ellos; cabe mencionar que el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la organización afecta el clima organizacional pues los empleados no sienten tener mayor importancia más que para el aspecto laboral que personal, ya que de acuerdo a su percepciones no son tomadas en cuenta sus opiniones, demorando las

soluciones a los problemas presentados.

El indicador de *comunicación* nos permite observar que es uno de los aspectos por el cual surgen los problemas al interior de la empresa, ya que existe poca comunicación entre departamentos; otro punto es que los empleados consideran que no hay una adecuada comunicación descendente pues no son informados de logros ni de cambios al interior de la organización.

Los resultados arrojados por el indicador de *cohesión* permite observar que los empleados prefieren trabajar de forma individual en lugar de equipo, esto nos permite concluir que el método de trabajo de la organización es individualista y por tal motivo, existe falta de apoyo de otras áreas de trabajo.

De acuerdo a los resultados encontrados en el indicador de *normas y políticas* de la empresa, los empleados se perciben limitados, encontrándose en desacuerdo con estas, ya que las consideran poco claras.

Con respecto a la descripción anteriormente hecha de los niveles del organigrama y antigüedad de los empleados, se puede concluir brevemente que se observa un contraste entre niveles: alto, medio y operativo, con respecto a la percepción que tienen de los indicadores; sin embargo, es claro que los empleados recientes de 0-4 años son aquellos que observan más deficiencias de la organización, pues al llevarse a cabo el análisis los empleados de 5-9 años y de más de 10 años, la perciben adecuada y con

pocos problemas; esto puede indicar que su antigüedad los lleva a estar más comprometidos con su quehacer laboral.

#### 4.4.3 Propuesta de mejora para la Comercializadora Valvuleria Mexicana

Para detectar el clima organizacional, primero se llevó un diagnóstico por medio del instrumento de medición, en segundo lugar se describieron y analizaron los resultados por reactivo así como por organigrama y antigüedad; esto permitió observar cuáles son los aspectos que no presentan problemas así como aquellos que está afectando el clima organizacional.

El análisis de reactivos permitió determinar cuáles son aquellos indicadores que no presentan deficiencias entre los cuales se encontraron *cohesión* con 77.9% y *normas y políticas* con 75.51%; los indicadores que destacan por presentar mayor conflicto en sus resultados

son: *seguridad e higiene* con 61%, *toma de decisiones* con 71.42%, *ambiente físico* con 73.51%, *motivación y reconocimiento* con 74.11%, *liderazgo* con 72.20% y *comunicación* con 67.41%.

Es importante destacar que la filosofía de la empresa se encuentra centrada en la **Calidad total**, por tal razón la presente propuesta se realizará en torno a esta filosofía. Es necesario destacar que la teoría de la calidad total comprende la modificación de una gran cantidad de facetas del funcionamiento organizacional, centrándose en el cliente, requiriéndose de la participación de toda la organización, ya que la eficacia de esta depende de la eficacia que tengan las áreas internas al funcionar de manera conjunta; por tal razón se sugieren los siguientes puntos:

1. La definición de calidad total para la empresa
2. Adoptar la calidad total en el sistema organizacional
  - 2.1 El papel de alta dirección en la calidad total
- 3 Capacitar a los empleados para que sean capaces de cumplir con la alta calidad, por medio de:

- a. La motivación
- b. Trabajo en equipo
- c. Mejora de la comunicación
- d. Impulsar a los empleados a que señalen, discutan y resuelvan los problemas de calidad, no a que los escondan
- e. Fomentar en los empleados expectativas de alta calidad a través de sistemas de selección, capacitación y reconocimiento, y proporcionarles los recursos, el equipo y la información necesaria para cumplir con la calidad establecida

A continuación se desarrollan los puntos anteriores, de tal forma que permitan conocer ampliamente cuales son las sugerencias para la mejora del clima en la empresa.

1. *La definición de la calidad total para la empresa:*

Al pretender que las organizaciones de hoy en día se introduzcan en esta tendencia, es necesario hacer parte a

todo el personal que las compone, pero antes que nada esta nueva cultura debe estar proyectada en la *misión, visión y filosofía* de la empresa; con el fin de que sus objetivos y metas sean acordes a estas; recordando que

Para lograr una mayor comprensión de lo que significa calidad, es necesario definirla de tal manera que todos los miembros de la organización conozcan cuáles son los estándares mínimos para lograr la calidad en su desempeño laboral.

El concepto de calidad debe definir bien a los clientes internos y externos; recordando que el cliente es lo más importante para la empresa, pues es la fuente de ingresos y recursos financieros así como es la mejor y más barata publicidad para la organización.

A continuación se citan diversos autores, con el fin de brindar las herramientas necesarias para adoptar o bien desarrollar una definición de calidad para la organización: J.M. Juran, define la calidad como “el



*cumplimiento de los requisitos y adecuación al uso*, es decir, la ausencia de deficiencias que pueden presentarse como: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc.<sup>23</sup> Crosby por su parte define la calidad como “*el cumplimiento de los requerimientos del cliente, con esto se logra los Cero defectos*”<sup>24</sup>; la definición de Ishikawa consiste en “desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”<sup>25</sup> por último Deming la define como “la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario”.<sup>26</sup>

Las definiciones anteriores de autores extranjeros se enfocan en los requerimientos del cliente y en el producto; sin embargo el desarrollo de la calidad en México

---

<sup>23</sup> Manuel Aburto Jiménez, *Administración por calidad*, p.10

<sup>24</sup> Idem

<sup>25</sup> Humberto Cantú Delgado, *Desarrollo de una cultura de calidad* p. 14

<sup>26</sup> Idem.

ha llevado a establecer un concepto de calidad, el cual es “hacer las cosas bien a la primera vez, prevenir en vez de corregir, y capacitar, promover y administrar”, de acuerdo a los cuatro pilares de la calidad:

- † Que la gente sepa qué tiene que lograr
- † Que la gente sepa cómo lograrlo
- † Que la gente tenga con qué lograrlo
- † Que la gente quiera lograrlo <sup>27</sup>

Esta definición de calidad se plantea por que la misión de la organización está dirigida a los clientes externos de la organización, dejando de lado a su cliente interno que son “los trabajadores”, ellos perciben directamente cuáles son los aciertos, fallas, metas, logros de la empresa, ya que conocen hacia donde va la organización, en el desempeño diario de su trabajo, por esto es importante que cuente con las herramientas necesarias para desempeñarse con seguridad, motivándolos a alcanzar las metas establecidas.

---

<sup>27</sup> Idíd. p. 11

2. *Adoptar la calidad total en el sistema organizacional*

Los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, afectan directamente el clima organizacional de las empresas, por tal motivo los empleados deben desarrollar habilidades de trabajo en equipo, aplicar los conocimientos y habilidades para mejorar sus actividades laborales; en tanto los líderes deben definir estrategias orientadas hacia la satisfacción del consumidor, que permitirá posicionarse en el mercado para adquirir recursos económicos; el esfuerzo mancomunado de líderes y empleados permite a las organizaciones trabajar como un sistema, el cual no debe dejar de lado los siguientes aspectos:

- † Liderazgo: la administración debe estar comprometida con la misión y visión de la compañía, sin dejar de lado los valores en los que creen, en este caso la *calidad total*, estableciendo programas y políticas que comprometan a toda la organización.
- † Planeación estratégica: definir específicamente las políticas de calidad apropiadas así como su difusión en todos los niveles de la organización.
- † Posición en el mercado: orientar el producto hacia la satisfacción de los clientes y conocer las estrategias de los competidores para lograr el posicionamiento en el mercado.
- † Administración de la operación: que la planeación del producto sea congruente con las políticas de calidad, con los métodos de supervisión y los sistemas de

información apropiados se logren los objetivos de calidad.

- † Administración del recurso humano: es necesario reforzar la cultura de calidad dentro de la organización por medio de entrenamiento, educación y capacitación de los empleados.
- † Administración de proveedores: incluir procedimientos para el control de los proveedores que aseguren la calidad de cada producto.
- † Mejora continua: formar comités de calidad que estén informados de todos aquellos indicadores de calidad con el fin de corregir y mejorar los programas establecidos.

### *2.1 El papel de la alta gerencia*

Los primeros en apoyar la calidad total deben ser los gerentes dentro de la organización, ya que ellos son

quienes van a influir en los empleados a adquirir la cultura de trabajar con la calidad; existen diversos aspectos que no deben de dejar pasar como son:

- † Los gerentes deben estudiar el control total de calidad antes que los empleados para conocerlo e implantarlo dentro de la organización.
- † Establecer políticas claras para definir que posición adoptará la empresa en torno a la calidad, estas políticas deben darse a conocer a toda la organización, ya que se deben ejecutar desde la alta gerencia hasta los empleados a nivel operativo.
- † La gerencia debe fijar como política básica la

calidad, determinando cuales serán las metas a largo plazo en torno al producto y al desarrollo de los empleados.

- † Los gerentes deben mantener siempre el pensamiento que están trabajando con calidad y una forma de reflejarlo es orientar en vez de coartar las ideas y toma de decisiones de los empleados, ya que ellos pueden ofrecer ideas nuevas que permitan mejor el desarrollo de la cultura de calidad.
- † La calidad comienza y termina con educación, esto es capacitando constantemente a todo el personal que integra la organización, esto es sólo

una parte de la educación que se le debe brindar al empleado, ya que el resto debe ser en el trabajo diario en donde el supervisor delega a sus empleados.

- † La delegación de autoridad es otra forma de educar a los empleados, ya que adquieren mayor compromiso con su trabajo y con ellos mismos.
- † Verificar si la calidad de los productos que se están ofreciendo es la indicada, la gerencia debe estar pendiente de la garantía de los productos que ofrece.
- † La comunicación que debe establecer la gerencia es de manera horizontal.

3. *Capacitar a los empleados para que sean capaces de cumplir con la alta calidad, por medio de:*

- a. *La motivación*, el lograr que los empleados se motiven se ha convertido en un asunto importante, por tanto necesitan sentirse parte importante dentro de la organización, por tal razón se sugiere desarrollar programas para motivar al personal y una forma de lograrlo es utilizar cintas, películas, asesorías esto permite que el personal se mantenga motivado al menos por un tiempo; sin embargo, en el desempeño laboral diario es importante tomarlos en cuenta, darles la atención personal debida y fomentar este mismo trato entre ellos.
- b. *Trabajo en equipo*, requiere una gran disposición para compartir la mayor información posible con todos los niveles de la organización, debe contener cierta flexibilidad en cuanto al cumplimiento estricto de normas para permitir que aflore la creatividad personal; el trabajo en equipo manifiesta ventajas como el conocimiento y el compromiso colectivo son mayores que los individuales, se pueden solucionar

problemas más complejos, existe mayor generación de ideas, proporciona un sentimiento de pertenencia, se comparten problemas y se mejoran las relaciones interpersonales.

- c. *Mejora de la comunicación*, en cualquier proceso de mejora de la calidad, cualquier actividad que involucre a dos o más personas debe estar basada en el entendimiento mutuo de las reglas de interacción, pues permite dar a conocer pequeñas ideas entre los miembros de trabajo; la comunicación debe fomentarse en toda la organización creándose un lugar dentro de la empresa para que todos conozcan cuales han sido los logros semanales o mensuales, para reconocer las áreas con mayor productividad, las metas a futuro, esto crea entusiasmo y espíritu de grupo.
- d. *Toma de decisiones*: es necesario compartir y poner a disposición de todos los miembros la mayor información posible, la gerencia será la encargada de dar la libertad y establecer la autoridad para que se lleve a cabo por los miembros de la organización;

dentro del sistema de calidad la más utilizada es la toma de decisiones por consenso, esta implica que todos los miembros del grupo deben aceptar la decisión, luego de un proceso de discusión en el que todos hayan tenido la oportunidad de opinar.

e. *Fomentar en los empleados expectativas de alta calidad a través de sistemas de selección, capacitación y reconocimiento, y proporcionarles los recursos, el equipo y la información necesaria para cumplir con la calidad establecida:*

1. *Selección:* al contratar a nuevo personal es necesario que cuente con las habilidades mínimas para desempeñarse en el puesto, esto se logra por medio de entrevistas debidamente planeadas, con los simulacros de trabajo, con pruebas en donde se corroboren las habilidades del empleado; un sistema formal de selección permite a la empresa contratar personal que se desempeñe de manera adecuada en su puesto, pues es el personal quien determina lo que es y será la organización.

2. *Capacitación:* se da desde el momento en que los empleados ingresan a la organización, ya que es el curso de inducción lo que les dará a conocer qué es y a qué se dedica la empresa, cual es su misión, visión y filosofía así como la historia de la organización, el sistema de recompensas, las políticas de esta, etc., esto con el fin de lograr que los empleados se sientan más comprometidos y parte de su nuevo centro de trabajo además de dar a conocer cual es el sistema de trabajo de la empresa en este caso “la Calidad total”, este curso permite filtrar sólo aquellos empleados que se sentirán comprometidos con la organización.

La capacitación se debe dar primero que nada en torno a la *calidad de total*, de tal forma que la organización comience a cambiar la forma de trabajo actual por esta nueva, esto permitirá un cambio en la cultura y por ende en el clima organizacional, esto no quiere decir que el cambio será de la noche a la mañana pero será el inicio de sensibilizar a los empleados al cambio.

Para lograr sensibilizar a los empleados, es necesario que todos aquellos que forman parte de la organización sean capacitados en torno a incrementar su habilidades y conocimientos así como a mejorar sus actitudes, ya que con el tiempo se verá reflejado en el clima organizacional conforme a las prácticas y rutinas de los empleados.

3. *Sistema de reconocimiento*: existen diversos factores que se deben reconocer a los empleados dentro del sistema de calidad total, tanto en el área administrativa como en la productiva, estas son mejoras en los procesos productivos y administrativos, es decir que sea más eficiente y sin desperdicio de horas hombre o materiales; mejoras en el medio ambiente físico de trabajo, esto es que el empleado cuide de aquellas herramientas proporcionadas por la empresa para su desempeño laboral así como de todas aquellas área de las que el empleado haga uso diario; mejora en las relaciones interpersonales y en el clima organizacional, que el clima que se proyecte en los

departamentos y fuera de la organización sea benéfico, de tal manera que los clientes se sientan más atraídos por la empresa y por último eficiencia en el servicio interno y externo, el primer aspecto se refiere a las relaciones que se establecen entre los empleados y su actitud hacia sus compañeros de trabajo en torno a su cooperación y apoyo en el área laboral; en tanto el segundo punto hace mención al cliente externo, es decir a todos aquellos que adquieren el producto, este servicio debe darse desde el pedido hasta después de la entrega, con el fin de otorgar garantías y asegurar la satisfacción total del cliente.

4. *Proporcionar los recursos, equipo e información para desempeñar su trabajo*: por medio del adiestramiento de los empleados en torno al uso de maquinaria y a la realización de su trabajo, se logrará ahorrar recursos, mayor productividad, cero defectos en la producción así como evitar accidentes que pongan en riesgo la salud del empleado.

*Concretamente la propuesta de mejora sugiere:*

1. Definir *¿Qué es la calidad total?*, de tal manera que todos los miembros de la organización la conozcan e implementen en su quehacer laboral.
2. Reconocer a la organización como un sistema en el cual se encuentran relacionadas diversas áreas de la empresa, en donde la calidad se debe planear, controlar y ejecutar de acuerdo a la misión, visión y filosofía de la empresa.
3. La alta dirección debe estar a favor de implementar y fomentar el nuevo sistema de calidad, siendo ellos los primeros en conocerla para aplicarla en la organización.
4. La alta dirección debe educar y capacitar con el fin de proporcionar libertad en la toma de decisiones, al delegar autoridad y permitir la expresión de sus empleados.
5. Para lograr mayor desempeño por parte de los empleados se sugiere motivarlos, fomentar el trabajo en equipo, la toma de decisiones,

la comunicación efectiva entre supervisores y empleados.

6. La selección y la capacitación permite mejorar la productividad y el clima organizacional; además de ser un filtro para seleccionar aquellos empleados que estén dispuestos a adoptar esta cultura en su vida laboral; la capacitación permite que los empleados desarrollen habilidades, adquieran nuevos conocimientos y mejoren sus actitudes con respecto a su desempeño laboral.
7. Los cursos de capacitación en los que se sugiere capacitar a los empleados a nivel *medio* y *gerencia*: calidad total, liderazgo y comunicación organizacional; en tanto a los empleados a *nivel operativo*: calidad total, formación y dirección de equipos de trabajo, seguridad e higiene en el área de trabajo, motivación laboral, comunicación efectiva y toma de decisiones.
8. El sistema de reconocimiento se enfoca a la mejora de los procesos administrativos y productivos, en el ambiente físico de trabajo, de las



relaciones interpersonales y en la actitud de servicio.

9. Los recursos y el equipo que se les proporcione a los trabajadores para desempeñar su trabajo permitirá reducir costos además de incrementar la productividad, sin descuidar la seguridad del empleado.

## CONCLUSIONES

De forma general se puede concluir, que el estudio de clima organizacional tiene un impacto vital en el individuo, ya que es una de las causas de la satisfacción y desempeño laboral del empleado.

A lo largo de la investigación, se observaron diversos aspectos, que son importantes mencionar para terminar la presente investigación:

- ✓ A partir del análisis teórico realizado en el capítulo 1, se concluye que el estudio de los fenómenos psicológicos que se dan al interior de las organizaciones, han permitido el auge de nuevas disciplinas como el comportamiento organizacional, encargándose está de la calidad de vida, de las percepciones, motivaciones, intereses, etc., que presentan los empleados; centrándose principalmente en el estudio del factor humano, que en la actualidad es imprescindible para que toda organización funcione eficaz y eficientemente.

✓ La psicología como ciencia interdisciplinaria, encargada de buscar la salud mental del ser humano, ingresa a las organizaciones con el fin de lograr la satisfacción del empleado dentro de su área trabajo; por tal motivo comienza a estudiar los fenómenos que rodean al trabajador, diseñando nuevas técnicas y procedimientos que permitan adentrarse en el sentir del empleado para con su ambiente laboral, con el fin de mejorarlo en pro del individuo, la organización y la sociedad en su totalidad.

✓ El psicólogo, como profesional de la salud cuenta con las habilidades mínimas necesarias para desarrollarse dentro de una organización, ya que al comprender los factores psicológicos que rodean al trabajador, pueden orientarlo en la satisfacción de su desempeño laboral y personal.

✓ Un punto importante por destacar en el capítulo 2, con base en los autores revisados que han estudiado el clima organizacional, se llegó a la conclusión que es

un fenómeno abstracto que no se ve ni se toca pero que es susceptible de medirse, a partir de las percepciones de los empleados que lo viven y experimentan día con día en su área laboral.

✓ Otro aspecto importante al que se llegó con esta investigación, es que el clima organizacional debe integrar los objetivos personales del empleado con los de la organización; creando un sentimiento de identidad hacia la empresa, los compañeros y al trabajo como tal; permitiendo conocer las percepciones de los trabajadores hacia las diferentes áreas y aspectos que conforman la empresa.

✓ Es importante destacar que medir el clima organizacional nos permite conocer la personalidad y las características sobresalientes de la organización; una forma rápida y efectiva de medir el clima es por medio de los instrumentos de medición, ya que permiten indagar los factores que rodean a la organización y diseñar el instrumento de acuerdo al tipo

de empresa en la cual se medirá el ambiente organizacional.

- ✓ Con respecto al capítulo 3, se concluyó que una herramienta para medir el clima organizacional es la elaboración de instrumentos de medición, los cuales deben fundamentarse en la teoría clásica de los test de medición; teniendo como requisitos indispensables validez, confiabilidad y estandarización; es decir, que el instrumento arroje resultados similares, que mida lo que se pretende medir, en este caso clima organizacional y que se pueda aplicar a diversas organizaciones arrojando los mismos resultados.

El problema de investigación planteado al inicio del proyecto fue, qué propuesta de mejora podría implementar el psicólogo laboral, a partir del diseño de un instrumento de clima organizacional para la empresa Comercializadora Valvuleria Mexicana; esto pregunta se pudo contestar por medio de los objetivos planteados, ya que cuenta con dos aspectos relevantes, uno es el diseño del instrumento de

medición de clima organizacional y dos, la propuesta de mejora que puede implementar el psicólogo a partir de la aplicación y recolección de información del instrumento diseñado.

De acuerdo al objetivo planteado al principio de la investigación, se puede concluir que este se *logro*, debido a que se a partir del diseño del instrumento de clima organizacional diseñado para la empresa se pudo evaluar el clima organizacional, dando como propuesta final una mejora, para aquellos aspectos que estaban afectando el clima al interior de la organización.

Este objetivo se cubrió a partir de un estudio teórico previo que diera las bases de cómo se ha evaluado el clima organizacional en diferentes organizaciones mexicanas, concordando con diversos autores que los instrumentos de medición son la forma más apropiada y efectiva de evaluar el clima. Realizándose una selección previa de los factores que contendrían el instrumento, entre los cuáles se seleccionaron seguridad e higiene, ambiente físico, liderazgo, comunicación, cohesión, norma y políticas, motivación y reconocimiento así como toma de decisiones; factores que se presentan al interior de las organizaciones.

A partir de la aplicación del instrumento se pudieron conocer los factores que intervienen en el adecuado o inadecuado desarrollo del clima organizacional en VALMEX; para lo cual se elaboró una propuesta de intervención del psicólogo laboral, fundamentada en diversos aspectos del comportamiento organizacional.

Con respecto a la propuesta, de mejora que puede implementar el psicólogo, esta se fundamenta en la teoría del comportamiento organizacional, ya que los factores o indicadores utilizados para el diseño del presente instrumento, son aspectos que han sido estudiados con base en esta teoría.

Para futuras líneas de investigación, se sugiere que se estandarice el instrumento de medición de clima organizacional a nivel nacional, ya que sólo está confiable y validado el instrumento pero no cuenta con la estandarización, que es un punto importante para que el instrumento pueda funcionar en organizaciones de productos, comerciales y servicios.

También se puede sugerir aplicar el instrumento en organizaciones de servicios como escuelas, hospitales, etc., con el fin de observar como se comporta el instrumento y si es que los ocho factores que lo componen, pueden medir en su totalidad el clima organizacional; en caso contrario se puede sugerir aumentar o disminuir, factores que no brinden información para medir el clima organizacional.

Para futuros estudiantes se les puede sugerir que al estudiar el clima organizacional sean de preferencia psicólogos, debido a que cuentan con las herramientas de psicología y de comportamiento organizacional que les permitirá intervenir de forma oportuna dentro de cualquier tipo de empresa.

## BIBLIOGRAFIA

ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos humanos, México, 5ª. ed. Ed. Trillas, 2001, 769 pp.

BYARS, LL. L. y RUE, L. W., Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Thomson Editores, 1998, 493 pp.

BRUNET, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias, México, Ed. Trillas, 1987, 130 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ª. ed. Colombia, Ed. Mc Graw Hill, 2000, 699 pp.

CUMMINGS, G. Thomas, Organización, desarrollo y cambio, México, Ed. Prentice Hall, 1999, 566 pp.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, W. John,  
Comportamiento humano en las

organizaciones, 10ª. ed. México, Ed. Mac Graw Hill, 1999, 647 pp.

FURHAM, Adrián, Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones, México, Ed. Oxford, 2001, 364 pp.

GONZÁLEZ, M. Y OLIVARES, S., Comportamiento Organizacional: un enfoque Latinoamericano, México, Ed. CECSA, 1999, 344 pp.

GIBSON, L. James y IVANCHEVICH, M. John., Organizaciones: conducta, estructura y procesos, México, Ed. Trillas, 1992, 760 pp.

HARRASCH, Catalina, Identidad del Psicólogo, 3ª. ed., México, Ed. Addison Wesley Longman, 1998, 292 pp.

HARRASCH, Catalina, El psicólogo ¿Qué hace?, México, Ed. Addison Wesley Longman, 1996, 196 pp.

HAMPTON, R. David, Administración, 2ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill, 1997, 791 pp.

HERNÁNDEZ, y R. Sergio, Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico, México, Ed. Mc Graw Hill, 1994, 418 pp.

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, W. John, Administración, 7ª. ed. México, Thomson Editores, 1998, 745 pp.

HODGE, B. J. y W. P. Anthony, Teoría de la organización: un enfoque estratégico, 5ª. ed. Madrid, Ed. Pearson Education, 1998, 287 pp.

KAST, E. Fremont y ROSENZWEIG, E. James, Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias, 4ª. ed. México, Ed. Mac Graw Hill, 1997, 754 pp.

LONGENECKER, G: Justin et al.,  
Administración de Pequeñas Empresas, 11<sup>a</sup>.  
ed. México. Ed. Thomson Learning, 2001, 701  
pp.

LUTHANS, Frec y KREITNER, Robert, Modificación de la  
conducta organizacional, México, Ed. Trillas, 1994, 365 pp.

MARISTANY, Jaime, Administración de  
Recursos Humanos, Buenos Aires, Prentice  
Hall, 2000. 112 pp.

MARSHALL, Revé John, Motivación y emoción, México,  
Ed. Trillas, 1998, pp. 243

MONDY, Wayne, R. y NOE, M. Robert., Administración de  
recursos humanos, 6<sup>a</sup>. ed., México, Ed. Prentice Hall,  
1997, 661 pp.

MUSCHINSKY, Paul, Psicología aplicada al trabajo,  
México, Ed. Thomson Editores, 2000, 215 pp.

OBORNE, J. David., Ergonomía, 2<sup>a</sup>. ed., México, Ed.  
Trillas, 2003, 401 pp.

PAPALIA, E. Diane y WENDKOS, O. Sally,  
Psicología, México, Ed. Mac Graw Hill, 1998,  
762 pp.

REYES, Ponce Agustín Análisis de Puestos, México, Ed.  
Limusa, 2002, 94 pp.

REYES, Ponce Agustín, Administración de empresas, 2<sup>a</sup>.  
Parte, México, Ed. Limusa, 2002, 391 pp.

REVEÉ, John Marshall, Motivación y emoción, México,  
Ed. Mc Graw Hill, , 1994, 494 pp.

ROBBINS, P. Stephen, Administración, 6<sup>a</sup>.  
ed., México, Ed. Prentice Hall, 2000, 645 pp.

ROBBINS, P. Stephen, Comportamiento  
Organizacional: conceptos, controversias y



aplicaciones, 3<sup>a</sup>. ed., México, Ed. Prentice Hall, 1996, 566 pp.

SCHEIN, E.H., Psicología de la Organización, México, Ed. Pearson Education, 1997, 370 pp.

STONER, A. F. James et al., Administración, 6a. ed. México, Ed. Pearson Education, 1996, 712 pp.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO, Comportamiento Organizacional I, Colección Humanidades UNITEC, México, 1999, 354 pp.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO, Comportamiento Organizacional II, Colección Humanidades UNITEC, México, 1999, 331 pp.

### **Documentos de consulta:**

AGUILAR, C. A., Tesina no publicada: Clima laboral: satisfacción y desempeño, Facultad de Psicología, UNAM, 1995, 102 pp.

ALFONSO, M. I., Reporte laboral: Seguimiento de una diagnóstico de clima organizacional a través de una estrategia de asesoría y apoyo, Facultad de Psicología, UNAM, 1997, 130 pp.

MULLEN B. y COPPER C., The relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration, Psychological Bulletin, 1994, p. 210-277,

CABALLERO D. Maribel y LAHERA G. Gabriela, Tesis: El papel del Psicólogo en las Organizaciones, ENEP Iztacala, 1998, 216 pp.

CABALLERO, Claudia V. y GALVÁN, Liliana N., Tesis: Estrés y clima organizacional: el caso de una institución de asistencia social, Facultad de Psicología, UNAM, 2002, p. 72-74

CORTÉS, J., Tesis: La percepción del individuo del clima organizacional, Facultad de Psicología, UNAM, 1997, 112 pp.

CORNELIO, Díaz Enriqueta, Reporte laboral: Diagnóstico de clima laboral en una empresa con alta rotación de personal, Facultad de Psicología, UNAM, 2000, 136 pp.

DU, Brin A., Fundamentals of organizational behavior, Estados Unidos, 1989, p. 174

FLORES, P. G. , Tesis no publicada: Clima laboral: satisfacción y desempeño personal, Facultad de Psicología, UNAM, 1995, 135 pp.

FOLLETO DE VENTAS, Comercializadora Valvuleria Mexicana, S.A. de C.V., 18 pp.

G. MORALES Y M. FLORES, Tesis no publicada: Diagnóstico de clima organizacional, Facultad de Psicología UNAM, 1992, 120 pp.

GONZÁLEZ, MARTINEZ M. Luisa, Tesis: Un Estudio de Clima Organizacional en una Institución Bancaria, ENEP Iztacala, 1998,. 232 pp.

HERNÁNDEZ Y SERRANO, J., Tesis: El clima organizacional en la delegación Azcapotzalco "Campamento Mecoaya", Facultad de Psicología, UNAM, 1999, 135 pp.

MANUAL DE MEDICIÓN DE CIENCIAS SOCIALES, Facultad de Psicología, UNAM. 146 pp.

MARTÍNEZ, Hernández Lidia y SÁNCHEZ, Lelis Ma. Belem, Tesis: El clima organizacional y la percepción de la calidad en la atención médica, Facultad de Psicología, UNAM, 2000, 115 pp.

MULLEN, B. y COPPER, C., The relation between Group Cohesiveness and Performance: An Integration, p. 430

NÚÑEZ, AMBRIZ A. Delia, Tesis: Discriminación laboral por VIH / SIDA, ENEP Iztacala, 2002, 235 pp.

PICK, Susan y LÓPEZ, Ana Luisa, Cómo investigar en ciencias sociales, 5ª. ed. México, Ed. Trillas, 2000, 160 pp.

RAMÍREZ, M Claudia, Reporte laboral: Diagnóstico de clima organizacional como base para una intervención en una empresa de enseñanza de idiomas, Facultad de Psicología, UNAM, 2001, 150 pp.

RAMOS, L. Laura, Tesis: Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Recepción del Hotel Marrito Aeropuerto en la Ciudad de México, Una Alternativa de Solución, Centro Cultural Universitario Justo Sierra, 1999, 275 pp.

RODRÍGUEZ, O. E., Tesis no publicada: Investigación de clima laboral en una industria embotelladora mexicana, mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones en la calidad total, Facultad de Psicología, UNAM, 1995, 125 pp.

SAMPIERI, Hernández R. Y Cols., Metodología de la Investigación, 2ª. ed. México, Ed. Mc Graw Hill, 2000, 501 pp.

SOULE, MENDIZÁBAL I. Eugenia, Tesis: El Desarrollo Organizacional como herramienta de trabajo en una empresa educativa, ENEP Iztacala, 1998, 190 pp.

SCHRIESHEIM, Algunas consideraciones para administradores, Ed. MSU Bussines Topic, 1991, 60 pp.

VÁZQUEZ, TISCAREÑO M. Leonor, Tesis: Cambio de cultura Organizacional en una

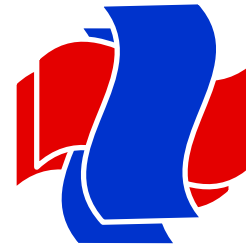
Empresa fabricante de partes automotrices,  
ENEP Iztacala, 1997, 175 pp.

**Documentos electrónicos:**

JIMÉNEZ, R. J., Clima Organizacional: un  
acercamiento a su identificación,  
<http://spin.com.mx/-rjarguado/home.html>

GONCALVEZ, P. Alexis, Dimensiones del  
Clima Organizacional, Monografías:  
[http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.h  
tm](http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm)

ANEXOS



**UNIVERSIDAD  
DEL  
TEPEYAC**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**INSTRUMENTO  
PARA MEDIR  
CLIMA ORGANIZACIONAL**

**México, 2004.**

## INSTRUCCIONES

### CLIMA ORGANIZACIONAL

---

---

Dentro de este cuadernillo se encuentran una serie de afirmaciones, con ellas se pretende conocer su percepción de la organización, por tal razón *no hay respuestas buenas ni malas*, por que cada quien puede poseer sus propios puntos de vista.

- Es importante recordarle que sus respuestas son confidenciales y anónimas, por tal motivo conteste todas las preguntas lo más sincero posible.
- En la parte superior de la *Hoja de respuestas*, escriba por favor los datos que se le pidan; sin rayar o marcar el cuadernillo.
- Por favor no conteste más de dos opciones de respuesta en una misma afirmación, ni deje respuestas en blanco; ya que su opinión es muy valiosa para mejorar la organización.
- A continuación encontrará una serie de afirmaciones, por favor maque con una **X** la opción de respuesta que más se acerque a su opinión:

- Un ejemplo de cómo deberá contestar:

***\*Usted deberá marcar con una X la opción de respuesta dentro de los recuadros que más se acerque a su opinión.***

- Si usted marcará la letra **S** su respuesta se interpretará:

**SIEMPRE al bañarme canto**

- Por favor cualquier duda o pregunta comuníquela al aplicador.

**S** SIEMPRE  
**CS** CASI SIEMPRE  
**AV** ALGUNAS VECES  
**N** NUNCA

a) Al bañarme  
canto

<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
<b>X</b>			

## CLIMA ORGANIZACIONAL

---

---

1. Mi área de trabajo se mantiene limpia
2. En mí área de trabajo la persona que toma las decisiones importantes es mi jefe
3. La distribución de espacio es el adecuado para realizar mis funciones
4. La empresa me da la oportunidad de progresar profesionalmente
5. A mi jefe le interesan los problemas que tengo en el ámbito personal
6. Mi jefe no me permite tomar decisiones importantes en el área de trabajo
7. Es importante mi participación en la empresa
8. Cumplo con las normas establecidas por la empresa
9. Tengo comunicación con compañeros de otros departamentos
10. Las reglas de la empresa limitan mi trabajo
11. Recibo apoyo de personas de otras áreas de trabajo
12. El equipo con el que cuento para desempeñar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones
13. Mi jefe me permite tomar decisiones importantes en mi área de trabajo
14. La ventilación en mi área de trabajo es la adecuada
15. Mi trabajo me permite hacer uso de mis conocimientos
16. Mi jefe tiene favoritismos al delegar el trabajo

## CLIMA ORGANIZACIONAL

---

---

17. El sueldo es uno de los factores principales que me motiva para laborar en la empresa
18. Mi jefe acepta opiniones para mejorar el trabajo
19. Los problemas que surgen en mi área de trabajo son por falta de comunicación
20. Mi jefe cumple con las políticas de la empresa
21. Las instalaciones son seguras en caso de algún siniestro
22. Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo en ausencia de mi jefe
23. Es insuficiente la iluminación para desempeñar mi trabajo
24. Utilizo las salidas de emergencia en caso de necesitarlo
25. Mis compañeros y yo formamos un buen equipo de trabajo
26. Mi jefe reconoce mis aciertos
27. Puedo expresar mis ideas con mis superiores
28. El espacio entre mis compañeros de trabajo y el mío me permite movilidad
29. Mis compañeros consideran irrelevante mi trabajo
30. Aporto sugerencias para mejorar mi trabajo
31. He participado en el establecimiento de las reglas de la empresa
32. Los colores de la empresa hacen agradable el lugar donde trabajo
33. Al ingresar a la empresa me enseñan las políticas de ésta

## CLIMA ORGANIZACIONAL

---

---

34. Me satisface la forma en que realizo mi trabajo
35. Mi jefe demora la solución de los problemas que se presentan en el área de trabajo
36. La empresa realiza simulacros para prevenir accidentes en caso de sismo
37. Cuando tomo decisiones lo hago sin considerar la opinión de los otros
38. No me gusta trabajar en equipo
39. La empresa me proporciona capacitación sobre la seguridad que debo tener en la realización de mi trabajo
40. Cuando tomo una decisión ésta es respetada por mis compañeros de trabajo
41. Estoy en desacuerdo con las órdenes que me da mi jefe
42. Al realizar mi trabajo prefiero hacerlo de manera individual
43. Estoy en desacuerdo con las políticas de la empresa
44. Soy informado acerca de los cambios que se dan en la empresa
45. Mi jefe considera importantes las ideas aportadas por mí para mejorar el trabajo
46. Mi lugar de trabajo está adaptado a las actividades que realizo
47. En caso de necesitar ayuda la recibo de mis compañeros
48. Mi jefe es una persona autoritaria

49. Me motiva ascender de puesto

## CLIMA ORGANIZACIONAL

---

---

50. La temperatura en mi área de trabajo es la adecuada
51. Prefiero que mis compañeros de trabajo tomen las decisiones
52. Los señalamientos de seguridad son visibles para los empleados de la empresa
53. Mi jefe fomenta el trabajo en equipo
54. La cantidad de trabajo influye para que me sienta motivado al realizarlo
55. Son claras las reglas de la empresa
56. Son agradables las instalaciones de la empresa para los empleados
57. Mi jefe me mantiene informado de los logros obtenidos de mi área de trabajo
58. Trabajo en equipo en sólo caso de requerirlo
59. En caso de necesitar algún uniforme especial para desempeñar mi trabajo, la empresa me lo proporciona
60. Mi jefe toma las decisiones sin tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo

**Gracias por su cooperación y tiempo.**





## HOJA DE RESPUESTAS

Datos generales:

Fecha: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

	SIEMPR E	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1.	S	SC	AV	N
2.	S	SC	AV	N
3.	S	SC	AV	N
4.	S	SC	AV	N
5.	S	SC	AV	N
6.	S	SC	AV	N
7.	S	SC	AV	N
8.	S	SC	AV	N
9.	S	SC	AV	N
10.	S	SC	AV	N
11.	S	SC	AV	N
12.	S	SC	AV	N
13.	S	SC	AV	N
14.	S	SC	AV	N
15.	S	SC	AV	N
16.	S	SC	AV	N
17.	S	SC	AV	N
18.	S	SC	AV	N
19.	S	SC	AV	N
20.	S	SC	AV	N
21.	S	SC	AV	N
22.	S	SC	AV	N
23.	S	SC	AV	N
24.	S	SC	AV	N
25.	S	SC	AV	N

26.	S	SC	AV	N
27.	S	SC	AV	N
28.	S	SC	AV	N
29.	S	SC	AV	N
30.	S	SC	AV	N
31.	S	SC	AV	N
32.	S	SC	AV	N
33.	S	SC	AV	N
34.	S	SC	AV	N
35.	S	SC	AV	N
36.	S	SC	AV	N
37.	S	SC	AV	N
38.	S	SC	AV	N
39.	S	SC	AV	N
40.	S	SC	AV	N
41.	S	SC	AV	N
42.	S	SC	AV	N
43.	S	SC	AV	N
44.	S	SC	AV	N
45.	S	SC	AV	N
46.	S	SC	AV	N
47.	S	SC	AV	N
48.	S	SC	AV	N
49.	S	SC	AV	N
50.	S	SC	AV	N
51.	S	SC	AV	N
52.	S	SC	AV	N
53.	S	SC	AV	N
54.	S	SC	AV	N
55.	S	SC	AV	N
56.	S	SC	AV	N
57.	S	SC	AV	N
58.	S	SC	AV	N
59.	S	SC	AV	N
60.	S	SC	AV	N

Gracia

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1.	4	3	2	1
2.	4	3	2	1
3.	4	3	2	1
4.	4	3	2	1
5.	4	3	2	1
6.	1	2	3	4
7.	4	3	2	1
8.	4	3	2	1
9.	4	3	2	1
10.	1	2	3	4
11.	4	3	2	1
12.	4	3	2	1
13.	4	3	2	1
14.	4	3	2	1
15.	4	3	2	1
16.	1	2	3	4
17.	4	3	2	1
18.	4	3	2	1
19.	1	2	3	4
20.	4	3	2	1
21.	4	3	2	1
22.	4	3	2	1
23.	1	2	3	4
24.	4	3	2	1
25.	4	3	2	1
26.	4	3	2	1
27.	4	3	2	1
28.	4	3	2	1
29.	1	2	3	4
30.	4	3	2	1
31.	4	3	2	1
32.	4	3	2	1
33.	4	3	2	1
34.	4	3	2	1
35.	1	2	3	4
36.	4	3	2	1
37.	1	2	3	4
38.	1	2	3	4
39.	4	3	2	1
40.	4	3	2	1
41.	1	2	3	4
42.	1	2	3	4
43.	1	2	3	4
44.	4	3	2	1
45.	4	3	2	1
46.	4	3	2	1
47.	4	3	2	1

48.	1	2	3	4
49.	4	3	2	1
50.	4	3	2	1
51.	1	2	3	4
52.	4	3	2	1
53.	4	3	2	1
54.	4	3	2	1
55.	4	3	2	1
56.	4	3	2	1
57.	4	3	2	1
58.	1	2	3	4
59.	4	3	2	1
60.	1	2	3	4

