

# UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR  
ACUERDO No. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997  
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO



## EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE PUBLICIDAD EXTERIOR, SERVICIOS ADMINISTRATIVOS AMÉRICA S. DE R.L. DE C.V. UNA PROPUESTA.

### **TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA

**ARELI IVONNE YÁÑEZ GONZÁLEZ**

MÉXICO D. F.

2008



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.

# UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR  
ACUERDO No. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997  
DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO



## EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE PUBLICIDAD EXTERIOR, SERVICIOS ADMINISTRATIVOS AMÉRICA S. DE R.L. DE C.V. UNA PROPUESTA.

### **TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA

**ARELI IVONNE YÁÑEZ GONZÁLEZ**

ASESOR DE TESIS  
LIC. LUZ MARÍA AGUILAR RAMÍREZ  
CED. PROF. 1407406

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación, no hubiera sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación mencionaré y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.

Antes que todo, doy gracias a Dios, por ponerme justo en los lugares en donde he tenido que estar, por estar conmigo en cada paso que doy, y por alinear mi camino cuando ando un poco desviada; por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haberme permitido conocer a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi vida, específicamente durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia. A mis papás, de quienes he recibido absolutamente todo lo que tengo y algunas cosas de lo que soy, y que, de no haber sido por ellos, nunca hubiera adquirido la visión de fijarme una meta, el gusto por el estudio, ni la motivación de levantarme cada vez que caía. Ustedes más que cualquier otra persona, saben qué significa para mí el haber logrado este objetivo de vida y cuál fue realmente el esfuerzo realizado.

¡Gracias por su mayor inversión!

Gracias a mi hermano Crystian, quien aún en su ausencia física, estaba presente, él fue el primero y el mayor ejemplo a seguir para poder terminar lo que alguna vez empecé. Al verlo lograr sus objetivos poco a poco, me inspiraba a poder hacerlo yo también, y así fue... Quiero decir, que exactamente la imagen que tengo de él, de orgullo, de admiración, de respeto, de fortaleza, y amor; es el vivo reflejo de lo que siento por mí, y eso es gracias a lo que le aprendí.

“Enseñarás a volar, pero no volarán tu vuelo.

Enseñarás a soñar, pero no soñarán tu sueño.

Enseñarás a vivir, pero no vivirán tu vida.

Sin embargo, en cada vuelo, en cada vida, en cada sueño;  
perdurará siempre la huella del camino enseñado”

Esta frase de la Madre Teresa de Calcuta, describe todo el agradecimiento que siento por mis maestros, en pocas palabras, agradezco su presencia, su paciencia, los conocimientos compartidos, los mejores ratos vividos en la escuela, su escucha, sus palabras, entre otros. Agradezco el que hayan querido quedarse dentro de mí y dejarme un pedacito de ustedes para formar la persona que ahora soy.

En especial, agradezco a la profesora Luz María Aguilar, quien nunca demostró desesperación en mis etapas de frustración, miedo, angustia, pereza y ocio, decepción, etc., y por el contrario, entre más confundida me encontraba, más me comprendía y apoyaba. Y también al Profesor Alfonso, quien desde el primer día que me conoció, confió en mí y ahora guardo muy gratos recuerdos de él y sus palabras; y también agradezco a la Lic. Edith Castañeda, que también desinteresadamente, desde el primer semestre de mi carrera, compartió conmigo, su experiencia y conocimientos. Gracias en verdad por todo.

No quisiera extenderme más, pero faltan personas sumamente importantes en mi vida, que también estuvieron como foquitos intermitentes, pero al final de cuentas presentes durante la elaboración de este trabajo. Todas éstas son mis amigos queridos.

Por mencionar algunos, agradezco a Naiki Sánchez, quien siempre ha querido compartir conmigo las buenas, las malas y, como ella dice, las requetemalas, con sus palabras, sus chistes, sus reprochitos, jaladitas de oreja y pellizquitos. Ha sido una de mis mejores maestras de vida. Ella y su familia fueron, son y serán siempre piezas importantes para poder seguir caminando.

Agradezco a Sofía, Marilú y Adriana, amigas y compañeras de estudio que en su momento quisieron compartir conmigo este camino.

Amigos con lo que sé que cuento, a pesar del paso del tiempo y de los años, siempre sé que la mejor sonrisa en mi rostro se las debo a ellos y aunque físicamente no están del todo, quiero dejarlos plasmados en este escrito, ya que agradezco que se hayan topado conmigo en algún momento de mi vida, me hayan inspirado, y que a la fecha siga recordando la enseñanza que en su momento y hasta el día de hoy me dejaron; así como el amor que sienten por mí, que empezó siendo un cariño y ahora considero una gran amistad, misma que es invaluable: "Bono", Mario, Lety, Katy, Omar Espinoza, Lily, Jorge Sosa, Adalberto, Leopoldo, César, Trovito, Coco, Ana Caguama, Rodrigo Portnoy, a Elena González Suárez, entre otros, que no por omitir su mención, son menos importantes. Gracias a algunas personas que trabajan en Vendor, a quien debo gran parte de este trabajo, por haberme dado la oportunidad, el reto y la responsabilidad de realizar un proyecto como el que significó éste.

¡Gracias Totales!

## RESUMEN

El interés principal es resaltar que el recurso humano es un elemento fundamental en cualquier empresa; por eso es necesario estudiar sus percepciones respecto a la misma, para lograr su desarrollo.

El problema de investigación fue: ¿qué propuesta de mejora puede implementar el psicólogo laboral, con la aplicación de un instrumento de clima organizacional en la empresa Vendor?

El objetivo fue *Evaluar el clima organizacional de Vendor.*

Se detectaron las áreas no saludables y se realizó la propuesta de intervención y mejora.

Se aplicó la escala de clima social, en modalidad electrónica, un Software para PC.

Son cinco capítulos, los dos primeros constituyen la base teórica y los últimos la práctica del estudio. Al final, están los anexos necesarios para mejor comprensión del texto, además de resultados.

Se pretende ampliar el campo de acción de personas con diversos estudios en organizaciones, que la dedicación y análisis del área administrativa, se convierta en un estudio multidisciplinario; donde no solamente ciertas personas que tengan estudios administrativos, puedan intervenir en los procesos, sino que también, otras personas interesadas, hagan aportaciones de acuerdo a su perfil y logren avances para obtener mejores resultados.

Aporta herramientas para competir con otras empresas a nivel nacional, se abrirán campos más vanguardistas que brindan un nivel de cultura empresarial más amplio y capaz de competir contra empresas de países primer mundistas. Significa una guía dentro del campo administrativo y no solo un estudio profesionalista, sino más profesional.

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	
1.1 Antecedentes de la Psicología Organizacional	2
1.2 Áreas de la Psicología Organizacional	16
1.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal.	17
1.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos y Capacitación	24
1.2.3 Desarrollo Organizacional	32
1.3 Fundamentos teóricos del Comportamiento Organizacional	35
<b>CAPÍTULO II. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Cultura Organizacional	39
2.1.1 Concepto	39
2.1.2 Funciones	42
2.1.3 Niveles	42
2.1.4 Mantenimiento	43
2.2 Origen del Clima Organizacional	45
2.2.1 Concepto	48
2.2.2 Objetivo	51

2.2.3 Características	52
2.2.4 Elementos del Clima Organizacional	55
2.3 Importancia del Clima Organizacional	59
2.4 Tipos de Clima Organizacional	61
2.5 Medición del Clima Organizacional	68
2.6 Cultura Organizacional y Clima Organizacional.	70
Componentes de toda Organización.	

### **CAPÍTULO III. ESCALA DE CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO. INSTRUMENTO DE EV. DE CLIMA ORGANIZACIONAL “WES”**

3.1 Escalas de Clima Social	75
3.2 Descripción de la Escala de Clima Social en el trabajo.	77
Instrumento de medición WES. Versión lápiz y papel	
3.2.1 Indicadores (subescalas) que componen el instrumento de medición WES (lápiz y papel)	80
3.3 Descripción del instrumento WES. Versión Software	82
3.3.1 Indicadores (subescalas) que componen el instrumento de medición WES (Software)	85
3.4 Principales diferencias entre ambas versiones	100
3.5 Análisis de Reactivos	101
3.5.1 Validez	102
3.5.2 Confiabilidad	117
3.5.3 Estandarización	117
3.5.4 Usos y Limitaciones	118

**CAPÍTULO IV. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO “WES”  
EN LA EMPRESA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
AMÉRICA S. DE R.L. DE C.V. (VENDOR)**

4.1 Características de la Empresa	121
4.1.1 Filosofía Institucional	125
4.1.2 Factores de Éxito	126
4.1.3 Derechos y Obligaciones para los empleados de la empresa.	129
4.2 Metodología	130
4.2.1 Población/Muestra	130
4.2.2 Procedimiento	130

**CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

5.1 Resultados	134
5.2 Descripción de Resultados	135
5.3 Propuesta de Mejora	153
<b>CONCLUSIONES</b>	168
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	179
<b>ANEXOS</b>	183

# INTRODUCCIÓN

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.

También se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que éste puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medirlo, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos: una, el clima organizacional que existe en la actualidad, (real), y otra, como debería ser, (ideal).

La distancia entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

El interés principal de realizar esta investigación, es el resaltar que el recurso humano es un elemento fundamental en cualquier empresa; por tal motivo es necesario estudiar sus percepciones respecto a la misma, para lograr el desarrollo de ésta, ya que en la actualidad se promueve una nueva cultura empresarial centrada en la persona. Es importante señalar que sin la persona, precisamente, no hay trabajo, debido a que no existe ninguna fuerza dadora de energía, motivación, actividad, etc., que haga su trabajo con fines de logro de objetivos.

De todo lo anterior, surge un problema de investigación: ¿qué propuesta de mejora puede implementar el psicólogo laboral, a partir de la aplicación de un instrumento de clima organizacional en la empresa Servicios Administrativos América S. de R. L. de C. V. (Vendor)?. Por tal motivo, para contestar esta pregunta, se plantea como objetivo general de dicha investigación *Evaluar el clima de la empresa Servicios Administrativos América S. de R. L. de C. V. (Vendor)*.

Con esta evaluación, posteriormente, se podrán detectar aquellas áreas que no son tan saludables dentro de la empresa y hacer la propuesta de intervención y mejora que se plantea.

El procedimiento para alcanzar los objetivos, fue la aplicación de una de las escalas de clima social, como instrumento de medición del clima en la empresa en cuestión, a partir de sus propias características. Tomando en cuenta una diferencia importante que fue el cambio de modalidad del instrumento. Esta escala de clima social en el trabajo fue creada por R. H. Moos, B. S. Moos y E. J. Trickett. Posteriormente hubo una adaptación española realizada por la Sección de Estudios de TEA Ediciones, S. A., esto con el objetivo de ser aplicada por cualquier empresa a manera de Software o programa para PC. Es por esto, que la prueba ya traía consigo su confiabilidad, validez y estandarización. Es importante mencionar, que debe hacerse una revisión de las diferencias que existen entre una modalidad y otra, que aunque se basan en las mismas premisas, no son idénticas y sí llegan a diferir en algunos puntos.

La presente investigación está distribuida en cinco capítulos, los dos primeros constituyen la base teórica en la cual se fundamenta todo el trabajo de tesis y los tres últimos constituyen la parte práctica del estudio, es decir, la investigación de campo y los resultados de la misma. A continuación se describen brevemente cada uno de ellos.

El capítulo 1, representa la base teórica de la investigación, se abordan los principios teóricos de la Psicología Organizacional, así como 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, desarrollo organizacional, capacitación, entre otros. Por último se aborda el comportamiento organizacional como área central del 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, conceptualizándolo 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, muestra las características del instrumento de evaluación de clima organizacional; su importancia radica en que permite integrar diversos indicadores que son fundamentales para estudiarlo. Para poder entenderlo, se tuvo que revisar con anterioridad otros instrumentos que ya se habían utilizado, pero algunos de ellos no cumplían con las características de los instrumentos de medición en psicología, como son la confiabilidad, la validez y la estandarización, como es el caso del que se aplicó en

este estudio. Es un instrumento ya confiable, validado y estandarizado, de acuerdo a sus características y a las de la población en estudio.

En este capítulo se hace mención y se describen los indicadores o factores que componen el instrumento, se menciona la confiabilidad y validez, además de los usos y limitaciones de dicho instrumento.

En el capítulo 4, se dan a conocer las características de la empresa Vendor, su filosofía institucional y alguno que otro detalle al respecto.

En el capítulo 5, y último de dicho trabajo de tesis, se describen los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación de clima organizacional, así como también se redacta la propuesta de mejora para los resultados obtenidos.

En la parte final, se exponen todos los anexos que durante el trabajo fueron necesarios para una mejor comprensión del texto y las gráficas de resultados.

Se espera que la presente investigación sirva para ampliar el campo de acción de personas con diversos estudios dentro de las organizaciones, esencialmente, se pretende que la dedicación y análisis dentro del área administrativa de una empresa, se convierta

cada vez más, en un estudio multidisciplinario; en donde no solamente cierto sector de la población que tenga estudios administrativos, pueda intervenir en los procesos, sino que también, otras personas interesadas, logren hacer aportaciones de acuerdo a su perfil y se logren avances positivos con el objetivo de obtener mejores resultados en todo sentido.

Esto no solo proveerá de las herramientas para competir laboralmente con otras empresas a nivel nacional, sino que se abrirán campos cada vez más vanguardistas que brindarán un nivel de cultura empresarial más amplio y capaz de competir con y contra empresas pertenecientes a países de primer mundo.

Éste es uno de los propósitos más importantes de dicha investigación. Se pretende brindar a las generaciones venideras de profesionistas, una fuente más que los pueda guiar en su aportación dentro de este elemento que conforma al campo administrativo y que no se quede en un estudio de profesionista, sino que en la práctica real laboral, se pueda llegar a transformar en un estudio profesional.

CAPÍTULO I  
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN  
CON EL COMPORTAMIENTO DE UNA EMPRESA

## **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, Dennis Coon (1998, p.2), señala que: “La Psicología es la ciencia que estudia científicamente el comportamiento humano y animal”. Sin embargo, esta definición puede ser variable dependiendo de la corriente psicológica que haya adquirido la persona dedicada a su estudio, así como también el campo de acción en el que se desenvuelva.

La Psicología como una ciencia es complicada de estudiar tiene diferentes maneras de observar la mente y el comportamiento humano para después llevar a la práctica los conocimientos adquiridos. El campo de acción es tan variado que existe una gran selección de oportunidades profesionales y diversas áreas de esta misma ciencia, como son la Clínica, Asesoramiento psicológico, Educativa y Escolar, Social, Experimental, Fisiológica, Evolutiva y de las Organizaciones o comúnmente conocida como Laboral.

Es precisamente la última área a la que se dirige este estudio/investigación. El área laboral de la Psicología se encarga de las personas y su trabajo, preocupándose por hacer al mismo, un

lugar cómodo, confortable, adecuado, y porqué no, apreciado y valorado. Todo ello puede lograrse si se investigan los problemas que se presentan dentro del área de trabajo y que involucran la productividad y buen desempeño del trabajador, además de que pueden llevarse a cabo proyectos de evaluación del personal, capacitación y/o adiestramiento y poder brindar alternativas para solucionar o mejorar los diversos problemas organizacionales que se detecten.

La Psicología Organizacional se ocupa de la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral que van desde contratar de mejor manera al personal idóneo; reducir el ausentismo, es decir, resolver de alguna manera que los empleados falten con frecuencia a trabajar; mejorar la comunicación en el interior de la empresa y con el exterior; incrementar la satisfacción laboral; mejorar las condiciones de trabajo, tanto físicas, ambientales y de convivencia; evitar riesgos en el trabajo; entre otros problemas que se pueden suscitar dentro de un equipo empresarial u organizacional. (Paul Muschinsky, 2000).

Se puede decir que la Psicología Organizacional surge 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,

dueños de una empresa que a medida de que pasa el tiempo han tratado de administrar de manera práctica y efectiva sus propiedades, entiéndase por propiedad, sus organizaciones o empresas. Han querido responder a las condiciones sociales, económicas, culturales y políticas de la época en la que se encuentran.

Al acercarse a la historia, se puede ver que no existe alguna que sea única, sino diversas interpretaciones históricas que han sido discutidas, analizadas, procesadas y hasta rechazadas entre tantos puntos de vista.

Desde los antiguos griegos se ha analizado y escrito cómo se debe organizar el trabajo, pero no ha sido hasta los últimos 25 años del siglo XIX cuando la Psicología Organizacional toma forma como una disciplina reconocida y se le ha dado la importancia que hoy día puede presumir, pero no ha sido una labor fácil ya que anteceden a ella otras ciencias o disciplinas dedicadas al estudio empresarial, tales como la Administración de Empresas, Comercio Nacional y/o Internacional o bien, cualquier otra rama de la que se pueda desprender el estudio de una organización.

A partir de que se ha reconocido de manera significativa la labor del psicólogo industrial en las empresas, se han creado diversas formas de analizar dicha disciplina que es ahora objeto de

estudio, entre las cuales tenemos, *los modelos de la perspectiva humana*. Los investigadores han formulado diferentes hipótesis en relación con las personas en el trabajo, centrándose en diversos aspectos como son la motivación, la racionalidad, sus necesidades, el liderazgo, el nivel de desempeño en general, entre otros; influyendo de manera significativa en la manera de pensar respecto de los problemas humanos en el ambiente de trabajo. Estos modelos determinan la forma en que los puestos de mayor nivel jerárquico establecen teorías sobre sus trabajadores subordinados y la manera en que se comportan con ellos.

Según Mc. Gregor (1996), en la teoría X y la teoría Y, se establece una diferencia entre dos supuestos que tienen los jefes acerca de sus subordinados. La teoría X señala qué se espera de los trabajadores de jerarquía menor (subordinados), los instruyen y preparan en el desempeño de sus labores, insisten en que cumplan con sus estándares y se aseguren de que todos sepan quién es el jefe. En cambio, en la teoría Y se toma en cuenta a los subordinados, les piden opiniones y los impulsan a participar en la planeación y toma de decisiones. En esta teoría se convive con el personal a cargo para que ellos formen parte activa en el cumplimiento de objetivos. No es tan marcada la autoridad.

Wrightsmán diseñó la Escala de la filosofía de la naturaleza humana, que mide seis dimensiones principales: 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 (1992, citado por Furham, 2001), se enfocó nada más en modelos del hombre y los clasificó en las siguientes perspectivas:

- Hombre económico racional. Se rige únicamente por los incentivos económicos, haciendo cualquier cosa por conseguir algún beneficio de esta índole; esta idea sigue presente en las mentes de muchos trabajadores a principios de este siglo; considerando que el único medio para que el obrero trabajara era ofreciendo dinero, como motivación y fuente de inspiración para trabajar.
- Hombre social. El movimiento de las relaciones humanas tiene una gran influencia entre las décadas de 1940 y 1960. Esta idea nace a partir de que los obreros llevan consigo un mundo social, creando uno dentro de la fábrica para satisfacer sus necesidades sociales y de afiliación, es decir, buscan compañía para sentirse pertenecidos y aceptados.

- Hombre autorrealizado. A partir de los cambios económicos de la década de los 60's, los trabajadores y los jefes se dieron cuenta de que los empleados nunca ocupaban todas sus habilidades y se desaprovechaban, así que se sugirió que todas las personas necesitaban hacer uso pleno y eficaz de sus recursos humanos y talentos, por lo tanto, la función de los jefes iba a consistir en tratar de dar autoridad y libertad a la vez, esto es un poco paradójico pero se suponía ser el "ideal" de aquel entonces (y aún en tiempos modernos) con esto se aseguraban de que el trabajador sabría enfrentar sus problemas y cualquier obstáculo que se les presentara y darles una posible solución. Desde mi punto de vista, es una teoría que pretende mostrar un modelo muy idealista de la concepción laboral, creo firmemente que es lo que hasta nuestros días se ha tratado de buscar, una satisfacción completa del trabajador, produciendo un trabajo de calidad y una buena relación con su jefe y compañeros de trabajo. Seguro no es imposible de lograr, sin embargo, no me gustaría pasar por alto la premisa de que "cada cabeza es un mundo" y por lo tanto estos mundos tienen diferentes perspectivas y deseos que difícilmente pueden complacerse por igual y tienden a chocar entre sí.

Estos enfoques muestran la diversidad de autores que han estudiado al ser humano dentro del ámbito laboral y han realizado diferentes aportaciones con base en sus estudios.

Es importante hacer este recorrido a través de la historia del estudio de la Psicología Organizacional. Las ideas de los grandes pensadores analiza el pasado desde la segunda mitad de la década de los años 30's, el alemán Max Weber, el francés Henry Fayol y el estadounidense Frederick Taylor, han sido personas reconocidísimas en este ámbito, su obra y aportaciones se consideran muy influyentes a las que posteriormente otros interesados dedicarán parte de su vida al estudio de esta área del conocimiento.

Para hacer el recorrido por la historia que antecede al origen de la Psicología Organizacional, es necesario intercalar conceptos y términos que atañen a la Administración de Empresas, ya que los autores que ilustrarán los próximos párrafos, fueron personas dedicadas al estudio de los procesos y variables administrativas.

Max Weber (1990, citado por Hernández y Rodríguez, 1994), se dedicó al estudio de la Economía, Derecho y Sociología. Estos conocimientos le dejaron entender cuán complicadas son las organizaciones. Él postuló tres conceptos que han sido destacados de manera relevante en 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, pero la define como “la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otros”.
3. *Modelo ideal de la burocracia.* Debe comprender básicamente lo siguiente:
  - 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.

Henry Fayol (1989, citado por Furham, 2001, p.102, 103) en su obra *Administration Industrielle et general*, decía: “todos los jefes llevan a cabo las mismas funciones, es por esto que todas las actividades dentro de las organizaciones de negocios se clasifican en seis”.

1. Técnica (producción)
2. Comercial (compras y ventas)
3. Financiera (búsqueda y control de capital)
4. Seguridad (protección)
5. Contable (balance general, costeo, registros)
6. Administrativa (planea, organiza, dirige, coordina y controla)

Ésta última, es la definición más atinada, acertada y que como “disco rayado” se conoce y repite más comúnmente entre todos los estudiosos de la materia.

Hernández y Rodríguez (1994), mencionó que Fayol fijó los pasos del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Presentó 14 principios administrativos, haciendo énfasis en que no son del todo veraces, no son absolutos ni mucho menos son la ley; más bien eran la base que había seguido en un trabajo como ejecutivo de negocios. Estos principios, sólo por mencionarlos, son los siguientes:

- 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.
- 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.

Para concluir esta breve reseña de la aportación de Fayol dentro del campo de las teorías organizacionales, es oportuno mencionar que su principal labor fue que ponía demasiada atención en las funciones del personal, sobre todo, pedía a los jefes que cuestionaran sus funciones y los procesos o procedimientos que tenían que seguir para poder después llevarlos a cabo de la mejor manera posible.

Frederick Taylor, ha sido conocido durante todo este tiempo, hasta la actualidad como padre del movimiento científico, esto es gracias a que afirmaba que “se tiene que aprovechar en forma sistemática el trabajo humano e implementar al área de producción el método científico. El estudio de dichas operaciones se realiza a través de la observación de los métodos utilizados por los obreros” (Hernández y Rodríguez, 2005, p.65). De sus observaciones sacó hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas de trabajar.

Su principal aportación fue el famosísimo dentro de la materia “Estudio de tiempos y movimientos”. Este estudio consistió ni más ni menos que en analizar detalladamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso o tarea dada.

Estableció los principios de dirección de operaciones. Taylor hacía mucho énfasis en dar al trabajador la tarea más elevada que él pudiera desarrollar de acuerdo con sus aptitudes y habilidades, esto siempre y cuando se haya seleccionado correcta y adecuadamente al trabajador, así como también prepararlos para desarrollar dicha tarea.

También decía que era necesario fijar cuotas de producción que el trabajador debía producir en determinado proceso. Otro

punto importante a destacar de la teoría de Taylor es que pretendía proporcionar incentivos salariales a todo trabajador que excediera la cuota de producción.

Puntos más, puntos menos que Taylor estableció, dentro de los cuales se encuentra también la planificación centralizada, esto es, que debía distribuirse equilibradamente la responsabilidad y la autoridad; debía integrarse al obrero dentro del proceso de producción; debía tomarse en cuenta al trabajador para el establecimiento de un proceso; debía existir una supervisión "lineo-funcional" de la producción, además cómo llevar a cabo el principio de control y excepción. (Sergio Hernández y Rodríguez, 1994).

Es importante destacar que la historia de la Psicología Organizacional y el comportamiento organizacional son complementarias, esto es, no puede existir una sin la otra, y esto ha sido desde sus inicios; una manera de ligar para comprender mejor 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 jefe como al empleado en términos económicos, (*hombre económico*). La idea de aplicar los principios científicos al mundo laboral era nueva, pero los

principales pensadores ponían más cuidado en que se llevara a cabo, pues pensaban que las organizaciones podrían ser más eficientes con dichas prácticas.

La labor del psicólogo en esa época se enfocaba a aumentar la eficiencia, sin tomar en cuenta al trabajador como tal; sólo se preocupaban por la producción a bajo costo a expensas de los empleados. Esto nos deja pensar que el psicólogo no cumplía del todo con su papel de vocación que por supuesto no significaba explotar al trabajador sin ni siquiera reconocer su tarea. Más bien, se olvidaba de tratar al Recursos Humano como eso: *un Recurso Humano*.

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

La historia del comportamiento organizacional surgió por varias razones, la primera fue la realizada por los estudios de Hawthorne y Elthon Mayo y la segunda por las secuelas que dejó la Segunda Guerra Mundial en donde fue necesario volver a evaluar todo el concepto de trabajo. De esta manera se dio más énfasis a las relaciones humanas y se reconocieron los aspectos sociales y emocionales-afectivos del trabajo. (Koontz y O' Donnell, 1985).

c) La tercera etapa que estamos viviendo en la actualidad, se enfoca a dar mayor desarrollo al empleado sin dejar de pensar en el crecimiento de la organización. Es como un crecimiento óptimo e integral y que tienen como fundamento y sustento las tan trilladas y sonadas frases de "ganar-ganar" o bien, "ganas tú, gano yo, ganamos todos", entre otras.

Estas premisas son relevantes de mencionar, ya que constituyen un antecedente a partir del cual se formó la definición actual de organización y el entendimiento de la misma.

El concepto de organización abarca desde que 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" (Schein, 1997, p.14).

Desde el 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 éste. (Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, 1997).

Como elementos de una organización se entienden aquellas características que la definen, pero que son particulares y específicas en cada caso, es por ello que, las organizaciones pueden ser clasificadas de diversas maneras. Diana Caballero M. y Gabriela Lahera (1998).

- a) *Organizaciones de Servicios*. Su función es prestar atención especializada a los clientes (escuelas, hospitales, clínicas de salud mental, bancos, universidades, casas de empeño, etc.).
- b) *Organizaciones Productivas*. Éstas toman como base la materia prima para elaborar productos, una vez terminados les otorgan un precio, que es el famoso "valor agregado".
- c) *Organizaciones Comerciales*. Se enfocan más que a la venta y distribución de productos terminados.

## **1.2 Áreas de la Psicología Organizacional**

Dentro de la Administración de Recursos Humanos existen diversas áreas en las que puede participar un psicólogo dentro de una organización y que han dejado aportaciones de diversas

experiencias que conforman el desarrollo de las organizaciones actuales, dentro de las que podemos ejemplificar con:

- ✓ Reclutamiento y Selección de Personal: surge de una vacante y se refiere a la atracción de personal idóneo que participará para ser seleccionado y cubrir ese puesto.
- ✓ Desarrollo de Recursos Humanos y Capacitación: dar herramientas al personal para que tenga mejor desempeño y sea más especializado en su práctica laboral.
- ✓ Desarrollo Organizacional: detección de necesidades de la empresa. A partir de ello se sostienen y se convierten en fortalezas.

### **1.2.1 Reclutamiento y Selección de Personal**

El primer paso que se debe seguir dentro de una organización para el reclutamiento y selección de personal (Ver Anexo 1), es el análisis de puesto, ya que debe determinar y especificar ciertos requisitos que de acuerdo al perfil y filosofía de la empresa se solicitan, estos requisitos pueden ir desde habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes, escolaridad, estado civil, edad, características físicas, entre otros.

## A. Análisis de Puestos

“Es una técnica que responde a una urgente necesidad de las empresas con la que se podrá organizar de manera eficaz los trabajos de éstas, es indispensable conocer a detalle lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien” (Reyes Ponce, 2002, p.13).

Tener elaborado un correcto análisis de puestos, representa una fuente de verdaderas ventajas en diversos sentidos, entre otras están las siguientes:

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

El Análisis de Puestos tiene cuatro objetivos principales: 1. Mejorar los sistemas de trabajo; 2. Orientar la selección del personal y verificar si un candidato posee los requisitos mínimos para desempeñarse en el puesto; 3. Es la parte previa que llevará y dirigirá al adiestramiento de personal; 4. Servirá para 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 organización, sino que también sirve para elaborar la requisición de personal basada en la descripción de puestos, como instrumento indispensable para poder realizar el reclutamiento de personal que está solicitando la determinada área o departamento de la empresa.

## B. Reclutamiento de Personal

Para definir el reclutamiento de personal, es necesario conocer el concepto de lo que es una vacante, pues el punto de partida para llevarse a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal es la existencia de una vacante en determinada área o departamento de la empresa en cuestión.

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" (Schein, 1997, p.9).

El proceso de reclutamiento se define como un “conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, que en es momento se encuentran vacantes” (Schein, 1997, p.9).

“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” (Byars y Rue, 1998, p.36).

Con base en las definiciones anteriores, el reclutamiento es el proceso por medio del cual se busca a las personas idóneas para cubrir una vacante, término que ya ha sido definido en líneas anteriores; su objetivo final es localizar las fuentes de manera precisa y oportuna el recurso humano que requiera la empresa.

Por todo lo expuesto anteriormente, es importante enumerar tres requisitos que no se deben descuidar para llevar a cabo el reclutamiento:

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

Para llevar a cabo el Reclutamiento de Personal se necesita contar con algunos medios de acceso. Estos medios son las denominadas fuentes de reclutamiento, que 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 campo laboral puede determinar dicha fuente.

Arias Galicia (2001, p.430, 431), dice que "existen dos tipos de fuentes a las que se puede acudir para llevar a cabo el reclutamiento":

a) *Fuentes internas* que proporcionan a la empresa el personal requerido sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la organización. Se utilizan 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) *Fuentes externas* a las que se acude, valga la redundancia, 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* que son lugares en donde se permite la fácil difusión del puesto o vacante a ocupar:

- ✓ Prensa
- ✓ Radio y Televisión
- ✓ Grupos de Intercambio
- ✓ Boletín

### C. Selección de Personal

Una vez que se ha atraído a los candidatos potenciales (reclutamiento), se inicia con el proceso de selección, que consiste en “elegir de entre los candidatos reclutados, a aquel que presenta mayores probabilidades de cubrir la vacante y desempeñarlo de manera eficiente” (Chiavenato, 2000, p.14).

El proceso de selección debe ser realizado de manera estructural y siguiendo un orden establecido. A continuación se describen los pasos a seguir:

1. *Recepción de solicitudes de empleo y el Currículum Vitae.* Son un instrumento administrativo que sirve para 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 una base de datos o inventario biográfico del solicitante y como guía para orientar las preguntas de entrevista.
2. *Entrevista.* Es el medio en que el seleccionador conoce directa y personalmente al candidato, ésta puede ser previa o profunda. En la entrevista previa 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 los conocimientos, habilidades, experiencia y todos los datos que convengan para el mayor conocimiento del candidato. (Grados y Sánchez, 2000).
3. *Aplicación de pruebas técnicas y psicológicas.* Sirven para conocer de fondo si la actitud y comportamiento del candidato fue sincero y corroborar los datos proporcionados por el mismo. Sirve también para indagar las capacidades y

habilidades de la persona y evaluar su perfil psicológico, analizar su estructura de personalidad y psíquica, que por supuesto es de vital importancia para ser aceptado en una institución como trabajador de la misma.

4. *El examen médico y socioeconómico.* Permite evaluar y verificar el estado de salud del candidato y la confirmación de los datos que hacen referencia al estilo de vida y características de entorno social, proporcionados durante la entrevista.
5. *La firma del contrato.* Consolida la relación de trabajo para garantizar intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Después de haber elegido a la persona idónea, cuyo perfil cubre las necesidades del puesto vacante, se deben convertir sus áreas de oportunidad en fortalezas mediante planes de desarrollo de RH y capacitación con base en una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

### **1.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos y Capacitación**

El Desarrollo de Recursos Humanos, en su totalidad, conforma 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 éstos se enfoquen determina si una empresa puede o no alcanzar sus objetivos en cuanto al desarrollo de sus empleados.

Para efectuar un programa que en realidad traiga consigo un beneficio para la empresa y para todo el personal que labora en ella, es necesario estudiar las metas y los planes estratégicos de la organización junto con los resultados de la planeación de Recursos Humanos.

El primer paso en el proceso es detectar las necesidades específicas de capacitación (DNC) y de desarrollo. Esto se tiene que llevar a cabo a través de tres tipos de análisis que tienen como objetivo identificar cuáles son las deficiencias de una organización.

Es oportuno realizar un ejercicio dentro de un cuadro imaginario, en donde tenemos que poner en práctica todo nuestro ejercicio mental que seguramente en la escuela Pre-primaria o incluso en el Jardín de niños ejercitamos, se trata de pensar en que la empresa es un cuerpo humano, el cual, de repente comienza a padecer de diferentes síntomas negativos o molestias. Para

determinar el origen y causa de dicha enfermedad, es necesario que el médico revise bien todo nuestro organismo y fisiología de una manera detallada y separando un todo en sus partes con el fin de facilitar dicho análisis.

Al realizar dicho estudio detallado, es pertinente que el médico dé su diagnóstico final y diga cuál es el origen de la enfermedad. A partir de ello, se podrá dar una medicina que tratará de sanar la pieza enferma hasta dejarla completamente como en sus inicios, de tal suerte que funcione de la manera más adecuada y conforme a las demás funciones y estructuras del organismo.

Esto es precisamente de lo que se trata todo aquello del Desarrollo Organizacional (Recursos Humanos) mediante la DNC se identificarán aquellas estructuras de la empresa en cuestión que se encuentran "enfermas" y con base en esto, se podrá recetar la mejor medicina que garantice su buen funcionamiento y mejora, hablando en términos de niveles de calidad.

Para detectar en dónde se debe llevar a cabo la capacitación y desarrollo, (metafóricamente hablando, éstas son las medicinas curativas de la enfermedad) se debe hacer primero un análisis organizacional completo, esto incluye también la examinación y análisis de tareas, la importancia que cada una de ellas tiene dentro de todos los departamentos de la organización y el rendimiento de

cada persona que representa la competencia para realizar la tarea; además se debe hacer también un análisis de las personas, comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas, a fin de conocer si las competencias del empleado se encuentran por encima o por debajo de la norma establecida.

El primer contacto de la organización con el empleado dentro del área de Capacitación es la *Inducción*, (Introducción); esta tarea es necesaria para la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización. (Reyes Ponce, 2002).

Según Byars y Rue (1998), los principales objetivos de un programa de inducción son los siguientes:

- ✓ 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, dicho en otras palabras un poco más coloquiales: “ponerse la camiseta”.
- ✓ Familiarizarlos con los objetivos, ideología, historia, estructura, productos o servicios e instalaciones de la organización.
- ✓ Comunicar la información básica: políticas, procedimientos, reglas, prestaciones y periodos de paga.
- ✓ Presentar tareas y responsabilidades en su trabajo.

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

1. 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, la modalidad de ésta puede variar dependiendo de la filosofía de cada empresa, pero no se deben descuidar algunos aspectos como son mostrar el manual del empleado, que lleva las políticas de la empresa en cuanto al personal y en ocasiones se debe hacer un recorrido breve por la empresa para que conozca las instalaciones, áreas y lugares de trabajo.

2. Dentro de su área o departamento de trabajo. Se debe dar una explicación detallada de sus labores que están fundamentadas en la descripción de puestos correspondiente y la presentación con sus compañeros de trabajo. También se debe dar a conocer los lugares de dónde puede obtener el material necesario, dar informes, recibir su sueldo, etc. (Reyes Ponce, 2002).

Hoy día la Capacitación y el Adiestramiento han tomado un papel muy importante debido a que gracias a ellos se han alcanzado 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 Adiestramiento se pueden definir como “un proceso de enseñanza-aprendizaje, que tiene como objetivos primordiales promover al desarrollo del trabajador en la organización y fuera de ella con el fin de aumentar su productividad en el trabajo” (Caballero y Lahera, 1998, p.149).

La capacitación y el adiestramiento son importantes para el desarrollo de habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, entre otros; dirigido a los diferentes niveles en la organización a partir de una DNC, como se comentó en líneas anteriores. Esta DNC permitirá identificar cuáles son esos aspectos que los empleados necesitan aprender o desarrollar.

La capacitación surge como una respuesta a la falta de personal calificado, a la rapidez con la que han crecido los cambios organizacionales y a la necesidad de contar con el personal idóneo y preparado para llevar a cabo sus tareas dentro del ámbito laboral. Se trata de desarrollar las aptitudes y capacidades propias del personal para que pueda adaptarse al puesto que va a ocupar o desempeñar.

El proceso de capacitación está formado por diversas fases:

1. *Presentación del Proyecto.* Que es el planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase

se establece el compromiso formalmente en un área usuaria y la unidad de capacitación y desarrollo para la realización de un programa.

2. *Presentación del Programa.* Se inicia con la DNC y termina con la presentación estructurada y sistemática de un conjunto de actividades que tiene un orden y un objetivo determinado. En el programa deben ir señalados los nombres de los cursos que se van a dar, la descripción, duración, responsables, material, etc.

3. *Operación de los programas.* No es más que poner en práctica los programas diseñados y tratar de lograr los objetivos planteados.

4. *Control del programa.* Ayuda a eliminar los problemas que se pueden dar en la operación.

5. *Evaluación.* Se realizan modelos o ideales que establecen hasta qué punto los capacitados están logrando alcanzar sus objetivos planeados.

6. *Seguimiento.* Es la evaluación del grado de permanencia de la acción capacitadora y para también identificar o detectar acciones futuras para que por último se pueda presentar un informe de los resultados del programa.

Se pueden mencionar los tipos de capacitación que existen dentro de las organizaciones, éstos dependen de las necesidades de cada empresa y del tipo de gente a quien se le va a capacitar. Puede ser a nivel Dirección o Gerencia y a Nivel Operativo.

El desarrollo Directivo o Gerencial se trata de las experiencias de aprendizaje que son resultado de incrementar habilidades y conocimientos que se necesitarán para puestos actuales o futuros. Algunos tipos de capacitación que se pueden encontrar en este grupo, son:

- ✓ Asesoramiento y Mentoría
- ✓ Estudio de casos
- ✓ Entrenamiento con charola de entrada (in basket)
- ✓ Rotación de puestos

En el caso de los empleados de nivel operativo se trata de capacitarlos para que puedan tomar mejores decisiones; para incrementar habilidades e intereses, ya que por lo regular es el nivel que mayor parte ocupa dentro de una empresa y que generalmente hacen el trabajo más pesado. Algunos tipos de capacitación que se puede encontrar en este grupo, son:

- ✓ Capacitación de aprendices
- ✓ Capacitación en el puesto

- ✓ Capacitación vestibular

### **1.2.3 Desarrollo Organizacional**

“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” (Paul Muschinsky, 2000, p.6).

Las organizaciones crecen y maduran como las personas; es por esto que el campo de desarrollo de la organización va dirigido a hacer más fácil el proceso de crecimiento de la empresa. Los psicólogos que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta de las organizaciones.

“El Desarrollo Organizacional 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” (Cummings, 1999, p.2).

Se aplica a asociaciones como empresas o plantas productivas y dirige sus primeros estudios a la satisfacción, el desempeño del trabajador y a la organización en general.

Existen diversos métodos que aplican en el Desarrollo Organizacional, como son:

✓ Retroalimentación de Encuestas

Es un proceso de recolección de datos de una unidad organizacional por medio de la utilización de un cuestionario o encuesta. Los pasos que lo conforman son los siguientes:

1. La alta dirección participa en la planeación de la encuesta.
2. Se aplican a toda la gente que trabaja en la organización.
3. 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.

✓ Círculos de Calidad

Son grupos de empleados que por voluntad se juntan periódicamente con sus supervisores para identificar problemas de producción y dar soluciones que se tienen que dar a conocer a la Dirección General para que posteriormente se puedan aplicar.

✓ Administración por Objetivos

Se presentan una lista de objetivos que postulan los jefes y subordinados a la par. También se debe presentar su adecuada

utilización con base en la motivación, evaluación y autocontrol del empleado.

✓ Enriquecimiento del puesto

Es la reestructuración de un puesto para volverlo más desafiante, significativo e interesante. Sirve para incrementar la responsabilidad y el desafío. Un empleado mientras desempeña un puesto así, se desarrolla de manera continua ya que el mismo puesto exige al empleado mantener sus habilidades al día.

✓ Análisis transaccional

Es una técnica que hace que las personas entiendan las relaciones interpersonales que se pueden dar con ciertos clientes, compañeros de trabajo, etc. Para que puedan también, responder de una manera esperada y apropiada. Por ejemplo, si un trabajador conoce la personalidad de uno de sus compañeros y sabe qué conductas o aspectos pueden afectar la comunicación entre ellos, podrá responder de la manera más adecuada o mejor.

✓ Calidad de vida en el trabajo

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

### ✓ Entrenamiento en sensibilización

Es una técnica dentro del desarrollo organizacional que vuelve más consciente al empleado de sí mismo y de su impacto sobre otras empresas. Gibson e Ivanchevich (1992), afirman que “es muy diferente de las formas tradicionales de capacitación que dicen que el aprendizaje se da por un conjunto de conceptos”. (p.580, 581).

El Desarrollo Organizacional está compuesto por una serie de procesos que están bien planeados, que involucran a todo el sistema, va desde la participación que debe ser comprometida de la parte directiva y que tratan de mejorar la actividad de la organización para lograr los objetivos planteados como empresa.

De igual forma, el Desarrollo Organizacional fue diseñado para lograr que se intervenga y actúe en una empresa, pero de manera conjunta con todo el personal; que se lleven a cabo los programas de acción y se pueda identificar 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 dentro del ámbito del Comportamiento Organizacional.

Y es precisamente la Psicología Organizacional la que da origen al mismo. (González y Olivares, 1994).

El Comportamiento Organizacional 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.

Se puede delimitar la acción del Comportamiento Organizacional 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. (Robbins, 1996).

En resumen, "el Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y la manera en que afecta al desempeño general. Sus metas, son al igual que otras ciencias: describir, comprender, predecir y controlar" (Davis y Newstrom, 1999, p.4-10).

Es un estudio multidisciplinario, se forma a partir de las diversas aportaciones de ciencias relacionadas con la Psicología, Sociología,

Psicología Social, Antropología, Pedagogía, Administración y Comunicación. Todas éstas se enfocan a un determinado objeto de estudio para realizar las aportaciones necesarias a dicho objeto.

En términos generales, se trata de explicar cuál es la razón por la que todas estas disciplinas han aportado un granito de arena al estudio del Comportamiento Organizacional. Y esto es a que se trata de mejorar la relación entre las personas y las organizaciones. Un medio para realizarlo es estudiando el clima organizacional de las empresas, que nos abrirá las puertas al conocimiento de las percepciones de los empleados hacia su medio de trabajo. El clima organizacional será descrito a detalle en el siguiente capítulo.

Hasta este punto del presente trabajo ha sido elemental realizar una breve revisión de la historia de la Psicología dentro de una organización, con el objetivo de poder ir comprendiendo cada uno de los temas en los que se pretende profundizar más adelante y que no pueden ser revisados sin antes no considerar los conceptos básicos.

En el siguiente capítulo se hablará de las diversas definiciones que tiene el Clima Organizacional, los factores que lo componen y que influyen para un saludable o no saludable clima dentro de la organización.

CAPÍTULO II  
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

## **2.1 Cultura Organizacional**

Toda organización está formada por diversos y variados componentes que están interrelacionados, por lo que la ausencia de alguno de ellos, afecta al resto.

Uno de estos componentes es la cultura organizacional, acerca de la cual se ahondará a continuación.

### **2.1.2 Concepto**

Uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas es la Cultura Organizacional. Es por eso que este concepto es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva visión que permite a los jefes comprender y mejorar las organizaciones.

Por tal motivo, se darán algunas definiciones para aclarar el término con varios enfoques de diferentes autores para así comprenderlo mejor.

Según González M. y Olivares S. (2004, p.342), la Cultura Organizacional "es un conjunto de características de todos y cada

uno de los miembros de la organización que la definen e identifican como tal”.

En esta definición se concentra la característica principal que describe a la Cultura Organizacional, cómo es tanto estructural y cómo es el personal de una organización, lo que la distingue de las demás.

Según Gordon J. (1997, p.471), “la Cultura Organizacional describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparen los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento”.

De manera más amplia y clara explica que la Cultura Organizacional es la ideología de los integrantes de la empresa.

“Es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos” (Kinickl A. Kreithner R., 2003, p.30).

Aquí hace mención de otro punto por recalcar que es el que todos los integrantes de la empresa tienen esos mismos valores, creencias, costumbres, tradiciones, hábitos, etc.; esto hace que sea algo favorable para el buen funcionamiento de la misma organización.

La Cultura Organizacional en forma más específica incluye:

- *Comportamientos de Rutinas.* Cuando las personas interactúan con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.

- *Las Normas.* Son compartidas por los grupos de trabajo de toda la organización, como un buen día de trabajo por una buena paga por el día.

- *Los valores dominantes.* Éstos los mantiene la organización y se vuelven como un estilo de vida del trabajador.

- *La Filosofía.* Guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes.

- *Las Reglas del Juego.* Éstas son para llevarse bien en la organización o los trucos que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado.

- *El sentimiento o el Clima.* Que se transfiere en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los clientes o con el personal externo.

Tomando los componentes anteriores, en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de la Cultura Organizacional.

### 2.1.2 Funciones

Varias son las maneras en que se puede utilizar la Cultura Organizacional:

- ✓ Apoyar la estrategia comercial de la organización.
- ✓ Prescribir medios aceptables para que los administradores interactúen con públicos externos.
- ✓ Tomar decisiones de personal.
- ✓ Establecer criterios para el desempeño.
- ✓ Guiar el carácter de las relaciones interpersonales dentro de la empresa.
- ✓ Elegir los estilos administrativos correctos.

### 2.1.3 Niveles

La cultura Organizacional existe en diversos niveles, que difiere en términos de visibilidad y resistencia al cambio.

El nivel menos visible o más profundo es el de las *suposiciones compartidas* básicas, que son las creencias sobre la realidad de la naturaleza humana que se dan por sentadas.

El siguiente nivel es el de los *valores culturales* que son las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, fidedignas, etc. Estos

valores culturales son diferentes en cada una de las compañías ya que éstos dependen de las personas, que como bien es de nuestro conocimiento, cada cabeza es un mundo y por lo tanto, se tienen ideologías diferentes.

La *conducta compartida* es el nivel que incluye normas. Es visible y se podría decir que es más fácil de moldear que los valores.

Los *símbolos culturales*, es el siguiente nivel. Son palabras, ademanes e imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de la cultura.

#### **2.1.4 Mantenimiento**

Es el conjunto de acciones oportunas, continuas y permanentes dirigidas a prever y asegurar el funcionamiento normal, la eficiencia y la buena apariencia de la organización. (Enciclopedia Encarta, 1998).

Los reforzadores más poderosos de la cultura de la organización son:

1. Que los directivos y los equipos presten atención al resolver los asuntos en forma sistemática, transmitan a los empleados

señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos.

2. La forma en que los directivos dirigen o actúan. La forma en que se hace frente a las crisis refuerza la cultura existente o provoca el surgimiento de nuevos valores y normas que pueden cambiarla.
3. Modelar, enseñar y capacitar para las funciones administrativas. Es la forma en que los directivos desempeñan sus funciones.
4. Criterios para asignar recompensas. Las recompensas y los castigos están asociados a los diversos comportamientos. Éstos transmiten a los empleados las prioridades y valores.
5. Criterios para la contratación. Son utilizados para determinar a qué personas se asignan determinados aspectos; quién obtiene los aumentos y los ascensos, a quién se separa de la organización mediante el despido o la jubilación adelantada. Estos criterios refuerzan y demuestran aspectos básicos de una cultura.
6. Ritos, creencias e historias organizacionales. Son actividades o rituales organizados y planeados con significado cultural importante.

El mantenimiento debe ser hecho de manera continua permanente a través de planes que contengan fines, metas y objetivos precisos y claramente definidos.

Una dirección o división de mantenimiento eficiente y eficaz, debe ser capaz de proporcionar, en forma segura y oportuna un servicio de mantenimiento adecuado a todas las áreas de la empresa.

## **2.2 Origen del concepto de Clima Organizacional**

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

“El Clima Organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano” (Brunet 1987, p.9).

Por tanto, si esta personalidad es malsana, afectará negativamente las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá problemas para adaptarse a su medio. Por todo esto, se puede afirmar que una empresa, puede no estar consciente siquiera de su personalidad, esto es, qué tipo de gente labora en ella, su filosofía, el giro, ni de la imagen que intenta proyectar.

El concepto de Clima Organizacional es uno de los más polémicos dentro de los escritos y lecturas actuales acerca de investigaciones que tienen que ver con el comportamiento organizacional, aunque por una parte está mal entendido, se cree que el clima es un tema que los niveles más altos de la organización deben dominar para manejar la conducta o manera de actuar tanto individual como general, dentro de toda la organización, sin embargo, el clima también puede contemplar aspectos de estructuras e incluso procesos organizacionales. Todo esto se suma para formar un clima determinado que representa la personalidad de una empresa y modifica el comportamiento de las personas que laboran dentro de ella.

Pero, y a toda esta cuasi letanía, por poner un nombre a la amplia explicación anterior; ¿De dónde proviene el concepto de clima organizacional?

En realidad, es un concepto demasiado reciente, si lo comparamos con la aparición de otros conceptos. Se usó por primera vez dentro de la Psicología Industrial/Organizacional por Gallerman en 1960 y a pesar de esto, aún no se logra aclarar dicho concepto, existen aún algunas confusiones, sobre todo con los conceptos de cultura, liderazgo, desarrollo, etc. Pero algo que se debe tener muy claro es que el experto, estudioso en la materia, debe saber distinguir cada uno de estos conceptos que representan cuestiones distintas.

De cualquier forma, y con el paso del tiempo, al revisar los documentos y estudios sobre el tema se llega a la conclusión de que “el concepto de clima organizacional, está constituido por una unión de dos de las más grandes escuelas del pensamiento” (Brunet, 1987, p.10).

1. Escuela de la Gestalt. Éste es un enfoque que se centra en la organización de la percepción, su principio fundamental es *El todo es diferente a la suma de sus partes*. Dentro de este paradigma, se relacionan dos principios de la percepción de cada individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y;
- b) Crear un nuevo orden por medio de un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, las personas comprenden al mundo que les rodea, solo si se basan en hechos y pensamientos percibidos y asimilados, esto hace que se comporten de acuerdo a cómo cada uno ve el mundo percibido. De tal modo y extrapolándolo al tema de este trabajo, la percepción del medio laboral y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

2. Escuela Funcionalista. Esta escuela dice que el pensamiento y el comportamiento de una persona dependen de su ambiente y de las diferencias individuales que juegan un papel importante para

que éstas se adapten a su medio. Lo que tiene de diferente con la escuela anterior es que éstos (funcionalistas) meten el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en el diagnóstico del clima de éste.

Es casi regla general que cuando se aplican al estudio del clima organizacional estas dos escuelas, existe un común denominador que vendría siendo la necesidad que tienen las personas de información que sea proporcionada por su medio de trabajo, para que puedan conocer los comportamientos que la empresa necesita y poder trabajar juntos para alcanzar un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea, sobre todo con su competencia. Por ejemplo, si una persona percibe hostilidad laboral, por poner un nombre a dicho fenómeno, en el clima de su organización, seguramente se comportará de manera defensiva para poder buscar un equilibrio con su medio, ya que para él, un clima de esa naturaleza, es necesario que se tome una actitud como tal.

### **2.2.1 Concepto**

Al hablar de clima evocamos inmediatamente en nuestra cabeza, la imagen de un Sol, quizás lluvia, un día nublado, etc. Y es normal, de cierto modo, ya que el clima se puede definir desde dos puntos de vista dependiendo del enfoque que se le dé. Desde el punto de vista meteorológico, como bien se menciona líneas atrás, es “un

conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que influye una gama de elementos diferentes en una zona o lugar determinado" (Stephen Robbins, 2000, p.91-93).

Desde otro punto de vista, por ejemplo el psicosocial y para fines de investigación se puede definir como la atmósfera psicológica que prevalece dentro de una 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, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc.), y que influye de manera importante en el grado de 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 al personal, quien es precisamente el que aún no conoce en su totalidad el término de Clima Organizacional. Éste puede ser definido desde varios puntos de vista, por esta razón, se darán algunos conceptos para comprender de mejor manera dicho concepto.

Chiavenato (2004, p.655), dice que "el Clima Organizacional es como la calidad del ambiente psicológico de una organización que se deriva del estado de motivación que tengan las personas". Puede ser positivo y favorable, (cuando es cálido y agradable) o negativo y desfavorable, (cuando es frío y desagradable). Para Chiavenato, el Clima Organizacional implica una buena calidad en el ambiente y esto se da por la motivación que recibe el personal aunque ésta pueda ser positiva o negativa, de las cuales es importante tomar en cuenta estos dos puntos de percepción ya que con la motivación positiva se pueden lograr muchos objetivos tanto personales como laborales y tener la satisfacción. Así mismo, de la motivación negativa se hace el trabajo más hostil y no se logra en muchas de las ocasiones con los objetivos deseados.

"El Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente que se vive dentro de la organización y que perciben o experimentan los miembros de la organización y que además influye en su comportamiento" (Chiavenato, 2001, p.63).

"El Clima Organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye ostensiblemente en su comportamiento" (Browen, 1998, p.73-89).

En esta definición propuesta por Browen, es la percepción que las personas tienen ante su ambiente laboral, el cual es

experimentado por éstos y tiene consecuencias en su actuar dentro de la organización.

“Es una idea amplia, nebulosa y un tanto evasiva. Consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actividades del trabajador dentro de una empresa. Se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas” (Sikula F., 1994, p.136).

El Clima Organizacional para Sikula es algo interno pero que a veces no es muy claro, es amplio y refleja la comodidad del empleado y las condiciones ambientales que éste percibe a su alrededor.

Como conclusión de todas estas definiciones, el Clima Organizacional se entiende como las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización, influyen en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la empresa y la institución.

### **2.2.2 Objetivo**

El Clima Organizacional adecuado dentro de cualquier tipo de empresa va a depender de los intereses y necesidades particulares de la organización y de su personal; sin embargo, de manera general y retomando un poco el enfoque psicológico, también se

puede decir que en cualquier caso, el clima debe estar orientado a procurar el bienestar mental y emocional de las personas que laboran en dicha empresa. La llamada salud o bienestar personal se caracteriza por tres enunciados básicos:

- ✓ Sentirse bien consigo mismo.
- ✓ Sentirse bien respecto a sus colaboradores y superiores.
- ✓ Tener la capacidad mental para afrontar dificultades de diversos niveles, (críticas, llamadas de atención, correcciones, chismes, cambios de actitud, imposiciones, etc.); y por otro lado, también deberá contar con la estabilidad emocional para manejar los halagos y reconocimientos. (Chiavenato, 2004).

### **2.2.3 Características**

Es recomendable que el Clima Organizacional cubra ciertas características orientadas a la función o impacto que debe tener en relación con el empleado. Obviamente, no es nada sencillo establecer un método exacto que ayude a los directores y gerentes a lograr el clima correcto, debido a que cada organización tiene una manera muy particular de ser en cuanto al manejo de su estructura, sus funciones y sus empleados, cuestiones que impiden la generalización, sin embargo, sí se pueden sugerir algunas características que pueden aplicarse a nivel general:

- ✓ Procurar un ambiente lo más humano posible.

- ✓ Fomentar el espíritu de colaboración y ayuda mutua.
- ✓ Expresar los valores, misión, visión y filosofía de la empresa, los cuales tienen que ser reflejados en el desempeño de los empleados.
- ✓ Representar en todas las formas posibles, la importancia que tiene el recurso humano para la empresa, de tal manera que esta idea sea percibida tanto dentro como fuera de ella.
- ✓ Tiene referencia con la situación en el lugar de trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que tienen relación con el ambiente laboral.
- ✓ Tiene una permanencia, a pesar de experimentar cambios por alguna u otra circunstancia. Esto quiere decir que se puede contar con una estabilidad en el clima de una organización, con cambios que pueden ser graduales, pero esta estabilidad puede sufrir alteraciones de decisiones que afecten en forma relevante su acción. Por ejemplo, una situación de conflicto que no se logra resolver puede empeorar el Clima Organizacional por un tiempo prolongado.
- ✓ Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima desafortunadamente poco saludable, complicará el desarrollo y crecimiento de la organización y coordinación de las labores.
- ✓ Afecta el grado de compromiso e identificación del trabajador. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros y viceversa: si los trabajadores de cierta

organización "no tienen la camiseta puesta", es porque seguramente no tienen un Clima Organizacional satisfactorio.

- ✓ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y en correlación, afecta dichos comportamientos y actitudes. Contándolo con palabras más sencillas, una persona puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a veces suele pasar que algunas personas hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están aportando un granito a esta insatisfacción y falta de armonía.
- ✓ Es afectado por diferentes variables de estructura como estilo de dirección, políticas y gestión, sistemas de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser afectadas por el clima, por ejemplo: un estilo de administración burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes irresponsables por parte del personal, lo que acarreará un refuerzo del estilo consolador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que no es muy fácil salir, porque es como el hilito salido de una media, en tanto más se vaya jalando, resultará cada vez más complicado detenerlo, hasta que termine por hacerse un hoyo más grande. El clima y el estilo de dirección se esfuerzan

mutuamente en una escalada que cuesta romper, y para hacerlo sería necesario actuar en un sentido, talvez inverso.

- ✓ El ausentismo y la rotación de personal excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral, así como la insatisfacción laboral. La forma de resolver estos problemas es difícil ya que se trata de realizar cambios "de raíz", un estudio profundo, un diagnóstico certero y soluciones prácticas, efectivas y duraderas.
- ✓ El cambio en el Clima Organizacional es posible, pero se requiere de cambios fuertes y de más de un aspecto del clima para que pueda permanecer la estabilidad buscada.

#### **2.2.4 Elementos del Clima Organizacional**

Son aquellos factores que influyen para que el personal de la empresa se pueda llegar a sentir bien o mal.

La organización en su totalidad, es un aspecto importante para hacer del grupo algo eficaz, por eso deben tomarse en cuenta cada uno de los distintos elementos que conforman el Clima Organizacional, como son las instalaciones, la tecnología con la que se cuenta, la distribución de espacios, los sistemas de motivación, la estructura y el tamaño, entre otros. Algunos de estos elementos que ayudan a que el trabajador se identifique con su empresa son los siguientes:

✓ *Recursos*

Son las herramientas, equipos, instalaciones, métodos y procedimientos de trabajo, entre otros.

✓ *Tecnología*

Son los medios con los cuales se lleva a cabo el trabajo. La influencia de la tecnología de los grupos, es que facilita o dificulta la interacción entre los miembros de dicho grupo.

✓ *Distribución espacial*

Se refiere al espacio físico en donde se trabaja, también influye porque favorece o hace más difícil la cantidad y calidad de interacciones que suceden en un grupo, las actitudes hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la misma organización.

✓ *Sistemas de recompensas y metas*

Los grupos al igual que las personas, se ven influenciados por las recompensas, metas e incentivos que su organización promete, también afecta en el desempeño grupal, el que las metas no sean suficientemente claras o que sean impuestas por la empresa, así como el que el reconocimiento y la recompensa por el desempeño de su trabajo, sea pobre e insatisfactoria.

✓ *Comunicación organizacional*

Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes clientes o relaciones que tienen en su entorno.

✓ *Supervisión*

La palabra se deriva de *super*: sobre, y de *visum*: vigilar, revisar. Es una guía y dirección prestada a una o más personas que llevan a cabo tareas u operaciones que se les han encomendado. Es la supervisión, la única que puede retroalimentar el trabajo de una persona, identificando las acciones bien o mal hechas para poder modificarlas y mejorarlas, (áreas de oportunidad y fortalezas).

✓ *Estructura Organizacional*

Es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que unen el trabajo de todo el recurso humano en la organización.

✓ *Desarrollo Organizacional*

Ayuda a los administradores a planear el cambio de la organización. Es el mejorar la efectividad de las organizaciones y el bienestar de su personal a través de intervenciones planeadas en un sistema de organización.

✓ *Liderazgo*

Es el proceso mediante el que una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta en común.

✓ *Administración del Trabajo*

Una política nacional del trabajo coherente, un sistema coordinado, una organización que integra la participación activa de empleadores y trabajadores y de sus organizaciones respectivas, así como recursos humanos, financieros y materiales adecuados para un servicio eficaz y eficiente.

✓ *Motivación*

Son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.

Debido a que los motivos de trabajo especificados de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los directores y gerentes radica en canalizar de manera positiva y efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas y objetivos.

✓ *Toma de Decisiones*

Significa que las personas o grupos tienen poder hasta el grado en que son capaces de afectar el proceso de toma de decisiones.

✓ *Ambiente Físico*

Es el medio donde se desarrolla el personal para realizar sus actividades pero debe incluir un equipo de aire acondicionado y calefacción agradable, una acústica que reduzca al mínimo las distracciones ruidosas y una excelente iluminación para no dañar la vista.

### **2.3 Importancia del Clima Organizacional**

Cada uno de los aspectos que forma en estudio y práctica de la Psicología Organizacional tienen una importancia indudable dentro del manejo de las organizaciones, y el Clima Organizacional no es la excepción. En este aspecto, es necesario que los directores y gerentes comprendan la importancia de procurar un clima adecuado para las personas, que antes de ser vistos como el recurso humano indispensable para la realización de operaciones de la empresa, deben ser vistos como seres humanos que perciben, sienten y se desenvuelven de acuerdo a lo que les rodea, en otras palabras, los empleados dan vida a la organización y al mismo tiempo la viven directamente.

El Clima Organizacional lleva consigo mismo la satisfacción del recurso humano:

a) Si se siente a disgusto o insatisfecho: faltará a su trabajo más seguido y probablemente se inclinará a renunciar.

b) Si se siente satisfecho: se tiene buena salud y podrá vivir más tiempo; existirá menor tasa de rotación y tendrá mayor productividad.

El estar satisfecho en una empresa se refleja con quedarse más tiempo trabajando ahí. Ya que al ver todo lo bueno que tiene dicha empresa, verá también una oportunidad de querer permanecer laborando y aprendiendo para su desarrollo propio y por lo tanto de la misma empresa, (concepto "ganar-ganar").

El mantener una buena salud sobre todo sin estrés es muy difícil hoy día, por lo que al encontrar un lugar de trabajo que no genere bienestar, en cambio puro malestar, será algo muy malo para el empleado.

Un Clima Organizacional agradable evita: ataques al corazón, dolores de espalda, cansancio crónico, mal humor, etc.

De modo contrario, no tener un Clima Organizacional saludable puede generar: excesos de gastos médicos, pagos de seguros de vida, incapacidades del personal, alta rotación del personal, riesgos de trabajo, etc.

El Clima Organizacional es sumamente importante para la dirección ya que si la fuerza de trabajo está satisfecha, se traduce en una mayor productividad ya que existen menores alteraciones

con el ausentismo o la renuncia de los buenos empleados que, al reconocer su talento salen en busca de "algo mejor". Por otro lado, la satisfacción en el trabajo se refleja en la vida fuera de él. Por lo tanto, la meta de una alta satisfacción puede defenderse teniendo en cuenta los beneficios económicos y la responsabilidad social de las empresas.

La calidad de vida fuera del trabajo consiste en que el trabajador no lleva los problemas a casa, no lleva una actitud negativa, no trata de desquitar su coraje laboral con su familia porque sabe y existe conciencia de la persona de que pueden aparecer consecuencias demasiado lamentables como divorcios, enojos, peleas, malos gestos, en pocas palabras mala convivencia familiar, que es para muchos de nosotros, lo más importante y el núcleo fundamental de toda sociedad.

## **2.4 Tipos de Clima Organizacional**

El clima es distinto en cada organización y en cada área de trabajo, esto es lo que hace la diferencia con los demás. Se puede decir que existe una gran variedad de climas, así como el clima a nivel meteorológico, también en el ámbito laboral se da este fenómeno. Esto ha llevado a algunos autores a definir el clima de distintas maneras.

Según Ransis Likert (1990, citado por Furhein, 2001), existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

1. *Variables causales*. Determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.
2. *Variables intermedias*. Reflejan el estado interno y salud de una empresa como la motivación, la toma de decisiones, el rendimiento, etc.
3. *Variables finales*. Son dependientes y resultan del efecto conjunto de las dos anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la organización. (Luc Brunet, 1987).

La combinación e interacción de estas variables nos hace distinguir dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

a) Clima de tipo autoritario. Dividido a su vez en: Clima Explotador y Clima Paternalista.

En el primero (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 que es descendente.

Los empleados tienen que trabajar con miedos, castigos, amenazas, a veces son recompensados y la satisfacción de sus necesidades se queda, de acuerdo con la pirámide de Maslow, 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 órdenes e instrucciones impuestas y específicas.

El clima paternalista es aquel en que la dirección tiene confianza en sus empleados, lo contrario del explotador, como la de un amo a 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 pero se nota como si se trabajara en un ambiente estable y estructurado.

b) Clima de tipo participativo. Sus dos divisiones son: clima de tipo consultivo y Clima de tipo participativo en grupo.

El primero es en donde las decisiones se toman en la cima pero se deja a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles interiores. 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.

En el segundo rubro, el clima de tipo participativo en grupo, “los procesos de toma de decisiones están repartidos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles” (Luc Brunet, 1987, p.30-32).

La dirección tiene toda la confianza del mundo 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, con sus pares, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Aunque parezca un plano un tanto idealista, se llega a dar en algunas organizaciones.

Rousseau (1982, citado por Luc Brunet, 1987), enfatizó el concepto de 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: el estilo de pensamiento, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la cultura y las interacciones sociales.

2. Clima Agregado. 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; la diferencia con el clima agregado, es que en éste se toman en cuenta las percepciones individuales, (admón., experiencia laboral, tiempo en el puesto actual, etc.), y la situacionales (el área de trabajo, la ubicación, las funciones, etc.).

4. Clima Organizacional. Refleja la orientación de los miembros de la empresa, 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).

Una tercera clasificación encontrada son los tipos de clima organizacional positivo y negativo, éstos a su vez se dividen en diferentes dimensiones:

### 1) *Clima Organizacional Positivo*

- Empuje. Comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización” y para motivar con el ejemplo.
  
- Responsabilidad. 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. Sentimiento del empleado por hacer bien su trabajo, percibiendo equidad en las políticas de paga y promoción.
  
- Apoyo. Ayuda percibida de los jefes y otros empleados. Hacer énfasis en el apoyo mutuo.
  
- Identidad. Sentimiento de que uno pertenece a la empresa y es un miembro valioso de equipo de trabajo.
  
- Adecuación a la planeación. Grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos de trabajo.
  
- Selección basada en la capacidad y el desempeño. Es el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño del trabajador, más que en las políticas, personalidad o grados académicos.

- Tolerancia a los errores. Grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y aprendizaje más que de una forma amenazante.

## 2) *Clima Organizacional negativo*

- Desvinculación. Describe a las personas que actúan de manera mecánica; un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza y, por lo tanto, no existe compromiso con la empresa.

- Obstaculización. Sentimiento que tienen los empleados que están hartos y cansados de sus deberes de rutina y otros requisitos que creen son inútiles, cuando no se facilita su trabajo.

- Intimidación. Los trabajadores no gozan de relaciones sociales amistosas. Ésta 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. (Caballero y Galván, 2002).

En esta última clasificación se mencionan diferentes factores que pueden mejorar o deteriorar el Clima Organizacional, por esta razón es necesario orientar estos factores hacia metas positivas que ayuden a la solución de problemas y a la satisfacción del puesto.

El tipo de Clima Organizacional depende de la forma en cómo 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.

## **2.5 Medición del Clima Organizacional**

La medición del Clima Organizacional es la evaluación de lo que opinan los miembros de una organización acerca de sus condiciones de trabajo.

Es importante la medición del Clima Organizacional porque permite conocer, en forma objetiva y crítica, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y sus condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan disminuir la insatisfacción que afecta el compromiso y la productividad.

También se debe realizar una evaluación sistemática del clima, más aún cuando se percibe insatisfacción laboral, bajas calificaciones en las evaluaciones de desempeño, conflictos organizacionales, entre otros.

Idealmente el área administrativa encargada es Recursos Humanos o una consultoría externa. Es importantísimo que quien realice esta evaluación cuente con el apoyo de la dirección de la empresa para poder hacer implementaciones posteriores.

Los instrumentos de medición del Clima Organizacional son:

- ✓ *Entrevista.* Tiene como objetivo recabar datos, opiniones, percepciones, trato directo con el empleado, posturas, formas de pensar, lenguaje no verbal, etc.
- ✓ *Cuestionario.* Es un tipo muy común de técnica de investigación; con el cuestionario, el investigador recaba por escrito algunos datos propios del tema de interés.
- ✓ *Encuesta.* Es la consulta tipificada de personas elegidas de forma estadística y realizada con ayuda de un cuestionario. (Enciclopedia Encarta, 1998).

## **2.6 Cultura Organizacional y Clima Organizacional. Componentes de toda organización**

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura de una empresa. El patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la misma. Ésta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima tiene una entrada directa ya que las percepciones antes mencionadas, que tiene el personal de una empresa determinan las creencias "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Algunos están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo, (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

La evaluación del Clima Organizacional es un proceso sumamente complicado a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de

medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y con todo lo que ya se señaló en líneas pasadas. Esto puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por lo tanto, sabemos que el proceso del Clima Organizacional necesita de un conocimiento profundo de la materia, además de creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, van de la mano y no se pueden separar. Lograr que éstos guarden situaciones positivas y que contengan valores y creencias correctas que se dirigen hacia la mejora continua, son y deben ser asuntos que necesitan de una evaluación permanente y seria para que cuando la empresaria o el trabajador se salga de rumbo, podamos nuevamente orientarla con efectividad.

Existe conciencia de que las culturas empresariales evolucionan muy lentamente, es todo un proceso que al igual que todos, debe ser poco a poco para asegurar el cambio, a menos de que existan destrucciones masivas y el nacimiento de organizaciones nuevas, sólo así podrían escasear los cambios culturales reales, pero también es cuestión de mentalidad y actitud. Hay que mantener la mente abierta y positiva para creer que las cosas siempre se pueden mejorar. Éste es otro de los objetivos que

dicho trabajo trata de lograr, crear de alguna manera un cambio en la mentalidad de las organizaciones y encontrar la clave del éxito, desde un enfoque psicológico y de actitud.

Con base en todo lo citado hasta este punto, resulta más fácil comprender el trabajo realizado en esta investigación, el objetivo es más claro y también las cuestiones prácticas a las cuales se enfocan los siguientes capítulos de dicho trabajo. Es necesario entender el tipo de instrumento que se aplicó para llevar a cabo esta medición, cómo se utilizó y porqué; así como los resultados que se obtuvieron durante toda la investigación práctica.

CAPÍTULO III  
DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO WES ESCALA  
DE CLIMA SOCIAL EN EL TRABAJO

En el presente capítulo se describe el instrumento que fue aplicado para la medición y evaluación de Clima Organizacional.

En la actualidad, debido a los avances tecnológicos y globalización, algunos instrumentos de medición y evaluación de cualquier rasgo de tipo psicológico perteneciente a cualquiera de las áreas de la Psicología, (Organizacional, Clínica, Educativa, Social, etc.), se han modificado con el objetivo de volver más práctica su aplicación y ahorrar recursos materiales, tiempo y quizás dinero. Es por ello que ahora existen las mismas pruebas en versiones que se pueden aplicar con el uso de una computadora; estos son programas (software) que sólo se tiene que instalar, alimentarlo con los datos o información pertinente y en función del objeto a evaluar y posteriormente se aplica. Los resultados se obtienen, de igual forma, por medio de dicho software o programa y alguna parte de la interpretación, pero con respecto a esta última, considero que vale más la pena que uno mismo, como experto en la materia, haga la interpretación de acuerdo a los resultados que el programa arrojó.

Es lógico que como todo lo que evoluciona, al cambiar el formato de este tipo de instrumentos, lógicamente cambia su estructura y alguno que otro aspecto en comparación con el

original que se aplica a lápiz y papel, sin embargo, la esencia del instrumento de evaluación sigue siendo la misma y sobre todo, la utilidad.

Precisamente en este capítulo se describirán las dos versiones del WES, que es una de las escalas de clima social, pero en el trabajo. La versión que se utilizó en esta investigación fue el Software, denominado *Clima-e*. Así como también se mencionarán algunas diferencias que existen en comparación con la original, aplicada a lápiz y papel.

### **3.1 Escalas de Clima Social**

Las escalas de Clima social que existen responden al creciente interés que en los últimos años se está despertando por la psicología ambiental. En nuestro país ha sido la profesora Rocío Fernández-Ballesteros una de las personas que con más dedicación ha impulsado esta preocupación y fue ella la que elaboró estos instrumentos para evaluación de diferentes aspectos del clima social.

Son cuatro escalas elaboradas por Moos y su equipo de colaboradores de la Universidad de Stanford, estas escalas son:

- ✓ Clima Social en Familia (FES)
- ✓ Clima social en el Trabajo (WES)

- ✓ Clima social en Instituciones Penitenciarias (CIES)
- ✓ Clima Social en la Clase (CES)

Se espera que en un futuro no muy lejano se diseñen otras escalas, como para hospitales, universidades, grupos de convivencia o acción, etc.

Estas escalas fueron creadas, diseñadas y elaboradas por R. H. Moos, B. S. Moos y E. J. Trickett en el Laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford, (California). En la actualidad, estos instrumentos fueron adaptados por la sección de estudios de TEA Ediciones, S. A; Fernández-Ballesteros y Sierra, en la Universidad de Madrid.

Se trata básicamente de cuatro escalas independientes que evalúan las características socio-ambientales y las relaciones personales en familia, trabajo, instituciones penitenciarias y centros escolares.

La manera de administrarse puede ser individual o colectiva; tiene una duración variable, entre veinte minutos por escala aproximadamente; se pueden aplicar a adolescentes adultos.

Existen tres formas de aplicación para las cuales se emplea el mismo material, aunque se pide que den las respuestas desde enfoques diferentes:

La Forma R, (Real) aprecia lo que perciben las personas respecto al ambiente que evalúa la escala familiar, laboral, escolar, etc. Esta forma es la única que se ha considerado, hasta el momento, en la versión y adaptación española.

La Forma I, (Ideal) aprecia el concepto que tienen las personas de un ambiente ideal en familia, en el trabajo, etc.

La Forma E, (Expectativa) aprecia las expectativas de las personas respecto al ambiente que les gustaría encontrar en el grupo familiar, de trabajo, clase, etc., en que se van a integrar.

Para fines de este trabajo de investigación, el enfoque se dirigirá a describir y explicar la tercera escala de clima social en el trabajo en las tres formas antes mencionadas, ya que el objetivo es la evaluación del clima organizacional en una empresa de nombre Servicios Administrativos América S. de R. L. de C. V. (Vendor).

### **3.2 Descripción de la Escala de Clima Social en el Trabajo. Instrumento de medición WES. Versión lápiz y papel**

Esta escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos y centros de trabajo.

En su elaboración se usaron varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y

para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario. Estos elementos se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diferentes lugares y puestos de trabajo. Las dimensiones potenciales y algunos elementos adicionales fueron adaptados de otras escalas de Clima Social. La información obtenida dio como resultado la elaboración de una versión de la escala que se aplicó experimentalmente. La selección y redacción de los elementos se hizo con base en una formulación general de tres aspectos o dimensiones socio-ambientales. Cada elemento debía estar enfocado hacia un aspecto, e identificar este aspecto en el ambiente de trabajo, por ejemplo, determinar el grado de importancia de las relaciones interpersonales, (tal como se hace en la subescala o indicador de Cohesión), o aspectos de autorrealización, (como se ve en Autonomía o Presión), o la estructura organizacional del trabajo, (como se hace en Claridad).

La versión experimental de WES fue aplicada a una muestra de empleados y mandos de diferentes centros de trabajo. Para garantizar que la escala se pudiera aplicar a una gran variedad de ambientes, en la muestra se incluyeron personas que pertenecían a grupos de trabajo muy variados y diversos.

En la selección definitiva de los elementos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios psicométricos: la elección de alternativas, (verdadero-falso), debería ser tan próxima a 50-50%

como fuera probable para evitar elementos características de ambientes de trabajo poco comunes; los elementos deberían presentar correlaciones más altas con su propia subescala que con cualquier otra. Cada escala debería tener igual número de elementos que puntuaran en las dos alternativas (verdadero-falso) para controlar los sesgos de ascenso o consentimiento; las subescalas deberían presentar intercorrelaciones bajas o moderadas; cada elemento y cada subescala deberían ser discriminativos en distintos ambientes de trabajo.

El resultado final fue la escala que ahora se presenta. Está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones principales:

- ✓ Relaciones
- ✓ Autorrealización
- ✓ Estabilidad/Cambio

*Relaciones.* Es una dimensión integrada por las subescalas de Implicación, Cohesión y Apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.

*Autorrealización.* También es conocida como orientación hacia los objetivos. Se representa por medio de las subescalas

Autonomía, Organización y Presión, que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

*Estabilidad/Cambio.* Conformada por Claridad, Control, Innovación y Comodidad. Estas subescalas evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en el que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

### **3.2.1 Indicadores (subescalas) que componen el instrumento de medición WES. Versión lápiz y papel**

#### *Relaciones*

1. Implicación (IM). Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. Cohesión (CO). Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.

3. Apoyo (AP). Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

### *Autorrealización*

4. Autonomía (AU). Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
5. Organización (OR). Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. Presión (PR). Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

### *Estabilidad/Cambio*

7. Claridad (CL). Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
8. Control (CN). Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
9. Innovación (IN). Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
10. Comodidad (CF). Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

### **3.3 Descripción del Instrumento de medición WES. Versión Software**

El software Clima-e, es un sistema diseñado en ambiente Windows y programado con las últimas herramientas líderes en tecnología para facilitar de esa manera su manejo y utilización.

Los requerimientos técnicos mínimos que se necesitan son los siguientes:

Computadora PC 486 o superior

No menos de 16 MB de memoria en RAM

30 MB de espacio disponible en Disco Duro

Contar con Sistema Operativo Windows 95 o superior

Microsoft Mouse o compatible

Unidad de CD-R

Monitor Gráfico EGA o superior

Impresora instalada por Windows (opcional)

Este instrumento está basado en el protocolo original, es decir, su médula espinal, por llamarlo de alguna forma, es la misma que la que se aplica de forma lápiz y papel. Sin embargo, y a pesar de que las modalidades son similares; existen algunas diferencias relevantes. De entrada, la principal diferencia es que la herramienta principal para su aplicación es el uso de la computadora, como se mencionó en un principio.

El procedimiento que se tiene que seguir para la aplicación del instrumento en esta modalidad es muy sencillo. Primeramente, se tiene que diferenciar entre dos tipos de personas, las cuales harán uso de dicho programa: una, el administrador, que de entrada tiene que manipular el programa, alimentándolo con la información necesaria, además de dar las instrucciones y preparar el cuestionario, tiene un acceso total al sistema, estas acciones para que sea contestado por el segundo tipo de persona: el aplicador, quien únicamente puede crear y abrir expedientes, aplicar la prueba y tiene que ir leyendo cada una de las preguntas y contestar alguna de las tres opciones de respuesta que son SÍ, ¿? (no sé o me abstengo) y NO (Ver Anexo 2).

A continuación se muestra el ejemplo de cómo manipular dicho software:

En la barra de herramientas que aparece al abrir el programa Clima-e (Ver Anexo 2.1), se encuentran varias pestañas, (Expedientes, Módulos, Evaluación, Diagnóstico, Utilidades, Ayuda). Se debe seleccionar primero Expedientes, Opción NUEVO EXPEDIENTE y se deben introducir los datos generales (Ver Anexo 3). Existen varias casillas como son Empresa, Nivel y Departamento; también se deben alimentar los datos personales correspondientes, (edad, sexo, estado civil, antigüedad en la empresa, etc.). (Ver Anexo 4).

Una vez que se terminaron de introducir todos estos datos se tienen que guardar los cambios, como en todo programa de procesamiento de información.

Para la aplicación del instrumento o test, se debe elegir la opción de "aplicación de test", se seleccionan las opciones que aparecen referentes a los datos generales.

El test consta de 93 reactivos y existen cuatro botones para su ejecución que son:

- ✓ CANCELAR. Si antes de terminar se oprime dicho botón, no guardarán los cambios que se le hayan efectuado durante su uso como las respuestas que se hayan introducido antes.
- ✓ ANTERIOR. Sirve para desplazarse hacia atrás.
- ✓ SIGUIENTE. Sirve para desplazarse hacia delante.
- ✓ TERMINAR. Sirva para dar fin a la prueba, si se oprime este botón antes de haber resuelto toda la prueba se guardarán solo las preguntas que se hayan contestado hasta ese momento. Al oprimir este botón aparecerá un cuadro de diálogo especificando si en verdad se desea salir de la aplicación o de lo contrario no se podrá volver a la prueba (Ver Anexo 5).

Para introducir las respuestas del cuestionario y después de haber elegido la opción de datos principales, lo primero que pide el

sistema es llenar las listas desplegadas con los datos correspondientes. Aquí se introducen sólo las respuestas del candidato, el cual debió realizar el examen en hojas independientes al sistema, de manera impresa.

Se llenan las casillas con las respuestas dando los valores de la siguiente manera: SÍ=1, ¿?=2 y NO=3, al concluir se presiona el botón de TERMINAR y automáticamente quedan guardadas dichas respuestas (Ver Anexo 6).

Para el diagnóstico, se muestran los resultados del instrumento de acuerdo a dos formas u opciones. La primera es la *gráfica general*, que muestra los resultados de todos los expedientes; o *gráfica por criterios*, en donde se pueden seleccionar los campos a graficar, en función de los criterios con que se alimentó al sistema de acuerdo al perfil de la empresa (Ver Anexo 7).

### **3.3.1 Indicadores (subescalas) que componen el instrumento de medición WES (Software)**

El objetivo mencionado en dicho programa con respecto al instrumento WES es que ayuda a conocer la situación actual de la organización, y poder poner en marcha acciones de mejora en aquellos lugares o en aquellas subescalas en las que se detectan las situaciones menos favorables como técnicas, de trabajo en equipo, mejoras en incentivos, capacitación, y atención al talento humano.

De esta forma, el instrumento se convierte en una potente palanca para poder actuar de forma eficaz en la mejora del clima laboral.

Para valorar el ambiente de trabajo y llegar a conclusiones que permitan tomar las decisiones correctas y que se reflejen en una notable mejoría del equipo o de los equipos evaluados, se analizan e interrelacionan minuciosamente las siguientes tres escalas o dimensiones, y a su vez, éstas se dividen en ocho subescalas o indicadores y una escala global de Clima (CLA).

Las tres dimensiones principales son *Relaciones*, *Autorrealización* y *Estabilidad/Cambio*. Las definiciones de estas tres dimensiones son idénticas a las dadas en la prueba cuya aplicación es la original, a lápiz y papel. Así que para fines prácticos, no se repetirá dicha definición, solo se recalca que es la misma que las citadas anteriormente.

Así, estas tres dimensiones se dividen en otras subescalas, éstas sí difieren en algún detalle con las de la prueba original. Las subescalas que contempla esta versión están repartidas en 93 reactivos.

Los 93 elementos del CLA puntúan en ocho escalas o dimensiones que se definieron al diseñar el instrumento como aspectos parciales del clima laboral. Estas ocho dimensiones se

agrupan en dos grandes ejes que se han convertido en clásicos desde los estudios de Blake y Mouton (1994).

El primer eje se refiere a la empresa u Organización y reúne las dimensiones o subescalas del clima laboral que dependen en mayor medida del funcionamiento y organización de la entidad.

A la vista de los resultados obtenidos en las aplicaciones experimentales se decidió añadir una dimensión más que hemos denominado **Clima Laboral (CLA)**. Representa una medida global del clima laboral y se obtienen a partir de las puntuaciones de los 35 elementos que han demostrado ser los más representativos de dicho constructo.

La disponibilidad de esta puntuación global es una interesante aportación del CLA pues se trata, como veremos, de una puntuación que refleja muy bien el clima laboral de la organización y permite obtener conclusiones y efectuar comparaciones de forma rápida y sencilla.

De esta manera tenemos los siguientes indicadores:

### *Organización*

Se refiere a la fase del proceso administrativo que evalúa la opinión que existe del nivel organizativo de la empresa, la claridad de la distribución de funciones, el grado de planificación de los

trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios, la administración, planeación, control de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) de los que dispone la empresa para alcanzar los resultados que se plantea.

La organización también hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos en la organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos?; ¿se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?; ¿se trabaja aisladamente?; ¿se promueven los equipos por proyectos?; ¿hay o no hay modelos de gestión implantados?, entre otros.

Uno de los aspectos más importantes es el establecimiento de departamentos que designan un área o división en particular de una empresa sobre el cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general y teniendo como base el perfil de puesto correspondientes. Se trata de volver eficaz a la empresa mediante la cooperación humana y la razón de que existan niveles organizacionales está en marcar un límite de personas a las que pueda controlar un jefe o administrador de una manera más efectiva.

### *Innovación*

Es la habilidad de proponer nuevas ideas, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización.

La innovación es uno de los procesos esenciales de toda empresa peor comprendida y, por consecuencia indebidamente valorada. En las medianas y grandes empresas, las estructuras jerárquicas departamentales y funcionales tienden a estar diseñadas para la estabilidad; es decir, para mantener unos flujos estables de pedidos atendidos y de servicios prestados. La innovación no encaja con estas estructuras ya que, en sí misma, implica cambio.

Las innovaciones son, en muchas ocasiones, anomalías organizativas que interfieren en el buen hacer diario de las empresas. Pero mientras la eficiencia y eficacia de las operaciones diarias pueden garantizar el éxito a corto plazo, tan sólo una adecuada gestión de innovación puede asegurar la viabilidad en el futuro.

Las personas deben comprender el proceso de innovación en las empresas, conocer los conceptos y herramientas para la innovación, cómo mejorar la gestión de la innovación, cómo auditar y controlar los procesos de innovación y el conocimiento de experiencias efectivas de innovación en su propia empresa; así como valorar los riesgos y los beneficios esperados de cualquier

cambio que se haga para poder crecer rápidamente y con rentabilidad, siempre y cuando se cuente con el capital adecuado. En general, todas estas herramientas sirven para que el empresario, y sus asesores extraigan conjuntamente conclusiones acerca de los riesgos y beneficios en términos cuantificados correspondientes a un eventual proyecto de innovación y llevar a cabo el mismo.

### *Información*

La opinión que los empleados tienen sobre el nivel de información existente en la organización. Esta información va desde averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo, estableciendo premios anuales para los mejores.

¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que merece?, es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

### *Condiciones*

Son las condiciones materiales de trabajo que pueden afectar al nivel de satisfacción de los trabajadores, entre las que se encuentra la remuneración.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación, (situación física) de las personas, los utensilios, etc. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de las computadoras, sin papeles ni trastes por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

También se trata de vigilar y evaluar el cumplimiento y aplicación de las normas relativas a las condiciones ambientales de trabajo en materia de seguridad, higiene y salud laboral. Es una acción preventiva de los riesgos presentes en los lugares de trabajo e implica diversas funciones, como lo son el asesoramiento, la formación y la información a los trabajadores.

Otro tipo de condiciones laborales es el referente al sistema de remuneración que es fundamental. Adam Smith (1986, citado por

Robbins, 2000, p.450), decía "si lo que pagas son cacahuates, lo que tienes son monos". Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza, valga la redundancia, a quien lo percibe.

Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

### *Implicación*

Es la percepción del trabajador sobre el grado de significación que las personas que trabajan en la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales.

También evalúa la entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, ausentismo, o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Los integrantes de la organización, consumidores, trabajadores, mandos, proveedores, distribuidores y los elementos

ajenos a la empresa como redes de transporte, comunicaciones, son los elementos que constituyen a la empresa. El desarrollo completo de sus potencialidades permite aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos de la organización y por lo tanto la excelencia de la calidad.

El interés y la involucración en el trabajo del equipo, produce una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo y mejorar su grado de satisfacción personal, mediante la satisfacción del grupo. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese implicado en la consecución de los objetivos de la organización. El desinterés y falta de involucración, produce peores resultados finales.

La implicación entre los miembros del grupo, aumenta la capacidad total de los individuos. Las habilidades personales, son potenciadas mediante la actividad en grupo, consiguiendo mejores resultados que la mera suma de las capacidades de las partes.

### *Autonomía*

Evalúa hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se considera relacionado no sólo con el clima laboral sino también con las perspectivas futuras de la persona y probablemente con su estabilidad con su empresa.

La autonomía mide el grado de independencia de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo, una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal.

Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia y autonomía que es capaz de asumir.

Las organizaciones favorecen el desarrollo de la creatividad y autonomía de las personas, quienes reconocen positivamente ese espacio cedido a su propia decisión, alejado de las coacciones nocivas y bloqueadoras del flujo de acción. Cuando un ser humano percibe que su individualidad, (entendida como la posibilidad de actuar libremente en las decisiones que le afectan de pleno), es potenciada, se está asegurando su conformidad y su implicación en el contexto que le rodea, pues entiende que se reconoce su propio modo ser y actuar; se respeta no sólo lo qué es, sino también quién es.

### *Relaciones*

Evalúa ante todo, las relaciones entre iguales pero también las existentes con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de

la organización. Aspectos cualitativos como cuantitativos en el ámbito de las relaciones.

Con los resultados obtenidos se diseñan sociogramas que reflejan la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Los trabajadores de una institución pasan la mayor parte de sus horas y del día trabajando con los compañeros. Independientemente de la relación exterior con ellos, (conocido, amigo, familiar, pareja, etc.), se debe mantener una relación cordial entre todos, ya que se ven muchas horas al día. El trato suele ser muy cercano, (más que con los jefes o subordinados), debido, generalmente, a la igualdad de categoría dentro de la empresa. El trato diario hace que muchas relaciones laborales acaben en amistad o en relaciones afectivas, (algo más que amistad), o bien, en relaciones negativas hasta caer en conflictos o situaciones de origen no muy sano.

Muchas relaciones extra-laborales, (sean afectivas o no), pueden afectar el trabajo. Un punto importante a evaluar es la

capacidad de distinción entre estas relaciones en horas laborales; de lo contrario podrían influir negativamente en la relación con el resto de los compañeros e incluso en nuestro propio trabajo. Ante todo debe existir respeto para ser respetado. Ciertas manifestaciones pueden resultar una falta de respeto por el trabajo de los demás compañeros. Hay que saber valorar el trabajo independientemente de la persona que lo realiza, evitando valoraciones personales. Se puede ser un estupendo profesional en una materia, pero poco agradable o incluso maleducado.

Una buena relación de trabajo radica desde el ser buen compañero, siempre que se pueda, colaborar con todos los compañeros. Puede aplicar el eslogan "hoy por ti, mañana por mí". Si se ayuda, seguramente recibirán la misma ayuda. Tratar de evitar las críticas a otros compañeros, (sobre todo si no están presentes), a los jefes o subordinados, utilizando abusivamente las instalaciones comunes, zonas de descanso, máquina del café o de refrescos, etc., abusar de compañeros pidiendo constantemente favores y trasladándoles tareas que son función suya.

### *Dirección*

Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados.

También se contempla la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Que los jefes de área tengan en cuenta el concepto de igualdad que es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Los líderes o cabezas directoras son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización. Planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización, predicar con el ejemplo teniendo buena comunicación y respeto para sus subordinados y equipo de trabajo. Ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia para que sus acciones conduzcan al éxito;

“Mandar, por derecho legal, no convierte en líder”

Al líder se le sigue porque entiende, y es modelo y referente. El líder puede exigir, pero no mandar. Por imitación o deseo de agradar al líder, al que todos respetan, sus decisiones no son cuestionadas y los liderados son más propensos a intentar implicarse en la obtención de los objetivos. Es ejemplo y fortaleza para todo el colectivo, que se esforzará por estar a su nivel de exigencia.

Son muchas las capacidades de las que debería de estar dotado un director para generar y mantener un clima laboral saludable y exitoso. En la empresa ha de ser imaginativo, diligente, esforzado, con conocimiento de la empresa y la organización, además de ser capaz no solo ya de tomar decisiones acertadamente sino de saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos, y sea acatado su mandato y dirección.

Los niveles inferiores, deben de aplicar el liderazgo y dirección en su ámbito de actuación.

#### *CLA (Clima Laboral)*

Representa una medida global del clima laboral y se obtiene a partir de las puntuaciones de los 35 elementos, (preguntas), que han demostrado ser lo más representativos de dicho instrumento.

Se pretende conocer la situación actual de la organización, y poder poner en marcha acciones de mejora en aquellas escalas que

representan diversas áreas de oportunidad en las que se detecten las situaciones menos favorables.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

De esta forma dicho instrumento representa en un medio efectivo para poder actuar de forma eficaz en la mejora del clima laboral de cualquier empresa.

Por tanto, la puntuación CLA puede considerarse un índice adecuado a la situación global del clima laboral existente en una

organización, un grupo o departamento, según el criterio en cuestión.

### **3.4 Principales diferencias entre ambas versiones**

Tal y como se ha ido observando a lo largo del desarrollo de estos temas, sí existen variaciones en ambas versiones del Instrumento WES, perteneciente a una de las escalas de clima social, trabajo. Básicamente son las siguientes:

- ✓ Número de Reactivos, que si bien, no es mucha la diferencia, sí varía por tres reactivos. La versión software contiene 93, mientras que el protocolo original, consta de 90 reactivos.
- ✓ El material requerido para la aplicación. En el software únicamente se tienen que vaciar los números significativos de cada respuesta, a menos que se cuente con una muestra extensa, en donde sea necesario imprimir los cuestionarios y aplicarlos manualmente para después ser vaciados en el programa.
- ✓ Los reactivos no están redactados idénticamente, aunque sí se refieren a los mismos factores.
- ✓ Las subescalas pertenecientes a las tres principales dimensiones, son diferentes, pero pueden ser referidas y dirigidas a la evaluación del mismo aspecto.
- ✓ En cuanto al análisis de reactivos. La confiabilidad y validez del instrumento no son los mismos, ya que fueron calculadas de acuerdo a la fórmula que el programa peculiarmente ofrece.

- ✓ Por supuesto existe una gran diferencia, yo creo que es la más importante. Ésta es en cuanto a la forma de obtener los resultados e interpretarlos. Dicho programa está configurado, de tal suerte que de manera automática, al llenar todo el sistema con las respuestas de las personas evaluadas, los resultados gráficos se obtienen por criterios de evaluación, (datos generales, sucursales, departamentos, niveles, puestos, etc.).

La interpretación no la redacta el programa, sino que el consultor experto en la materia, que ha evaluado ya el clima organizacional de la empresa, debe hacer una extensa y detallada interpretación de los resultados. Así que a partir de los gráficos que arroja el sistema, se puede realizar el análisis cuantitativo y cualitativo, e interpretación de los resultados.

### **3.5 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 mida efectivamente clima organizacional; y *la confiabilidad*, que todas las ocasiones en que aplique el instrumento a la organización se obtendrán los mismos resultados. Es importante destacar que el objetivo del instrumento es evaluar el clima general de la entidad y no la existencia o ausencia de un problema concreto.

A continuación se describe la validez y la confiabilidad que se llevó a cabo para este instrumento.

### **3.5.1 Validez**

Para verificar que el instrumento en realidad fuera 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; no es más que corroborar con un sustento o marco teórico, que los reactivos realmente midan lo que dicen y pretenden. (Hernández, Fernández, Baptista, 1998).

La fuente bibliográfica de la cual se tomaron las definiciones de cada escala es del manual en el que se basaron para diseñar dicho software:

Clima Laboral

Manual CLA

Sara Corral – Jaime Pereña B.

TEA Ediciones

Publicaciones de Psicología Aplicada

Serie Menor núm. 303 TEA Ediciones Madrid 2003

De esta manera se definieron todos los indicadores así:

## ORGANIZACIÓN

Se refiere a la opinión que existe del nivel organizativo de la entidad, la claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios. Este indicador se encuentra medido en 23 preguntas, que son las siguientes:

- 1.- Mi trabajo está claramente definido.
- 3.- En general te sientes tratado como si fueras un número.
- 9.- Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función.
- 10.- Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso.
- 16.- El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos.
- 26.- Las condiciones materiales de mi trabajo son bastante buenas.
- 38.- En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo.
- 42.- Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables.
- 45.- La información disponible es incompleta y llega tarde.
- 46.- Cuando tengo dudas en mi trabajo, suelo saber a quien debo consultar.
- 54.- Sólo unos pocos tienen la información.
- 56.- Los trabajos suelen estar bien planeados con antelación.
- 60.- El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlo a cabo.

- 61.- Creo que mis superiores me echarían una mano si lo necesitase.
- 64.- Los jefes suelen estar bien informados y lo transmiten a sus empleados.
- 65.- Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación.
- 69.- La burocracia y la pesadez de la organización perjudican el desarrollo de los trabajos.
- 73.- En general se toman decisiones eficaces y con prontitud.
- 77.- La información necesaria para el trabajo circula con fluidez.
- 80.- Se hacen muchos trabajos inútiles o innecesarios.
- 83.- Suelo tener toda la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.
- 87.- Es frecuente que se produzcan problemas por falta de calidad.
- 88.- Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios de entorno.

## INNOVACIÓN

Esta dimensión se refiere al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización. Las preguntas que miden dicho indicador son 22:

- 4.- Mi lugar de trabajo se ha quedado viejo e inadecuado.
- 13.- Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias.
- 15.- En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias.
- 20.- Estamos apegados a muchas tradiciones rígidas y anticuadas.
- 21.- Los salarios en mi organización son más bajos que en otras entidades similares.

- 22.- En general, se estimula la aportación de nuevas ideas.
- 25.- En mi trabajo la norma es "Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer".
- 28.- Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salgan bien.
- 30.- Se fomenta la formación como medio de abrir las mentes y facilitar los cambios.
- 35.- Los jefes evitan introducir cambios, aunque sean necesarios.
- 48.- Se estimula la cooperación y el trabajo en mi grupo como medio de facilitar el cambio.
- 52.- Los métodos de trabajo son bastante anticuados.
- 64.- Los jefes suelen estar bien informados y lo transmiten a sus empleados.
- 67.- Mi trabajo me permite tomar iniciativas.
- 73.- En general se toman decisiones eficaces y con prontitud.
- 74.- Mi organización tiene fama de ser poco dinámica.
- 76.- Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces.
- 81.- Mi organización es bastante dinámica y abierta.
- 85.- En mi trabajo hago cosas bastante variadas e interesantes.
- 88.- Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios de entorno.
- 91.- Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación.
- 92.- Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables al intentar progresar.

## INFORMACIÓN

La opinión que los empleados tienen sobre el nivel e información existente en la organización es otro de los factores importantes del clima laboral. Son 21 preguntas:

- 1.- Mi trabajo está claramente definido.
- 14.- Es muy difícil saber dónde encontrar las informaciones.
- 16.- El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos.
- 28.- Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salgan bien.
- 37.- La información descendente casi consiste exclusivamente en dar órdenes.
- 39.- Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.
- 42.- Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables.
- 45.- La información disponible es incompleta y llega tarde.
- 46.- Cuando tengo dudas en mi trabajo, suelo saber a quien debo consultar.
- 49.- Los objetivos de la organización y los resultados sólo los conocen los jefes.
- 54.- Sólo unos poco tienen la información.
- 56.- Los trabajos suelen estar bien planeados con antelación.
- 64.- Los jefes suelen estar bien informados y lo transmiten a sus empleados.
- 66.- Los departamentos tienen escaso conocimiento de lo que hacen los otros departamentos.

- 72.- La información más rápida y fiable es "radio pasillo".
- 73.- En general se toman decisiones eficaces y con prontitud.
- 76.- Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces.
- 77.- La información necesaria para el trabajo circula con fluidez.
- 83.- Suelo tener toda la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo.
- 88.- Sabemos adaptarnos eficazmente a los cambios de entorno.
- 91.- Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación.

### CONDICIONES

En esta escala se analizan las condiciones materiales de trabajo que pueden afectar al nivel de satisfacción de los trabajadores, entre las que se encuentra la remuneración. Los reactivos son 18, entre ellos:

- 2.- La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados.
- 4.- Mi lugar de trabajo se ha quedado viejo e inadecuado.
- 6.- La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo.
- 9.- Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función.
- 11.- Los jefes fomentan la formación de sus subordinados.
- 13.- Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias.
- 15.- En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias.
- 21.- Los salarios en mi organización son más bajos que en otras entidades similares.

- 26.- Las condiciones materiales de mi trabajo son bastante buenas.
- 30.- Se fomenta la formación como medio de abrir las mentes y facilitar los cambios.
- 33.- A pesar de las dificultades, es difícil encontrar condiciones de trabajo mucho mejores que en otro lugar.
- 38.- En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo.
- 48.- Se estimula la cooperación y el trabajo en mi grupo como medio de facilitar el cambio.
- 59.- Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización.
- 62.- Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias.
- 68.- Las remuneraciones se basan más en las relaciones personales que en los méritos y los resultados.
- 76.- Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces.
- 92.- Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables al intentar progresar.

## IMPLICACIÓN

Evalúa la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculado de los objetivos generales. Las 17 preguntas, son las siguientes:

- 3.- En general te sientes tratado como si fueras un número.

- 8.- Cuando se necesita echar una mano, es fácil encontrar voluntarios.
- 18.- En mi servicio cada uno va a la suya.
- 24.- Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor.
- 31.- Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas.
- 39.- Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.
- 50.- Me siento implicado en el éxito de mi empresa u organización
- 51.- Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo.
- 53.- La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.
- 57.- Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita.
- 70.- En general, la gente trabaja con bastante desgana.
- 71.- Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme.
- 79.- Los empleados suelen esforzarse en su trabajo.
- 82.- Muchos creen que en su trabajo no se les trata como adultos.
- 86.- Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo.
- 90.- La gente se despreocupa de los resultados generales de la organización.
- 93.- Los jefes se ocupan más de que se respeten las apariencias que de alcanzar los objetivos.

## AUTONOMÍA

En esta subescala se realizan preguntas para indagar hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal y de progreso y hasta qué punto contribuye al crecimiento personal, lo que se considera relacionado no solo con el clima laboral sino con las perspectivas futuras de la persona y probablemente con su estabilidad con su entidad. Son 16 preguntas:

- 2.- La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados.
- 3.- En general te sientes tratado como si fueras un número.
- 5.- La iniciativa en mi trabajo es casi nula.
- 6.- La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo.
- 12.- Es difícil que te den oportunidades de formación.
- 15.- En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias.
- 17.- Haber trabajado en mi organización es una buena referencia en mi currículum.
- 19.- Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales.
- 29.- Mi trabajo es rutinario y aburrido.
- 44.- He aprendido mucho en mi puesto de trabajo.
- 50.- Me siento implicado en el éxito de mi empresa u organización.
- 59.- Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización.
- 63.- Se me deja bastante libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo.
- 67.- Mi trabajo me permite tomar iniciativas.
- 85.- En mi trabajo hago cosas bastante variadas e interesantes.

92.- Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables al intentar progresar.

## RELACIONES

Evalúa ante todo, las relaciones ente iguales pero también las existentes con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Son 20 preguntas:

7.- El ambiente es bastante frío e impersonal.

8.- Cuando se necesita echar una mano, es fácil encontrar voluntarios.

18.- En mi servicio cada uno va a la suya.

23.- Los jefes se aprovechan de su situación para actuar de forma dictatorial.

24.- Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor.

27.- Los jefes suelen ser intransigentes ante pequeños errores.

31.- Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas.

32.- La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar.

36.- Con tal de progresar, las personas se ponen zancadillas unas a otras.

40.- Se fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas.

41.- En mi departamento existe un ambiente muy tenso.

48.- Se estimula la cooperación y el trabajo en mi grupo como medio de facilitar el cambio.

57.- Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita.

58.- Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren.

66.- Los departamentos tienen escaso conocimiento de lo que hacen los otros departamentos.

71.- Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme.

75.- Existen rivalidades personales muy fuertes.

84.- Es fácil mantener conversaciones con compañeros y superiores.

89.- En general, los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados.

91.- Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación.

## DIRECCIÓN

Esta última escala pretende evaluar el grado de satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados. Son 33 preguntas:

2.- La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados.

6.- La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo.

10.- Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso.

11.- Los jefes fomentan la formación de sus subordinados.

12.- Es difícil que te den oportunidades de formación.

- 13.- Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias.
- 20.- Estamos apegados a muchas tradiciones rígidas y anticuadas.
- 22.- En general, se estimula la aportación de nuevas ideas.
- 23.- Los jefes se aprovechan de su situación para actuar de forma dictatorial.
- 25.- En mi trabajo la norma es "Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer".
- 27.- Los jefes suelen ser intransigentes ante pequeños errores.
- 30.- Se fomenta la formación como medio de abrir las mentes y facilitar los cambios.
- 31.- Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas.
- 34.- Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.
- 35.- Los jefes evitan introducir cambios, aunque sean necesarios.
- 37.- La información descendente casi consiste exclusivamente en dar órdenes.
- 39.- Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones.
- 43.- En general, me siento apoyado por mis jefes.
- 49.- Los objetivos de la organización y los resultados sólo los conocen los jefes.
- 51.- Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo.
- 55.- Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados.
- 57.- Los jefes suelen estar disponibles cuando se les necesita.

- 60.- El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlo a cabo.
- 61.- Creo que mis superiores me echarían una mano si lo necesitase.
- 64.- Los jefes suelen estar bien informados y lo transmiten a sus empleados.
- 68.- Las remuneraciones se basan más en las relaciones personales que en los méritos y los resultados.
- 69.- La burocracia y la pesadez de la organización perjudican el desarrollo de los trabajos.
- 73.- En general se toman decisiones eficaces y con prontitud.
- 78.- Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afecten a las personas.
- 84.- Es fácil mantener conversaciones con compañeros y superiores.
- 89.- En general, los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados.
- 92.- Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables al intentar progresar.
- 93.- Los jefes se ocupan más de que se respeten las apariencias que de alcanzar los objetivos.

## CLA

Representa una medida global del clima laboral y se obtiene a partir de las puntuaciones de los 35 elementos que han demostrado ser lo más representativos de dicho contrato. Por tanto la

puntuación CLA puede considerarse un índice adecuado a la situación global del clima laboral existente en una organización, un grupo o departamento. Los 35 reactivos son:

2.- La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados.

3.- En general te sientes tratado como si fueras un número.

7.- El ambiente es bastante frío e impersonal.

10.- Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en curso.

18.- En mi servicio cada uno va a la suya.

22.- En general, se estimula la aportación de nuevas ideas.

24.- Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor.

26.- Las condiciones materiales de mi trabajo son bastante buenas.

29.- Mi trabajo es rutinario y aburrido.

31.- Los jefes se despreocupan de los intereses de las personas.

32.- La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar.

34.- Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas.

36.- Con tal de progresar, las personas se ponen zancadillas unas a otras.

38.- En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo.

40.- Se fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas.

41.- En mi departamento existe un ambiente muy tenso.

43.- En general, me siento apoyado por mis jefes.

- 48.- Se estimula la cooperación y el trabajo en mi grupo como medio de facilitar el cambio.
- 52.- Los métodos de trabajo son bastante anticuados.
- 53.- La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo.
- 56.- Los trabajos suelen estar bien planeados con antelación.
- 59.- Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización.
- 60.- El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlo a cabo.
- 66.- Los departamentos tienen escaso conocimiento de lo que hacen los otros departamentos.
- 69.- La burocracia y la pesadez de la organización perjudican el desarrollo de los trabajos.
- 70.- En general, la gente trabaja con bastante desgana.
- 73.- En general se toman decisiones eficaces y con prontitud.
- 75.- Existen rivalidades personales muy fuertes.
- 79.- Los empleados suelen esforzarse en su trabajo.
- 82.- Muchos creen que en su trabajo no se les trata como adultos.
- 84.- Es fácil mantener conversaciones con compañeros y superiores.
- 89.- En general, los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados.
- 90.- La gente se despreocupa de los resultados generales de la organización.

### **3.5.2 Confiabilidad**

El coeficiente de fiabilidad es un estadístico que indica la precisión o estabilidad de los resultados y señala la cuantía en que las medidas de una prueba, (escala o subescala), están libres de errores casuales.

Con los datos obtenidos de la primera versión del CLA, (112 elementos), se realizó un análisis de fiabilidad mediante el cálculo del coeficiente de Cronbach, y se obtuvieron resultados muy favorables, con una fiabilidad media para las ocho escalas de 0.80.

La escala con fiabilidad más alta era Dirección (0.86) y todas las escalas superaban el valor 0.75 menos Condiciones, que es la que obtuvo una fiabilidad más baja (0.69).

### **3.5.3 Estandarización**

La estandarización de dicho instrumento se encuentra de manera automática realizada en el momento que es un programa vendido a diferentes y diversas empresas. Esto es, puede ser aplicado a cualquier tipo de población y/o muestra. Además, específicamente en su aplicación a Vendor, se puede decir que se aplicó a casi el 100% de la empresa. Y arrojó resultados similares. Este instrumento pretende evaluar lo mismo, así cambie el giro, tamaño o tipo de empresa.

### 3.5.4 Usos y Limitaciones

Para el presente instrumento se pueden señalar los siguientes usos:

- Su uso principal es para medir clima organizacional en empresas de diversos giros o tipos.
- A partir de su aplicación se pueden detectar los factores que limitan la productividad de la empresa, para implantar una mejora en el clima organizacional.
- Aplicación en organizaciones que cuenten con características similares a la empresa en la cual se aplicó (Vendor).
- Considerar el instrumento en futuras investigaciones de clima organizacional en México.

Las limitaciones que se encontraron son varias y diversas:

- No es muy fácil de manipular, debido a la instalación, problemas con la red, con el equipo, etc.
- Solo puede usarse si existe una licencia del programa disponible, esto es, si alguna otra computadora se quiere utilizar para la aplicación masiva, esto no está permitido, debido a que tendría que comprar una licencia para cada una de las computadoras en las que se cargaría el sistema.
- No se puede aplicar de manera masiva o colectiva por medio de una computadora, debido a los accesos o licencias.
- No permite ahorrar tiempo en la captura de las respuestas, debido a que tienen que irse capturando una por una en el programa.

- Es complejo el entendimiento y explicación del análisis de reactivos del instrumento.
- Me parece inútil aplicar el mismo instrumento a todos los niveles de la organización.
- Las opciones de respuesta se me hacen ambiguas, debido a que la segunda opción, de indiferencia puede crear un estancamiento. Alguna persona que se haya dedicado a contestar únicamente esa casilla, va a afectar de manera importante el diagnóstico general.
- La redacción de algunas de las preguntas está confusa, son muy ambiguas y vaga la idea, que no permite el total entendimiento de las mismas.

A partir de esta descripción del instrumento utilizado, es necesario describir la aplicación, el procedimiento y los resultados que se obtuvieron, mismos que a continuación, en el siguiente capítulo se detallan.

## CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO WES EN LA  
EMPRESA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS AMÉRICA  
S. DE R. L. DE C. V. (VENDOR)

En el presente capítulo se dan 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 dan a conocer los resultados de la empresa obtenidos después de la aplicación, para conocer cuáles son los factores que afectan el clima organizacional, dando por último una breve propuesta de mejora.

#### 4.1 Características de la empresa

*¿Quién es Vendor? Razón Social:*

Servicios Administrativos América, S. de R. L. de C. V. El nombre por el cual se le conoce en México es: **Vendor**, la marca utilizada por **CBS OUTDOOR**, una filial de **CBS** para identificar sus estructuras y servicios de publicidad exterior en México.

Con la integración de las distintas marcas del mismo giro que mantenía en el mundo (MEDIACOM en Canadá, INFINITY OUTDOOR en los Estados Unidos, Vendor en México y TDI en Estados Unidos y Europa) bajo la nueva marca **CBS OUTDOOR**, se consolida el compromiso de calidad en el producto, calidad en el servicio, valores agregados y precios competitivos.

### Cuadro 4.1 Logos Oficiales de la Empresa Vendor



*Tipo y Tamaño de la Organización:*

Vendor es una macroempresa, siendo una organización grande, dirigida por un Corporativo mayor que se encuentra en E. U. y forma parte de la cadena CBS Viacom Outdoor. Vendor brinda espacios a sus clientes para que éstos puedan promover y exhibir sus productos, sean más conocidos y tengan mayor demanda. Todo esto lo hace por medio de las principales cadenas que pertenecen a este grupo.

### Cuadro 4.1.1 Principales Cadenas pertenecientes al grupo CBS Outdoor



*Sector al que pertenece:*

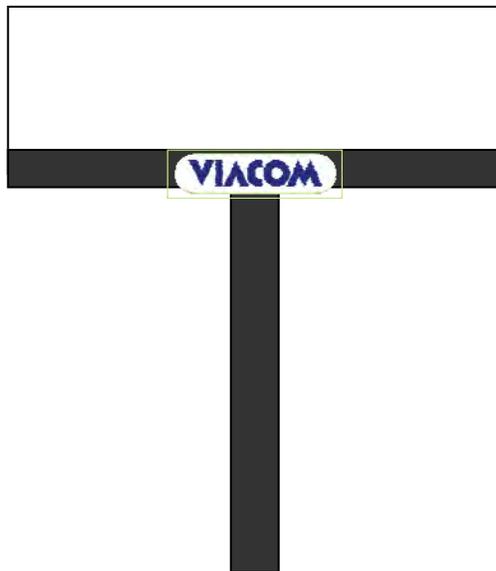
Pertenece al sector privado, siendo sus principales clientes empresas privadas.

*Principales servicios que ofrece:*

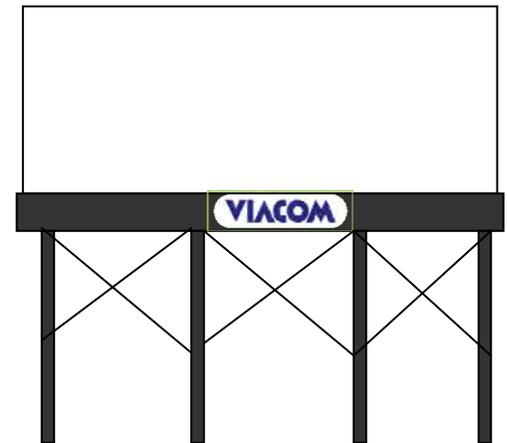
Básicamente es una empresa dedicada a vender y proporcionar los sitios de preferencia y disponibles a aquellas empresas que quieren y requieren dar a conocer sus productos o servicios. De esta forma, estos clientes adoptarán mayor reconocimiento y prestigio ante el

consumidor en el cual despertará mayor demanda. Estos servicios son esencialmente carteleras, todos aquellos espectaculares que vemos sobre avenidas importantes. Los tipos de carteleras o diseños que Vendor maneja son las siguientes:

#### **Cuadro 4.1.2 Estructuras de Carteleras**



**Estructura Unipolar**  
Tubo metálico cimentado en terreno



**Estructura Normal**  
Vigas de acero cimentadas en terreno o azotea.

*Estructura Organizacional:*

Se puede decir que Vendor es una de las empresas (representación mexicana) que pertenecen a la cadena internacional CBS Outdoor, corporativo ubicado en Nueva York, E.U.A.

Aquí, en México el número de empleados de 462. Éstos se encuentran repartidos en 16 sucursales ubicadas en distintos estados del interior de la República Mexicana; mismas sucursales que conforman 5 regiones principales más un Corporativo y Confidencial, que abarca las direcciones (Ver Anexo 8).

- REGIÓN 1. México (México Norte)
- REGIÓN 2. Monterrey, Torreón, Tampico
- REGIÓN 3. Tijuana, Hermosillo, Cd. Juárez/Chihuahua, Culiacán
- REGIÓN 4. Veracruz, Mérida, Puebla, Tabasco
- REGIÓN 5. Guadalajara, León, Acapulco

CORPORATIVO

CONFIDENCIAL (Dirección)

#### **4.1.1 Filosofía Institucional**

Vendor es una empresa dedicada a la comercialización de espacios exteriores para publicidad en toda la República Mexicana. Los empleados trabajan orgullosos por ser parte de la empresa con más experiencia y más cobertura del mercado, también el hecho de pertenecer a un consorcio internacional reconocido mundialmente que opera bajo los valores de legalidad, servicio y responsabilidad social.

Sus miembros comparten la responsabilidad de cuidar sus activos y de promover el crecimiento y eficiencia de la empresa. De promover el entendimiento de las bondades de la publicidad exterior y de los factores de éxito de Vendor, y de generar las acciones necesarias para ser la mejor opción en el mercado y de comunicar a la organización cualquier asunto que pueda significar una amenaza u oportunidad para su aprovechamiento oportuno.

Vendor es un buen lugar para trabajar, donde existe una atmósfera de respeto, cordialidad, seguridad, justicia y creatividad, donde se le da valor a las nuevas ideas y el trabajo bien hecho, donde no existe discriminación para la asignación de oportunidades de crecimiento. Otros valores que promueve esta empresa a su personal, y se puede decir son el eje principal son:

*Integridad* en todas las actividades de negocio.

*Comunicación* constante con todos los involucrados.

*Atención a los detalles*, seguimiento a asuntos pendientes.

*Actitud de competencia*, siempre dando lo mejor de para alcanzar los objetivos.

#### **4.1.2 Factores de Éxito**

- Desarrollos de Tecnología de información que permiten analizar la disponibilidad en línea, generar propuestas más inteligentes y oportunas, que permiten el seguimiento de cada

etapa del servicio proporcionado y la resolución más pronta de eventualidades en el mismo para una mayor satisfacción.

- Cobertura en más de 300 poblaciones del país con 9 mil carteleras además de autobuses en cientos de rutas de las principales 30 poblaciones de México.
- Fortaleza jurídica con personal dinámico, preparado y comprometido a la protección de activos y de su operabilidad.
- Operación segura con personal entrenado y equipado como ninguna otra empresa del medio.
- Apoyo en diseño creativo y gratuito para maximizar las probabilidades de convertir impactos en intenciones de compra para el éxito de las campañas de nuestros clientes.
- Operación financiera analítica, eficiente, con prácticas sanas que fortalece nuestras relaciones con proveedores y que se evidencia en el servicio otorgado.
- Investigación continua de nuevas oportunidades de negocios.
- Esfuerzos de Relaciones Públicas frecuentes que permiten un mejor entendimiento de las bondades de la publicidad exterior, así como la responsabilidad compartida del anunciante en la protección

del paisaje urbano y de la dignificación del medio exterior.

- Acuerdos sólidos con permisionarios del transporte público que posicionan a Vendor como el preferido por los mismos para comercializar sus unidades.
- Búsqueda y procuración de nuevos elementos a los que el mercado le da valor como la medición de impactos en la que participamos junto a IBOPE y el CIM.
- Selección de personal comprometido y capaz, esfuerzos de planes de reconocimiento y preparación continua del personal.
- Ejecutivos de ventas que se comportan como asesores del cliente para que sus campañas tengan éxito, dándoles un seguimiento personal para identificar oportunidades de crecimiento y retroalimentando a la organización de las diferentes oportunidades y amenazas que se presenten en el mercado.
- Esfuerzos de promoción en medios para el posicionamiento de Vendor como la mejor opción en publicidad exterior.
- Identificación y canalización continuas de prospectos de clientes.
- Prospección de sitios responsable y ambiciosa.

- Planteamiento y Dirección clara de las metas de la empresa a todo el personal.

### **4.1.3 Derechos y Obligaciones para los empleados de la empresa**

#### DERECHOS

- Respeto y tolerancia.
- Trato digno e igualdad de oportunidades.
- Ser escuchado (personalmente o vía buzón de sugerencias)
- Pago puntual de sueldos y prestaciones.
- Cumplimiento de condiciones laborales.
  - Horario (de 09:00 a 14:00 hrs., y de 15:30 a 19:00 hrs., de lunes a jueves.)
  - Viernes (de 09:00 a 15:00 hrs.)

#### OBLIGACIONES

- Puntualidad y Asistencia.
- Respeto a compañeros y superiores.
- Uso adecuado a los útiles, herramientas y equipo de trabajo.
- Productividad en su trabajo diario.

## **4.2 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.

### **4.2.1 Población/Muestra**

La muestra que se utilizó para el estudio está compuesta por 437 empleados, provenientes de una población total de 462.

Algunos directores y personal operativo no participaron en el proceso debido, entre otros, a las fallas de comunicación para enviar el instrumento a todas las sucursales, a la complejidad de traslado de D. F. a cada uno de los estados, a la ausencia de personal, pero sobre todo y la negación o incredulidad hacia la evaluación, esto sobre todo por parte de los niveles directivos.

### **4.2.2 Procedimiento**

Se aplicó el instrumento de medición WES, perteneciente a una de las cuatro escalas de clima social; éste fue del trabajo.

El instrumento, como ya se mencionó en el capítulo pasado, consta de 93 reactivos, cuyas opciones de respuesta eran SÍ, ¿? y NO, que miden nueve indicadores o subescalas. La aplicación en el corporativo fue de dos días ya que ahí se concentra la mayor parte de la población de la empresa. Para este fin, se les envió el cuestionario vía e-mail, estableciendo generalidades del proceso, lineamientos, instrucciones y fechas límite de entrega.

Para la aplicación del cuestionario en las sucursales, se envió una circular tipo comunicado de instrucciones a los jefes administrativos de las Sucursales más grandes: México, Guadalajara, Monterrey y León. Estas personas dividieron su trabajo por regiones e hicieron llegar el cuestionario a las sucursales que les correspondían. De tal suerte que cada una de estas personas fue la responsable de la logística y procedimientos de evaluación de cada sucursal, cumpliendo los parámetros establecidos, fechas límite e instrucciones planteadas por el Corporativo.

De esta forma se iba recabando toda la información de las sucursales y conforme se enviaban los cuestionarios contestados, se iban vaciando las respuestas en el programa.

Al final de todo el proceso de evaluación y para fines de la presentación de resultados, se convocó y reunió a todos los directores de la empresa para mostrarles una presentación con diapositivas en Power Point y platicar acerca de todo el proceso de

evaluación que se llevó a cabo en el mes de mayo; así como los resultados y diagnóstico del mismo. Todo lo que se ha venido describiendo en este trabajo de investigación, pero más resumido.

Posteriormente, se les envió un manual, tipo engargolado con todo el contenido de investigación, indicando en una circular cuál era el contenido, además de la presentación en diapositivas impresa y también las gráficas pertinentes y los resultados (Ver Anexo 9).

La idea principal de haber hecho todas las explicaciones teóricas antes expuestas, y de haber mencionado también la parte práctica de este trabajo, fue llegar precisamente a realizar la propuesta de intervención, con respecto al clima organizacional existente en tal organización.

Los resultados son una base importante para la realización de planes de acción de mejora, por lo que el siguiente capítulo, está dirigido a explicar y describir los resultados, así como la propuesta que se hace para mejorar el clima organizacional de Vendor.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

## 5.1 Resultados

Los resultados se obtuvieron directamente del software Clima-e, una vez teniendo alimentado el sistema con las respuestas que se mandaron de todas las personas participantes.

Es importante considerar todas y cada una de las áreas que se evaluaron y qué criterios se tomaron en cuenta, así como las calificaciones que se manejaron.

Con la aplicación de dicho instrumento se contemplaba detectar posibles anomalías en los diversos aspectos que componen el Clima de la organización en estudio.

Gracias a ello, se construyeron baremos, entiéndase este término como un “cuadro gradual establecido convencionalmente para evaluar los méritos personales, la solvencia de empresas, etc., o los daños derivados de accidentes o enfermedades”, (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2001, p.165), mismos que se seleccionaron a partir de los estadísticos obtenidos en cada variable, diversos puntos de corte que diferencian hasta cinco categorías de clasificación.

Tal como ya se ha expuesto, no es conveniente hablar de un mal o buen clima y por eso las etiquetas que se seleccionaron describen, en su caso, posibles estados del clima laboral.

Fueron cinco principales: EXCELENTE, SALUDABLE, NORMAL, ALERTA Y EMERGENCIA. Estos criterios se establecieron tomando en cuenta una distribución normal, que explica cómo se distribuyen, valga la redundancia, las calificaciones o puntajes obtenidos por los trabajadores en relación con la media, (promedio). La ponderación de calificaciones de distribuyó de la siguiente manera: *Excelente. 90-100%; Saludable. 80-90%; Normal. 60-80%; Alerta. 30-60% y Emergente. 0-30%*

## **5.2 Descripción de Resultados**

Los resultados se presentan de la siguiente manera: primero se hizo el análisis a nivel general, es decir, se muestra la gráfica que abarca y explica las tres principales fortalezas y áreas de oportunidad, tomando en cuenta cada subescala, con respecto al clima organizacional de Vendor como empresa; posteriormente se presentan tres fortalezas y áreas de oportunidad a nivel Sucursal, (por factor o variable, subescala). Y finalmente se presenta la gráfica a Nivel Dirección, que como en toda empresa, representa los mandos que guían y encaminan el logro de objetivos de cada una de sus áreas y por eso consideró importante nombrar y dedicar

solamente un apartado a dicho rubro, ya que depende de ellos, el fomentar el buen clima o mal clima organizacional (Ver Anexo 10).

### **Análisis General**

**Tabla 5.1 Todas las sucursales**

FORTALEZAS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Autonomía	Dirección
Implicación	Condiciones
Relaciones	Innovación

Es importante destacar que en términos generales el diagnóstico del clima organizacional es "NORMAL", si bien no existe un grave conflicto, tampoco es saludable o excelente, por lo que se tienen que tomar en cuenta algunas consideraciones en determinadas áreas.

La escala más fuerte es la de *Autonomía*, esto quiere decir que las personas que laboran en Vendor se sienten capaces de hacer por sí solos su trabajo, son autosuficientes e independientes, se sienten motivados por sus superiores y compañeros y por lo tanto existe un bajo índice de "burn-out" entendido como el cansancio o estrés laboral, acumulación de tareas, irritabilidad, conflictos con los colaboradores de trabajo, pérdida de rol social, falta de tiempo, desmotivación, depresión, cansancio emocional, etc.

Tiene que ver con la proactividad que los caracteriza en el momento de cumplir con sus obligaciones y tareas.

También se observa que conforme a la escala de *Implicación*, los trabajadores se sienten partícipes de las actividades que se realizan, se entregan a sus tareas y lo hacen bien. Colaboran en equipo con las actividades del área y además se interesan en obtener la información necesaria para tomar decisiones y actuar.

Con respecto a la tercera fortaleza: *Relaciones*, existe compañerismo y trabajo en equipo de manera general, si bien no es agradable la presencia de un compañero, tampoco crea mayor conflicto, se sobrellevan y tratan de tener un buen grado de organización, es decir, de planificación, eficiencia, control y terminación de la tarea que se les encomienda; tiene claras sus actividades y límites de trabajo, además de buena administración de su tiempo para realizarlas.

En cuanto a las áreas de oportunidad se puede decir que en el aspecto de *Dirección*, los trabajadores se sienten poco apoyados y presionados por sus jefes, no existe una muy buena comunicación entre éstos, lo que tiene un gran impacto en las *Condiciones* de trabajo en las que se encuentra el personal ya que debido a ello las personas no se sienten "a gusto" en sus áreas. Esta misma razón no permite que se abran campos de *Innovación*, variedad y cambio en

nuevos enfoques en diversas y distintas áreas, ni se motiven a tomar riesgos a nivel de nuevas acciones y estrategias de trabajo.

### ☑ Resultados por Sucursal

A continuación se presenta a manera de resumen, y con el afán de hacer más entendible la parte de los resultados, las áreas de oportunidad y las fortalezas de cada sucursal. Éstos se distribuyen conforme a cada región.

 F=Fortaleza  AO=Área de Oportunidad

#### Tabla 5.2 Análisis Región 1

ESCALAS	REGIÓN 1			
	MÉXICO		MÉXICO NORTE	
	F	AO	F	AO
ORGANIZACIÓN				
INNOVACIÓN				
INFORMACIÓN				
CONDICIONES				
IMPLICACIÓN				
AUTONOMÍA				
RELACIONES				
DIRECCIÓN				
CLA				

#### Tabla 5.3 Análisis Región 2

ESCALAS	REGIÓN 2					
	MONTERREY		TORREÓN		TAMPICO	
	F	AO	F	AO	F	AO
ORGANIZACIÓN						
INNOVACIÓN						
INFORMACIÓN						
CONDICIONES						
IMPLICACIÓN						
AUTONOMÍA						
RELACIONES						
DIRECCIÓN						
CLA						

**Tabla 5.4 Análisis Región 3**

REGIÓN 3								
ESCALAS	CULIACÁN		TIJUANA		HERMOSILLO		CD. JUÁREZ	
	F	AO	F	AO	F	AO	F	AO
ORGANIZACIÓN							Blue	
INNOVACIÓN		Red				Red	Blue	
INFORMACIÓN		Red		Red			Blue	
CONDICIONES				Red		Red		Red
IMPLIACACIÓN	Blue		Blue		Blue		Blue	
AUTONOMÍA	Blue		Blue		Blue			Red
RELACIONES	Blue		Blue		Blue		Blue	
DIRECCIÓN		Red		Red		Red	Blue	
CLA							Blue	

**Tabla 5.5 Análisis Región 4**

REGIÓN 4								
ESCALAS	VERACRUZ		MÉRIDA		PUEBLA		TABASCO	
	F	AO	F	AO	F	AO	F	AO
ORGANIZACIÓN	Blue							
INNOVACIÓN		Red	Blue			Red		Red
INFORMACIÓN			Blue		Blue		Blue	
CONDICIONES		Red		Red		Red		Red
IMPLIACACIÓN	Blue						Blue	
AUTONOMÍA			Blue		Blue			
RELACIONES	Blue				Blue		Blue	
DIRECCIÓN		Red		Red		Red		Red
CLA				Red				

**Tabla 5.6 Análisis Región 5**

REGIÓN 5						
ESCALAS	ACAPULCO		GUADALAJARA		LEÓN	
	F	AO	F	AO	F	AO
ORGANIZACIÓN			Blue			
INNOVACIÓN						
INFORMACIÓN						Red
CONDICIONES		Red		Red		Red
IMPLIACACIÓN	Blue		Blue		Blue	
AUTONOMÍA	Blue		Blue			
RELACIONES	Blue				Blue	
DIRECCIÓN		Red		Red		Red
CLA		Red		Red		

**Tabla 5.7 Análisis Corporativo y Confidencial**

ESCALAS	CORPORATIVO		CONFIDENCIAL	
	F	AO	F	AO
ORGANIZACIÓN				
INNOVACIÓN				
INFORMACIÓN				
CONDICIONES				
IMPLIACACIÓN				
AUTONOMÍA				
RELACIONES				
DIRECCIÓN				
CLA				

De esta manera, con las tablas de resumen de los resultados por sucursal, se hizo un análisis de resultados, dando mayor énfasis a la sucursal México, debido a que es la que cuenta con el mayor número de empleados y en donde de alguna manera también se concentra el corporativo y todos los niveles directivos que son los que dirigen y guían la labor de Vendor. Además, fue ahí desde donde se realizó el estudio.

El análisis de Sucursal México se dividió en dos grupos: México, (incluido Ventas) y México Sucursal Norte, (Talismán). Y únicamente en este caso se realizó un análisis FODA, que permitió comprender la situación actual de dicha sucursal y de esta manera obtener un diagnóstico preciso del cual partir para tomar decisiones acordes con los objetivos y propuesta formulados. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las

amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Tabla 5.8 Análisis FODA de S. México**

<p>Las FORTALEZAS de la sucursal México, resultaron ser dentro de las escalas Implicación, Autonomía, Organización y Relaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son autosuficientes con su trabajo.</li> <li>- Tienen iniciativa propia.</li> <li>- Se sienten apoyados por sus compañeros, trabajan en equipo.</li> <li>- Participan en actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.</li> </ul>	<p>Las OPORTUNIDADES, se encuentran básicamente en el las escalas de Información y Dirección:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos en cuanto a entendimiento con sus jefes.</li> <li>- Falta de medios para transmitir la información manejada dentro de la sucursal.</li> </ul>
<p>Las DEBILIDADES de la Sucursal México son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia de algún medio de contacto entre Directivos y Operativos.</li> <li>- Falta de contacto directo, con el cliente.</li> <li>- Desconocimiento de la</li> </ul>	<p>Las AMENAZAS son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe contacto con las demás sucursales. No están ni siquiera enterados de qué personas trabajan en los demás estados-</li> <li>- Mala distribución de las ganancias. Solo los</li> </ul>

<p>información interna de parte del nivel operativo y de algunos mandos medios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones de trabajo, lugar físico, incentivos, remuneración, sobre todo para la parte operativa.</li> </ul>	<p>directivos obtienen beneficios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposición de reglas con las que no se está de acuerdo.</li> <li>- La rotación de personal que no permite crear sentimientos de afiliación entre sí.</li> </ul>
---	---

## 1. México

Las fortalezas de la sucursal México son *Implicación, Autonomía y Organización*, esto se traduce en independencia al realizar las tareas encomendadas, proactividad en general e iniciativa propia para tomar decisiones y cumplir con el trabajo diario de una manera planificada, estructurada, eficiente y a tiempo. Las personas se sienten implicadas en las actividades de su empresa. El área de oportunidad a considerar es la de la escala *condiciones* de trabajo, esto es, no se sienten completamente satisfechos en su lugar de trabajo ni en completa comunicación y confianza con sus jefes y se sienten presionados por los mismos. Se tienen que llevar a cabo acciones en cuanto a todas las escalas de

clima laboral lo requieren, tal como lo refiere la baja puntuación en la dimensión global CLA.

### **México Sucursal Norte (Talismán)**

Las fortalezas de la Sucursal Norte (Talismán) son *Autonomía, Relaciones e Implicación*. Son autosuficientes con su trabajo, tienen iniciativa propia y se sienten apoyados por sus compañeros, por esta misma razón muestran habilidad para el trabajo en equipo y comunicación en grupo, pueden llegar a cumplir con los objetivos planteados de mejor manera en equipo, además de participar en las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Como aspectos para mejorar están la *Organización, información y Dirección*. Existen conflictos en cuanto al entendimiento con sus jefes, además de falta de medios para transmitir la información manejada dentro de la sucursal y mantener al tanto a todos y cada uno de los miembros de la misma, por esta razón no existe una buena organización y control en las actividades realizadas para el cumplimiento de metas u objetivos.

### **2. Monterrey**

Las fortalezas de Sucursal Monterrey son *Implicación, Autonomía y Relaciones*. Existen conflictos en cuanto a la relación con jefes, ya que en lo que respecta a la relación con compañeros

de trabajo es normal, esto los lleva a sentirse pertenecidos en las actividades de su sucursal y a aportar ideas de manera voluntaria y con iniciativa propia.

Las áreas de oportunidad a considerar son *Innovación, Condiciones y Dirección*. El trabajo en equipo es favorable, puesto que entre compañeros se llevan bien, es posible que puedan lograr los objetivos establecidos de manera puntual y eficiente, aunque las ideas aportadas no son innovadoras y trascendentes, se dejan llevar por patrones ya establecidos y necesitan que se les den órdenes para realizar sus actividades y tareas.

### **3. Guadalajara**

En Sucursal Guadalajara se observó que las fortalezas son *Organización, Implicación y Autonomía*. Esto se traduce en iniciativa propia al tomar decisiones y al realizar las funciones correspondientes, además de hacerlo de manera controlada, planificada y eficientemente y en colaboración con las actividades que la empresa encomienda.

Las áreas de oportunidad se encuentran en las áreas de *Condiciones, Dirección y Clima Laboral*. En general deben mejorar en todas las escalas, específicamente en la comunicación con los jefes que se traduce en la percepción de un ambiente de trabajo hostil y no muy grato para el trabajador.

#### **4. León**

Las fortalezas de esta sucursal se encuentran principalmente en *Implicación, Autonomía y Relaciones*, quiere decir que se sienten dentro de un ambiente adecuado y satisfactorio que se traduce en un sentido de pertenencia en la empresa, participación voluntaria y proactiva en actividades relacionadas con la misma.

Los aspectos a mejorar como áreas de oportunidad en Sucursal León son *Información, Condiciones y Dirección*. Existen puntos rojos en cuanto a comunicación con superiores y ambiente laboral satisfactorio; falta de medios que hagan llegar la información manejada dentro de la empresa a todo el personal y entendimiento de la misma.

#### **5. Culiacán**

Las fortalezas se reflejan en las escalas *Implicación, Autonomía y Relaciones*. Se sienten pertenecidos a la empresa, así como gustan de su área de trabajo y relaciones con compañeros, no obstante, esta relación no la perciben como buena en todas las áreas, sobre todo con jefes, faltan medios de comunicación de la información manejada dentro de la sucursal y por ende no existe motivación para la aportación de ideas nuevas y trascendentes que fomenten cambios favorables.

## **6. Tijuana**

Las fortalezas son *Implicación, Autonomía y Relaciones*. Esto se traduce en un sentimiento de pertenencia a su empresa, relaciones de trabajo buenas y satisfactorias que permiten autosuficiencia al realizar sus actividades diarias.

Es importante mejorar en cuanto a comunicación jefe-subordinado, ya que a partir de ello se podrá mejorar la percepción que existe del ambiente y lugar de trabajo, además del conocimiento de la información interna de la empresa.

## **7. Veracruz**

En sucursal Veracruz se observó que las fortalezas son *Organización, Implicación y Relaciones*. Esto se traduce en que para los trabajadores de dicha sucursal no es complicado llevar una buena comunicación con sus compañeros de equipo, por tanto, se sienten pertenecidos en la labor de su empresa y en los quehaceres diarios de la misma, además las llevan a cabo de una forma organizada, planificada y estructurada.

## **8. Mérida**

Como fortalezas se observan *Información, Implicación y Autonomía*. El personal de esta sucursal se siente pertenecido a su

empresa, son autosuficientes en cuanto a la toma de decisiones y al realizar las funciones que les corresponden. Se observa que en cuanto a la dimensión Información, el diagnóstico es "SALUDABLE", esto quiere decir que en cuanto a los medios de transmisión de la información manejada no existen conflictos, el conocimiento de la misma es puntual y acertado, están al tanto de todo lo que sucede dentro de su lugar de trabajo.

Dentro de las áreas a mejorar son en general las escalas evaluadas, la comunicación Jefe-Subordinado que repercute en la manera como perciben las condiciones de trabajo y ambiente laboral.

## **9. Puebla**

Las fortalezas de la Sucursal Puebla son *Información, Autonomía y Relaciones*. Se traduce en una adecuada y puntual recepción de la información que se maneja dentro de la empresa, además de comunicación satisfactoria entre compañeros de trabajo, lo que impacta en la toma de decisiones y realización de las funciones laborales de manera preactiva y eficiente.

Las áreas de oportunidad que se pueden rescatar tienen relación con la *comunicación Jefe-Subordinado, condiciones de trabajo* que se ven afectadas por la misma falta de comunicación e *innovación* en procesos, ideas, objetivos, etc.

## 10. Cd. Juárez

En esta sucursal se rescatan muchos puntos, como fortalezas en general, destacan los aspectos de la escala global CLA, sobre todo la *Innovación, Relaciones, Organización, Dirección* con un diagnóstico "EXCELENTE", esto es, que existe comunicación entre compañeros de trabajo para cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados con respecto al conocimiento y dominio de información, además de plantear ideas nuevas y trascendentes que propician el cambio en cualquier ámbito, esto a través de la búsqueda de acciones planificadas, estructuradas y controladas de las actividades y funciones a desempeñar.

Los únicos focos rojos que se presentan como posibles áreas de oportunidad, aunque se encuentren en un nivel "SALUDABLE" son la *Autonomía y Condiciones* laborales con las que se enfrenta día a día y por lo mismo no son del todo proactivos ni se propicia la iniciativa. Aunque esto es en grados muy poco significativos, ya que en general, es la sucursal que mejor clima organizacional presentó en los resultados.

## 11. Hermosillo

Las fortalezas que se observan están dentro de las escalas de *Implicación, Autonomía y Relaciones*, que se traduce en sentimientos de afiliación a la empresa, autosuficiencia e

independencia en la realización de funciones, así como un roce social satisfactorio en cuanto al equipo de trabajo se refiere.

Las áreas de oportunidad a rescatar son la escala de *Innovación*; el personal necesita mayor motivación y herramientas para desarrollar la habilidad de proposición de nuevas y mejores ideas, así como *comunicación* entre jefes y subordinados y en el cambio de percepción en su ambiente o *condiciones* de trabajo.

## **12. Acapulco**

Las fortalezas que se observan están dentro de las escalas de *Implicación, Autonomía y Relaciones*, que se traduce en sentimientos de afiliación a la empresa, autosuficiencia e independencia en la realización de funciones, así como un roce social satisfactorio en cuanto al equipo de trabajo se refiere.

Las áreas de oportunidad a rescatar son la *escala global de clima organizacional*, en donde se proponen mejoras a nivel general de las escalas, *comunicación* entre jefes y subordinados, así como en el cambio de percepción en su ambiente a *condiciones* de trabajo.

### **13. Tampico**

Las fortalezas dentro de esta sucursal con diagnóstico "SALUDABLE" son *Organización, Implicación y Autonomía*. Las personas se sienten motivadas a realizar de manera planeada, puntual, controlada y eficiente su trabajo, teniendo iniciativa y sin tener, necesariamente que se les diga lo que tienen que hacer. En cuanto a áreas de oportunidad se encuentra el compañerismo y *comunicación* con sus jefes, las *condiciones* laborales en que se encuentran y por lo mismo, falta de interés en promover nuevas ideas y soluciones.

### **14. Tabasco**

En cuanto a fortalezas nos encontramos que en Sucursal Tabasco, la información que se recibe se hace de manera masiva y satisfactoriamente, existen medios efectivos para transmitirla y es captada de manera adecuada por todo el personal. Así mismo se observa que los empleados se sienten parte de su empresa y esto repercute en su relación y convivencia con los demás.

Valdría la pena mejorar aspectos como son comunicación con jefes, innovación de ideas y soluciones, que seguramente se traducirá en una mejora de la condición de ambiente laboral.

## 15. Torreón

Las fortalezas que se observan son *Implicación, Autonomía y Relaciones*. Existe buena comunicación y entendimiento con sus compañeros de trabajo, iniciativa para trabajar, además de un sentimiento de afiliación con su empresa.

Las áreas de oportunidad pueden convertirse en fortalezas si se promueven mejoras en cuanto a *comunicación* con sus jefes, *innovación* de ideas y estrategias de trabajo, así como medios más eficaces de comunicación y transmisión de la misma.

## 16. Corporativo

Dentro de las fortalezas del Corporativo se observa que son autosuficientes, se sienten confiados de sus habilidades y capacidades en cuanto a productividad sin tener que ser guiados por un supervisor, además realizan su trabajo de manera clara y precisa, así como planificada y estructurada, lo que los hace sentirse parte de la empresa y satisfechos en general.

Las áreas de oportunidad a trabajar son el área de *innovación*, la adaptación a los cambios así como la promoción de los mismos. La *comunicación* entre jefes y subordinados es un punto clave a mejorar, existe poco entendimiento y desacuerdos de manera general.

## **17. Directivo/Confidencial**

En cuanto al nivel Directivo se refiere, se observa que las fortalezas no difieren de las demás sucursales. Los directores se sienten implicados en la labor de su empresa, en las actividades y planes que se diseñan, además trabajan de manera independiente y autónoma, es lógico que en estos niveles administrativos se trabaje de esta manera ya que probablemente no se cuente con muchas cabezas de quienes dependan, además se caracterizan básicamente por un alto nivel de liderazgo, dirección, control, delegación de actividades, etc. Los niveles directivos se perciben con una buena relación con sus pares y subordinados aunque se piensa que podría haber mejoras en cuanto a los medios o herramientas con que se comunica la información institucional, tal vez no es clara, puntual o precisa. Además de la información, se observa como área de oportunidad la escala de condiciones laborales, esto hace referencia al estado material y físico en el que se encuentra el lugar de trabajo, tal vez los espacios, la iluminación, la ventilación, el ruido, el mobiliario, los recursos técnicos y tecnológicos con los que se cuenta para realizar su trabajo; así como las medidas de seguridad e higiene con las que se cuenta. Otro tipo son las remuneraciones salariales, las prestaciones con las que se cuenta por ser parte de la empresa y en general las compensaciones a las cuales se tienen facilidad.

### 5.3 Propuesta de Mejora

Se estableció una relación funcional entre lo que sucede en la empresa con lo que quiere decir cada escala evaluada, esto es, primero se valoró con base en la cultura organizacional de Vendor, (misión, visión, valores, objetivos, políticas) qué se pretende lograr y a dónde se quiere llegar. Vendor es una empresa cuya misión principal es comercializar espacios exteriores para publicidad en toda la República Mexicana.

**Tabla 5.9 Plano Real VS. Ideal de Vendor**

IDEAL	REAL
Organización	Autonomía
Autonomía	Organización
Relaciones	Relaciones
Dirección	Innovación
Implicación	Condiciones
Información	Información
Innovación	Implicación
Condiciones	Dirección

Con base en este conocimiento y al tipo de bienes y servicios que Vendor ofrece, se puede decir que por orden de importancia y tomando como base un "ideal", las puntuaciones más altas debieron haber sido en primer lugar Autorrealización, (Organización, Autonomía), siguiendo por Relaciones (Relaciones Laborales,

Dirección e Implicación) y en último lugar Estabilidad y Cambio (Información, Innovación y Condiciones).

Para entender un poco mejor esta idea pongamos que Vendor es una empresa dedicada a, (como su nombre en inglés lo indica), vender de cierta forma espacios que permitan al cliente dar a conocer su producto, su imagen y su idea con la que pretenden exhibirse ante el mercado. Es por esto que en primera instancia el trabajador de Vendor necesita estar autorrealizado, en el sentido de que sus objetivos sean fijos, metas delimitadas y medios para alcanzarlos de igual manera, claros y sólidos. Esto implica una buena organización tanto de los recursos materiales, físicos, de habilidades y conocimientos, así como del tiempo que necesitan los trabajadores para realizar las actividades laborales que atañen. Organización a nivel jerárquico, tener bien definidos sus puestos y actividades que tienen que realizar, así como a quién y quiénes deben reportar su trabajo, además de saber planificar, delegar y controlar las responsabilidades establecidas. Se trata de vender el servicio que se presta y no hay mejor manera de hacerlo que a través de la venta de uno mismo, como trabajador de dicha institución. Esto en cuanto a mandos medios y directivos, pero también el nivel operativo que labora en Vendor puede ser vendido mediante la actitud de servicio que se tiene y la entrega con la que realizan su trabajo. Deben tener integridad y respeto por sí mismos de tal manera que se vea reflejado en las labores de las cuales se ocupan.

A partir de esas características, el siguiente punto que debe ser alto al evaluar el Clima Organizacional de Vendor, son las relaciones. Si bien, las relaciones con los proveedores y con los clientes son sumamente importantes para la existencia de una empresa como ésta, también los trabajadores deben sentirse a gusto con sus relaciones laborales internas, ya que son una fuente de motivación para poder realizar sus actividades y trabajar con ímpetu y entusiasmo día a día.

Las relaciones laborales, hacen referencia también al trato que se tiene con todos los compañeros de trabajo, tomando en cuenta cualquier nivel jerárquico dentro de la empresa. Significan en parte, el motor motivador que impulsa a la persona desde llegar de buen humor a su empresa, llegar puntual y con una actitud positiva y de manera constante: cómo es el trato con Directivos, pares y subordinados; cómo se percibe la actitud de los niveles de Dirección ya que el ser líder no significa lo que típicamente se cree, sólo mandar, demostrar la autoridad que se tiene y hasta cierto punto confundir "ordenar" con "delegar responsabilidades". Muchas veces el trato con los directores o jefes de área se distorsiona debido a roces de tipo personal, de lucha de poderes, de intereses diversos y pueden llevar la relación por un camino no muy positivo y se tiende a perder objetividad en el momento de tomar decisiones o colaborar en equipo para el cumplimiento de objetivos.

Esto puede también influir en el grado de implicación que tienen los trabajadores en su área de trabajo, éstos pueden sentirse desmotivados y apáticos a la hora de participar en las actividades que como empresa se establecen; caen en la monotonía laboral en donde nada más se limitan a realizar lo que día con día se tiene que hacer, como una especie de "robotitos" sin cualquier tipo de motivación que los impulse a buscar nuevas maneras de proceder, nuevas formas de trabajar e incluso, nuevos modos de trato para sus compañeros. Esta implicación se debe observar, al igual que todos los factores, en todos los niveles de la organización. Desde el nivel Directivo que debe formar parte de un equipo en el que mediante juntas o reuniones se detecten aquellos aspectos que no están funcionando del todo bien, hasta para tomar decisiones de recorte o promoción de personal.

También se observa dicha participación en el área operativa de Vendor, al subirse a montar los espectaculares, se muestra un trabajo en equipo que desde el nombre "cuadrilla" se hace notorio.

Deben participar y colaborar todos en conjunto para logra el objetivo propuesto, por muy mínimo que éste sea.

En última instancia y en seguimiento con lo planteado, las subcalas que conforman la escala de Estabilidad y Cambio dentro del plano "ideal" debieron ser las que arrojarán puntuaciones más bajas. Esto porque para el perfil de una empresa como lo es

Vendor, el personal no puede estar motivado a aportar nuevas ideas debido a que primero no tienen los factores antes mencionados pertenecientes a las dos primeras escalas. Estas últimas son consecuencia de las primeras. De manera más explícita, en cuanto a condiciones, ya sean materiales, ambientales, de ventilación, de mobiliario, etc., podrán no estar en buenas condiciones pero puede ser tolerado si se cuenta con buenas relaciones laborales, puede sobrellevarse si el ambiente a nivel relaciones y trabajo en equipo son saludables.

Por otro lado, si se revisa desde el parámetro de la cultura y filosofía organizacional de Vendor, efectivamente las puntuaciones más bajas coinciden en que son los factores que conforman la escala de Estabilidad y Cambio. Esto es debido a lo siguiente:

En cuanto a la innovación, los trabajadores podrían aportar nuevas ideas y métodos o tratar de minimizar la monotonía del trabajo, si se sintieran motivados a hacerlo, si encontraran su trabajo como un medio de crecimiento y de explotación en buen sentido de sus habilidades para crear, mejorar y modificar lo ya existente y si fuera valorado sería mucho más notable esta aportación. Así como si se contara con los medios eficaces para hacer llegar la información que se maneja en la empresa. Se tiene conciencia que no todo tipo de información puede ser divulgada o exhibida para el uso y manipulación de todo el personal, así que solo en estos casos se limita dicha información para el personal que

corresponde, pero de igual forma, no debe dejarse a un lado el buen empleo de la misma, el uso de los medios y herramientas adecuadas para hacer llegar el contenido a aquellos a quienes se pretende. Por otro lado, la innovación sería un gran atributo de Vendor, si ésta fuera una empresa dedicada a la elaboración de nuevos productos y que por la misma razón deben estar a la vanguardia ante el mercado competidor. Este no es el caso de Vendor, así que por esto no se considera la subescala de innovación como de las más importantes.

Por otra parte, la información que deba ser conocida por el personal restante de la empresa, también debe ser manejada de la mejor manera, buscando las mejores formas de hacerla saber y llegar, así como de verificar el justificado y buen uso de la misma.

Ahora bien, retomando los puntos de cultura organizacional, giro e ideología de Vendor, nos podemos dar cuenta de que tampoco es una empresa que maneje información muy "sui generis", como por ejemplo un Tribunal Superior de Justicia puede serlo o bien, un banco. Se maneja información que puede ser manipulada por el personal, de tipo común, y la información que pudiera ser confidencial o de dominio de personas específicas, se encuentra bien identificada y controlada.

Y en cuanto a condiciones de trabajo, también fue una de las subescalas en que la puntuación fue menor, esto es a que la

percepción de los trabajadores acerca de dichas condiciones son de cierto modo negativas, aunque no es de alarmarse ya que si se observan los resultados, está en grados de "normalidad", si bien no se sienten en condiciones totalmente óptimas, tampoco les son desagradables del todo y tomando en cuenta la relación funcional que se hizo de la escala con el perfil de Vendor, tampoco es una empresa que necesite de condiciones laborales sumamente especiales como podría ser un laboratorio médico o un hospital. Aunque no se debe descuidar el hecho de que a nivel administrativo o ejecutivo no son imprescindibles estas condiciones, pero a nivel operativo sí deben existir condiciones especiales de trabajo para el cuadrillero.

Si bien, ya se comentó acerca del plano "ideal", lo que se espera de Vendor, lo que se necesita es hacer una comparación con el plano "real", cómo se encuentra en realidad la empresa y qué se puede hacer para mejorar aquellos puntos que son considerados áreas de oportunidad y pueden ser convertidos en fortalezas con el único fin de seguir siendo una empresa líder en el mercado, por supuesto dentro del giro al que se dedica.

De acuerdo con los resultados cuantitativos y cualitativos que se arrojaron con este proceso de evaluación, se puede concluir que el plano "real" de Vendor, no está muy alejado del "ideal". Esto es, las puntuaciones más elevadas se obtuvieron en las subescalas que

se esperaba tendrían, (de acuerdo al perfil de la empresa), dicha calificación.

Como fortalezas encontramos que existe un buen nivel de Autorrealización en los empleados, se creen capaces de seguir cumpliendo con los objetivos de manera autónoma e independiente, organizada, planificada y controlada, así como también deben sentirse satisfechos de los resultados que hasta hoy día han logrado.

Fueron las puntuaciones más elevadas las correspondientes a Autonomía y Organización. Se observa también que existe una buena percepción en cuanto a las relaciones con sus compañeros de trabajo se refiere, sin embargo, existe alguna variable en este sentido. Las relaciones de equipo que se perciben como buenas, son únicamente con compañeros pares y subordinados quizás, pero a nivel de jefes y dirección hay algunos factores que no permiten tomar esta subescala como fortaleza; misma que se analizará más adelante.

La última subescala que se tomó con puntuación más elevada, por lo tanto es considerada una fortaleza en el Clima Organizacional de Vendor, es la implicación.

Ahora bien, resulta muy fácil hablar de fortalezas y de virtudes de un sistema o institución y aunque no lo parezca, también se

puede sacar provecho de las áreas de oportunidad y debilidades que dicho sistema implica. En este caso no existen debilidades, ya que de ser así, alguna de las subescalas hubiera estado en puntuaciones cuyo criterio o norma de calificación cualitativamente fuera "ALERTA" o "EMERGENCIA". No obstante, los criterios que se demostraron fueron "EXCELENTE", "SALUDABLE" y "NORMAL", este último en la mayoría de los casos y de manera general fue la calificación.

Todo lo que se ha explicado hasta este punto, se tiene que resumir en soluciones prácticas y accesibles para el aprovechamiento de estas áreas de oportunidad que principalmente se encuentran en el área de Estabilidad y Cambio, (Innovación, Información y Condiciones) y Dirección que pertenece a la escala de Relaciones.

A continuación se enlistan algunas recomendaciones o sugerencias de cambio por escala. Es importante destacar que se unificaron todos los puntos rojos de cada una de las escalas y de todas las sucursales de la empresa; y con base en ello se diseñaron dichas sugerencias de mejora, tomando en cuenta algunas áreas que son más susceptibles de problema y otras que no lo son tanto. De tal forma que la propuesta que se presenta, aplica de manera general para la mejora de las escalas más bajas del clima organizacional de todas las sucursales de Vendor.

## **INNOVACIÓN**

- En cuanto a la Innovación, se pueden implementar cursos talleres de capacitación que permitan al trabajador estimular su capacidad creativa, ya que es limitada o bien, no se le permite desarrollarse en su área de esta manera.
- Podrían implementarse nuevas formas de incentivos, tal vez económico o bien, simbólico, con el que el trabajador se sienta motivado y se involucre su capacidad creativa.
- Preguntar al personal de todos los niveles acerca de nuevas estrategias para mejorar las ventas (p.e. en el área de ventas) no se necesita mucho, pueden escribir en hojitas lo que se les ocurra, el objetivo de esto, es hacerlos pensar acerca de las fallas que perciben en su área de trabajo y una posible solución.
- Los dibujos sirven mucho, sobre todo para el nivel operativo, dentro de los talleres o un día cualquiera, como tarea, podrían dedicarse a hacer un dibujo del plano "ideal" y el plano "real" de Vendor. Es una manera de darnos cuenta de la percepción que tienen de su empresa y qué harían ellos si fueran por ejemplo directores de área.
- En cuanto a nivel Dirección, se podría programar un taller de creatividad e innovación laboral, en donde se cuente con recursos tecnológicos y materiales para estimular su creatividad, tal vez un estudio de casos en donde se les presente una situación actual, a nivel empresarial y que tengan que resolver de la manera más rápida y práctica.

## INFORMACIÓN

- Sería conveniente que existieran letreros con señalamientos por lugares estratégicos de la empresa. Desde el nombre de los departamentos que muchas veces no ubicamos. Señalamientos de medidas preventivas de seguridad e higiene, como uso de extintor, área de no fumar, qué hacer en caso de sismos o incendios.
- En caso de información interna, no existe una clara definición del perfil de puestos. El encargado de la actualización de organigramas, de perfil (análisis y descripción de puestos) debe hacer saber a todos los empleados cuáles son sus respectivos, ya que en colaboración con ellos es como se debería realizar dicha labor. Y cada área debería contar con su respectiva carpeta de descripción de puestos con toda la información que esto implica.
- Sería recomendable enviar una circular vía email y fotocopias (lápiz y papel) para personal operativo, con las fechas en las que pueden recoger sus recibos de nómina y vales de despensa. Ya que ha resultado difícil la repartición de los mismos debido a que no se sabe en qué día aproximadamente se entregarán.
- Podría reconocerse la labor de algún trabajador poniendo su foto en algún lugar estratégico de la empresa, de manera que todos puedan verlo. Reconociendo su trabajo o esfuerzo en determinada área.

- Además del uso de email, que mucho ha ayudado a la expansión de información, podrían pegarse en un mural algunas circulares que muestren información relevante sobre algún asunto o tema en específico.
- Muchas personas que trabajan en Vendor, desconocen la filosofía institucional (misión, visión, valores, políticas, etc.), podrían diseñarse manuales pequeños que se puedan repartir a todo el personal en donde se plasmen estas premisas. El uso de dicho material permitirá fijar en la memoria del trabajador lo que se pretende.
- Además de contar con un Newsletter interno en donde se exponga toda la información pertinente, debe existir otro medio, vía email o circular en donde se den a conocer los movimientos del personal.
- Así como también podrían ponerse algunas plaquillas en algunos lugares de la empresa en donde, de manera breve se mencionen dichas premisas que son importantísimas para el trabajador.
- Realización de juntas de las áreas o departamentos y de manera periódica, en donde se expongan las fortalezas y áreas de oportunidad. El fin es tener comunicación entre todo el equipo.
- Sería conveniente destinar uno o dos días al mes, para dar una inducción formal al personal que acaba de ingresar a la empresa, en donde se explique todo lo antes mencionado.

## CONDICIONES

- En cuanto a condiciones de trabajo también se podría hacer un consenso de cómo les gustaría a cada persona que fuera su lugar de trabajo, por supuesto que no se les puede dar gusto a todas y cada una de las peticiones que probablemente se presentarían, pero sí se puede llegar a una unificación y común denominador, en donde la empresa debería destinar ciertos recursos para la obtención de nuevos y mejores equipos (p.e. telefonía de calidad, mobiliario, recursos materiales, ventilación, sonidos, iluminación, privacidad, espacio, etc.)
- Para que se pueda dar una optimización en cuanto a condiciones, es necesario que se haga una valoración de los recursos económicos con los que se cuenta, hacer presupuestos y destinar cierto capital a esta labor.
- También sería pertinente capacitar a las personas indicadas para dar mantenimiento a los recursos con los que se cuenta para trabajar.
- Es muy necesario dar capacitación al personal de cuadrilla para realizar las actividades que les corresponden, sobre cómo usar el equipo, cómo prevenir un accidente, para qué sirve cada herramienta o material, así como conceptos básicos al respecto.
- Podrían también implementarse pequeños talleres en donde se les hable acerca de cómo manejar el estrés postraumático que puede ocasionar un accidente, ya que muchas veces los mismos cuadrilleros se quedan como en "shock" ante un

accidente y tienen que seguir trabajando a pesar del terror que esto pudo haberles ocasionado, y por consiguiente fallas en su trabajo.

## **DIRECCIÓN**

- En cuanto a nivel Directivo se sugiere, planes de capacitación y desarrollo que garanticen dejar un impacto en el jefe o líder. Estos, de preferencia que estén enfocados a temas como Liderazgo, Trabajo en equipo, Administración del Tiempo, Comunicación, Logro de Objetivos y lo principal, que se enfoque al conocimiento y entendimiento del Recurso Humano.
- Podría servir también, la suscripción a alguna revista mensual o bimestral que hable de temas relacionados con sus áreas y uno que otro tema de otra índole, pero principalmente de su área a cargo.
- Organización de algún evento con la gente de su departamento que ayude a la convivencia y al trato con los mismos.
- El director puede diseñar algún formato de retroalimentación que puede repartir a sus colegas y subordinados, en donde de manera sutil puedan dar a conocer aspectos negativos y positivos de su persona, sin el afán de ofender, solo de retroalimentar.
- Podría incentivarlos de vez en cuando con algún presente, algún detalle o una simple tarjeta que reconozca la estima que tiene a su apoyo durante determinado tiempo y que demuestre

la conformidad que se tiene de contarlos como equipo de trabajo.

## CONCLUSIONES

En términos generales, partiendo desde lo particular a lo general y haciendo un recorrido por todo lo que fue dicho trabajo de investigación, se concluye, que el estudio de clima organizacional tiene un impacto vital en el individuo, aunque éste no puede ni verse ni tocarse, sí tiene una existencia real, la cual puede percibirse con base en el conocimiento previo de la personalidad de la organización sujeta a estudio y del medio que la rodea, es decir, a través del Recurso Humano principalmente, y de los procesos estructuras que la componen, ya que es una de las causas de satisfacción y desempeño laboral del empleado, observando diversos aspectos que son importantes de mencionar para terminar la presente investigación.

En cuanto a la parte teórica, se puede decir que la Administración es una disciplina que se encarga de la planeación, organización, integración, dirección y control de una serie de recursos financieros, técnicos, materiales, tecnológicos y humanos; siendo estos últimos los que constituyen la fuerza de una empresa, al encargarse de la realización de las diversas actividades necesarias para lograr el correcto funcionamiento de la misma.

Una de las ramas que se desprenden de la ciencia administrativa es la denominada Administración de Recursos

Humanos, la cual tiene como objetivo primordial la coordinación, dirección y desarrollo del personal que colabora para una empresa.

Un punto importante, que quise destacar en esta investigación, es el que toda empresa, en la actualidad, debe entender y tener conciencia de la trascendencia y relevancia del ser humano para el crecimiento y mantenimiento de la organización, comprendiendo que el ambiente en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influye directamente en su rendimiento individual y grupal; por lo que en consecuencia, deben mostrar gran interés y esfuerzo para mantener a sus empleados en un estado de bienestar; y parte de ello se logra a través de un desarrollo organizacional adecuado.

El Desarrollo Organizacional, (DO) es una técnica muy recomendable para una organización, porque al llegar a tenerla, sirve como una herramienta para ayudar a su crecimiento.

Uno de los procesos del Desarrollo Organizacional es precisamente lo que para esta investigación resultó ser de utilidad: para que el Clima Organizacional sea el más óptimo de la empresa.

Su importancia radica principalmente en que se apega a la actualidad y busca satisfacer internamente las necesidades organizacionales del personal en el presente y con proyecciones futuras. El objetivo del clima organizacional se sustenta en el logro

de tres factores básicos: hacer que el empleado se sienta bien consigo mismo, que se sienta bien con sus colaboradores y superiores y lograr un equilibrio entre las dificultades y los aciertos que se le presenten dentro de la organización.

El clima organizacional es el resultado de una combinación de elementos tales como: relación empleado-empresa, liderazgo, comunicación, comportamiento humano y motivación; los cuales se traducen, en pocas palabras, en la percepción que tiene el empleado acerca de la empresa, lo que espera de ella y la seguridad que le proporciona.

Entonces, el clima organizacional debe procurar un ambiente humano, fomentar la colaboración, manifestar la filosofía de la empresa, y sobretodo, buscar un entendimiento entre empleado y empresa, a través de la convergencia de los elementos que lo conforman.

Esto es a lo que se llega, a partir del análisis teórico realizado durante el Capítulo 1. 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 ésta de la calidad de vida, de las percepciones, motivaciones, intereses, pensamientos, etc., que presentan los empleados; centrándose principalmente en el estudio del factor humano, que en la actualidad es indispensable para que toda

organización funcione eficaz y eficientemente, tal como se mencionó en líneas anteriores.

Dentro del campo de la Psicología como ciencia interdisciplinaria, (debido al enfoque psicológico más que administrativo del presente trabajo), es la 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 de trabajo; por tal motivo comienza a estudiar los fenómenos que rodean al trabajador, diseñando nuevas técnicas y procedimientos que permiten 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, puede orientarlo en la satisfacción de su desempeño laboral y personal.

En el Capítulo 2, con base en los autores revisados que han estudiado el clima organizacional, se concluye que es un fenómeno abstracto que no se ve ni se toca, tal como ya se comentó en las primeras líneas de este apartado, no obstante, 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, 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.

Medir el clima organizacional 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 propios de medición, ya que permiten indagar los factores que rodean a la organización y diseñar o elegir el instrumento de acuerdo al tipo de empresa en la cual se medirá el ambiente organizacional. El personal que trabaja en una empresa, es casi siempre el reflejo de la organización.

Con respecto al Capítulo 3, se concluyó que una herramienta para medir el Clima Organizacional, es la elaboración de instrumentos, los cuales deben fundamentarse en la teoría clásica de los tests de medición; teniendo como requisitos indispensables validez, confiabilidad y estandarización; es decir, que el instrumento arroje resultados similares en el momento en que se aplique una segunda o tercera ocasión y a diferentes tipos de muestras; que mida lo que se pretende medir, como en este caso que fue el Clima Organizacional, y que sean confiables dichos resultados.

La pregunta de investigación planteada al inicio, fue qué propuesta de mejora podría implementar el psicólogo laboral en una empresa, a partir de la aplicación de un instrumento para evaluación de CO para la empresa Servicios Administrativos América S. de R. L. de C. V. (Vendor).

Esta pregunta se respondió a partir de un estudio teórico previo que sirvió de base para conocer cómo se ha evaluado el Clima Organizacional durante diferentes épocas y en diversas organizaciones mexicanas. Cómo ha sido la evolución de este proceso, de acuerdo a las teorías de varios autores. Dentro de todas estas teorías, existe un común denominador que los instrumentos de medición son la herramienta más efectiva y apropiada de evaluar dicho fenómeno organizacional.

Se realizó una revisión previa de los factores o variables, (subescalas) que contiene el instrumento aplicado, entre los cuales están Organización, Innovación, Información, Condiciones, Implicación, Autonomía, Relaciones, Dirección y la escala global de clima, cuya abreviación es CLA. A partir de esta revisión y entendimiento de factores, pudo aplicarse el instrumento para conocer cuáles de ellos intervienen en el adecuado o inadecuado estado de clima organizacional en Vendor.

A partir de los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta de intervención para mejorar aquellos elementos que son

considerados como áreas de oportunidad, mismos que pueden convertirse en fortaleza si las propuestas y actividades a realizar se basan en el principio de calidad. Dichas actividades propuestas son sencillas y de fácil implementación.

Para futuras líneas de investigación se sugiere se haga completo el proceso de Desarrollo Organizacional y se detecte cuáles son los puntos de alerta en los que se puede mejorar, no nada más remitiéndose a un factor específico como lo es el clima. Además de que es conveniente que un especialista, de preferencia, Licenciado en Psicología haga dicho estudio. Esto es por la única razón de que cuenta con todas las habilidades y herramientas en cuanto a conocimientos con respecto al área Industrial de Psicología y de comportamiento humano dentro de una organización en general, lo que facilitará la intervención de forma oportuna y atinada dentro de cualquier tipo de empresa.

Es preciso concluir este trabajo con la descripción de mi experiencia al realizarlo. Sobre todo, hacer énfasis en el hecho de la creación y autorización de parte de algunas personas acerca de programas que son pruebas ya estandarizadas y que son para uso exclusivo en una PC.

Puede representar por un lado algunas ventajas, pero por otro, puede ser riesgoso, ya que es complicado adaptar una prueba con toda una historia y características ya predeterminadas de hace años

a un programa que "de la noche a la mañana" se puede usar con solo presionar botones.

Aunque sirve, de entrada para hacer un poco más práctica la evaluación del clima de una empresa, quiero destacar y subrayar que jamás la capacidad humana del psicólogo, sus habilidades, conocimientos, pericia, pensamientos, opiniones, etc., podrán ser sustituidos por un programa que puede ser alimentado por el mejor especialista en ello; siempre hará falta la intervención y experiencia en comportamiento humano, que tiene un psicólogo con estudios y cierta preparación en el área. Con esto quiero decir que aunque yo usé ese software para la evaluación de dicha empresa, tuve que realizar todo un trabajo y todo un análisis detallado que de ninguna manera el programa me proporcionó. Mis interpretaciones, mis análisis y mis resultados fueron independientes al reporte que el programa me pudo haber arrojado, porque en primer lugar, no aportó ningún reporte, solo dio resultados, que por si fuera poco, no son fáciles de entender y ni siquiera los mismos proveedores del sistema, pueden explicar.

Por otro lado, pero siguiendo la misma línea, tal practicidad que menciono, con el uso de dicho software, no existió del todo, debido a que fue realmente complicado convocar a todo el personal de la empresa para que contestara el cuestionario de 93 reactivos. Esto es de entenderse, si estamos hablando de una empresa que trabaja en todo momento y en donde casi no existen tiempos

muertos o libres, contestar un cuestionario de 93 preguntas, resultaba realmente aberrante para los trabajadores, sobre todo para los directores. Fue como un caso extremo en el que el nivel operativo, no podía manejar una computadora, no entendía la redacción de las preguntas y con la opción de ¿? se les hacía muy fácil contestar únicamente con esa opción, debido a la falta de entendimiento del reactivo, en caso contrario, para los directivos, era como una pérdida de tiempo y realmente no creían en el uso y la veracidad de dicho instrumento.

Considero que para este tipo de estudios, debe ser diseñado un instrumento especial y específico para cada nivel de la organización, ya que si bien es cierto que "cada cabeza es un mundo", a nivel general, tratar de juntar todos los pensamientos y sentimientos de todos los empleados de una empresa, es mucho más difícil, así que de antemano, opino que el instrumento que utilicé no fue el adecuado, aunque traté de que los resultados fueran lo más veraces y confiable posibles.

Y con esto, reitero que la aportación de la persona especializada en este caso, es indispensable para mantener bajo control toda investigación. Si bien, resultó complicado el análisis y entendimiento de resultados, habiendo utilizado otro tipo de instrumento pudo haber sido menos complejo y tardado; pero puedo concluir que a pesar del trabajo "extra" que se empleó para

la elaboración de dicho estudio, fueron satisfactorios los resultados y se pudo llegar a una conclusión adecuada.

En cuanto a mi experiencia, no creo que sea conveniente recomendar el uso de este tipo de instrumentos, prefiero diseñar alguno nuevo, adaptado a la cultura de la organización y al tipo de personas que en ella laboran. No obstante, creo que esto sirve como un estudio más y diferente que en algún momento puede aportar algún conocimiento a las generaciones venideras. Creo que es fuera de lo que realmente siempre se termina haciendo y una experiencia más que estudiar.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, F. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª. ed.). México: Trillas.

Byars, LL. y Rue, L.W. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thompson.

Brunet, L. (1987). *El Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Coon, D. (1999). *Psicología. Exploración y Aplicaciones*. (8a. ed.). México: Thompson.

Chiavenato, I. *Comportamiento Organizacional*. (5a. ed.). México: Thompson.

Chiavenato, A. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5a. ed.). Colombia: Mc. Graw Hill.

Cummings, G. T. (1999). *Organización, desarrollo y cambio*. México: Prentice Hall.

Davis, K. y Newstrom, W. (1999). *Comportamiento humano en las organizaciones*. (10a. ed.). México: Mc. Graw Hill.

Microsoft (1998), *Enciclopedia Encarta*, (Versión 1998), [CD-ROM]. México: Autor.

Furham, A. (2001). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.

González, M. y Olivares, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano*. México: CECSA.

Gibson, L. J. y Ivancevich, M. J. (1992). *Organizaciones: conducta, estructura y procesos*. México: Trillas.

Grados, J. A. y Sánchez, E. (2005). *La entrevista en las Organizaciones*. México: El Manual Moderno.

Harrasch, C. (1998). *Identidad del psicólogo*. (3a. ed.). México: Adisson Wesley Longman.

Harrasch, C. (1996). *El psicólogo ¿Qué hace?*. México: Adisson Wesley Longman.

Hernández, y R. S. (1994). *Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico*. México: Mc. Graw Hill.

Hernández, y R. S. (2005). *Administración: Pensamiento, Procedimiento, Estrategia y Vanguardia*. México: Mc. Graw Hill.

Kast, E. F. y Rosenzweig, E. J. (1997). *Administración en las Organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. (4a. ed.). México: Mc. Graw Hill.

Koonts y O' Donnell. (1985). *Curso de Administración Moderna*. México: Mc. Graw Hill.

Mushinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thompson.

Reyes Ponce, A. (2002). *Análisis de Puestos*. México: Limusa.

Reyes Ponce, A. (2002). *Administración de empresas*. (2a. ed.). México: Limusa.

Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10a. ed.). México: Mc. Graw Hill.

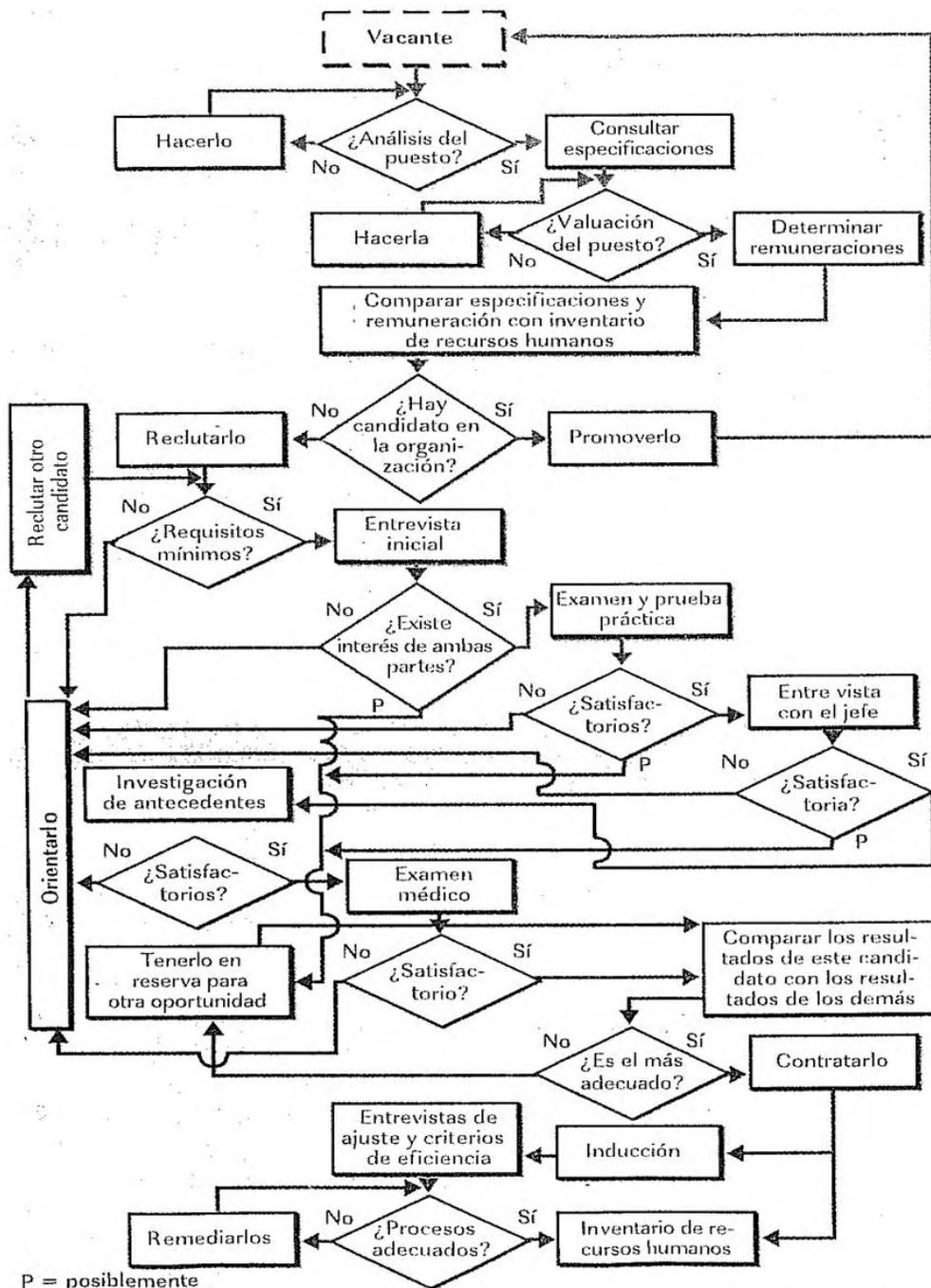
Robbins, P. S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. (3a. ed.). México: Prentice Hall.

Sikula F., A. (1994). *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. México: Limusa.

Stoner, A. F. (1996). *Administración*. (6ª. ed.). México: Pearson Education.

## ANEXOS

# Anexo 1. Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Personal



## Anexo 2. Instrumento utilizado para la evaluación

Área:

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

### EVALUACIÓN "CLIMA ORGANIZACIONAL"

Instrucciones:

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Por favor, lea cada frase con atención y responda en este ejemplar.

SÍ ----- Cuando la frase sea cierta en su lugar o centro de trabajo  
? ----- Cuando considere que la frase no es cierta ni falsa, o cuando no pueda decidirse

NO ---- Cuando la frase no se cumpla en su puesto de trabajo

Si se equivoca puede borrar y cambiar la alternativa elegida.

Aunque las frases están pensadas para muy distintos ambientes laborales es posible, que algunas se ajusten exactamente a su caso particular. Trate de acomodarlas a su propia situación y decida si son verdaderas o falsas en relación con su puesto de trabajo.

Su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la organización y poder tomar decisiones de mejora. Por favor, conteste con atención y sinceramente.

1.- Mi trabajo está claramente definido.

SÍ ( )

? ( )

NO ( )























## Anexo 2.1 Entrando al sistema

The screenshot shows a window titled "Clima Laboral". Inside, it says "Bienvenido a:" followed by "Clima-e" in a large font. Below this, there is a section labeled "Clave de Acceso" with the instruction "Teclee su clave de usuario para comenzar a utilizar Clima Laboral". To the right of this section are three buttons: "Cancelar", "Establecer", and "Comenzar". There is also a text input field for the password.

## Anexo 3. Expedientes

The screenshot shows a menu for "Clima-e". The menu items are: "Expedientes", "Módulos", "Evaluación", "Diagnóstico", "Utilidades", and "Ayuda". A sub-menu is open under "Expedientes", listing: "Nuevo expediente", "Eliminar expediente", "Buscar", and "Salir del sistema".

## Anexo 4. Buscador de Datos

**Buscar Expediente**

Empresa/Dirección: CSC      Departamento/Gerencia: Desarrollo      Nivel de Puesto: Jefe

Rango de edad: de 41 a 50 años      Antigüedad en la empresa: de 2 a 5 años      Escolaridad: Diplomado

Estado Civil: Casado      Sexo: Masculino

Cancelar      Buscar      Eliminar      Eliminar todos

	Empresa	Departamento	Nivel	ID
11	CSC	Desarrollo	Jefe	239
12	CSC	Sistemas	Gerente	240
13	CSC	Sistemas	Sub-Director	241

## Anexo 5. Aplicar el Instrumento

**Aplicando test**

Empresa: CSC      Departamento: Recursos Humanos      Nivel de puesto: Gerente      Antigüedad en la empresa: de 2 a 5 años

Rango de edad: de 25 a 49 años      Escolaridad: Licenciatura      Estado civil: Soltero      Sexo: Masculino

A continuación tendrá 51 preguntas que responder, se le recuerda que su nombre no se capturó en ningún campo ya que este test es anónimo.

Por favor confiese lo que usted realmente piensa de su organización.

Cancelar      Iniciar

### Anexo 6. Introducir respuestas del instrumento aplicado

**Respuestas**

Empresa: KSC	Departamento: Recursos Humanos	Nivel de puesto: Asesor	Agrupación en la empresa: De 2 a 5 años
Rango de edad: De 25 a 45 años	Etnicidad: Mestizo	Estado civil: Soltero	Sexo: Masculino

1	1	12	1	23	1	34	3	45	1	56	1	67	3	78	3	89	3
2	1	13	1	24	1	35	1	46	3	57	3	68	1	79	3	90	3
3	1	14	1	25	1	36	3	47	3	58	1	69	1	80	3	91	3
4	1	15	1	26	1	37	3	48	3	59	3	70	1	81	1	92	1
5	1	16	1	27	3	38	3	49	3	60	1	71	3	82	1	93	3
6	1	17	1	28	3	39	3	50	3	61	3	72	1	83	3		
7	1	18	1	29	3	40	3	51	3	62	1	73	3	84	3		
8	1	19	1	30	3	41	3	52	3	63	1	74	1	85	3		
9	1	20	1	31	3	42	3	53	1	64	1	75	3	86	1		
10	1	21	1	32	3	43	1	54	3	65	3	76	1	87	3		
11	1	22	1	33	1	44	3	55	3	66	1	77	1	88	3		

Inicio    Fin    Imprimir

### Anexo 7. Diagnóstico

Reporte de Análisis

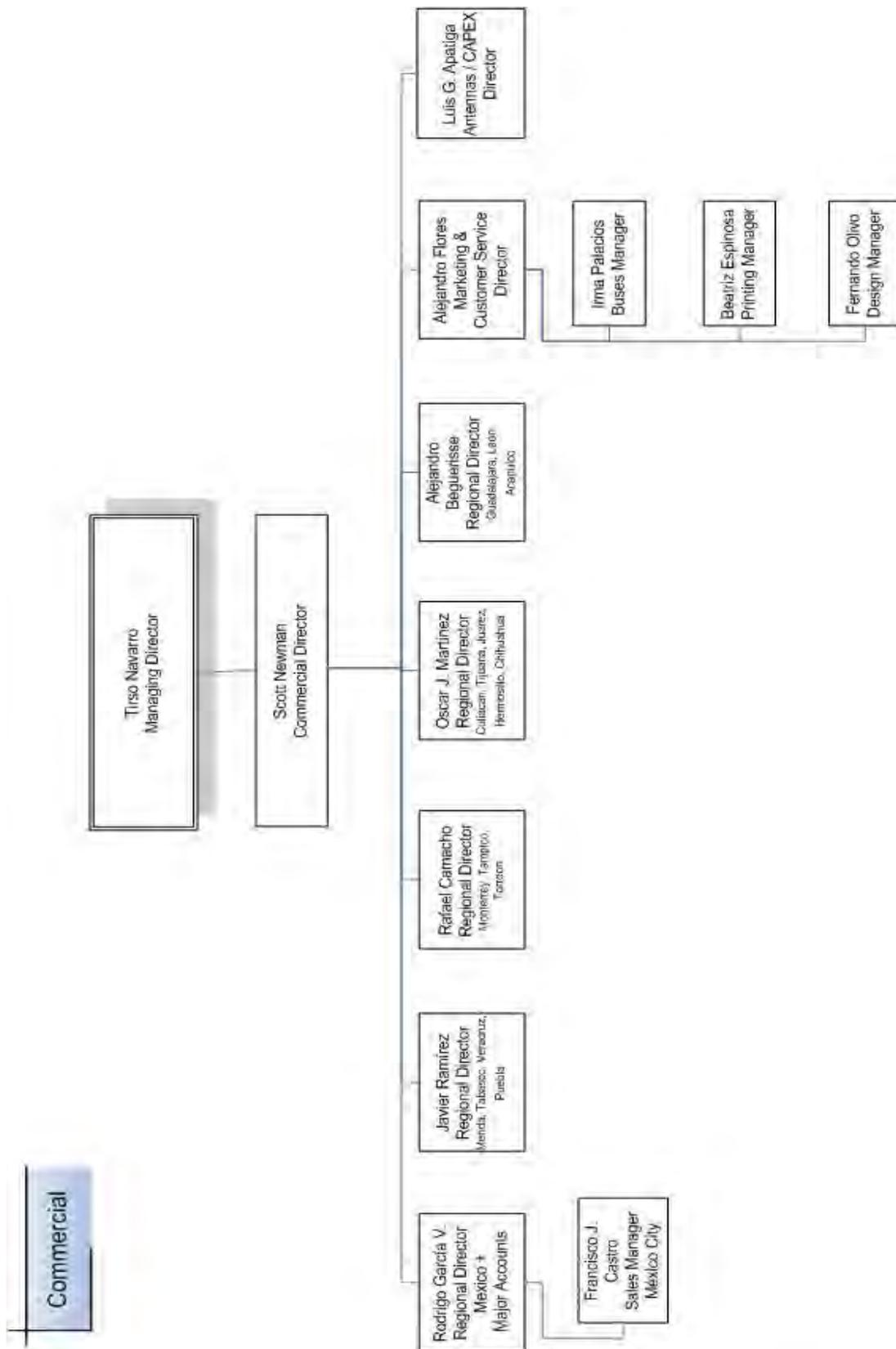
1 de 1    100%    Total: 100%    6 de 70

EMPRESA:	CSC	DEPTO/COD:		NIV:	
EDAD:		ANTIGÜEDAD:		ESC:	
EDO.CIV:		SEXO:			

DIMENSION	N° PERSONAS	MEDIA	D. TÍPICA	MINIMA	MAXIMA	EDC. CLA.
ORO	6	16.33	13.41	0.00	32.00	NORMAL
BNH	6	13.67	12.33	0.00	24.00	NORMAL
BNF	6	13.83	21.22	0.00	36.00	NORMAL
COH	6	11.83	10.01	0.00	24.00	ALERTA
COF	6	11.50	10.47	0.00	24.00	ALERTA
AUT	6	10.67	9.09	0.00	22.00	ALERTA
REL	6	13.67	13.11	0.00	28.00	ALERTA
DES	6	21.13	18.33	0.00	40.00	NORMAL
CLA	6	24.00	25.33	0.00	48.00	NORMAL

## Anexo 8. Organigrama de la empresa



## Anexo 9. Presentación en diapositivas y trabajo engargolado para Directores



# OBJETIVO

### GENERAL

Detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento del personal ya que éstas configuran lo que se entiende como Clima Organizacional.

### ESPECÍFICOS

- ◆ Conocer y entender el concepto de Clima Organizacional.
- ◆ Conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional de Vendor, mediante la aplicación del instrumento de evaluación WES.
- ◆ Identificar los factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, mediante el análisis de los resultados obtenidos en el proceso.
- ◆ Buscar y proponer soluciones para mejorar los niveles de motivación del personal que impactan de manera positiva o negativa al Clima Organizacional.
- ◆ Evitar o anticipar conflictos y desarrollar una administración sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

Vendor

**Vendor**

## CLIMA ORGANIZACIONAL 2007

**Fecha de Aplicación:** 8 de Mayo del 2007.  
**No. de Participantes:** 437  
**Instrumento utilizado:**  
**WES (Work Environment Scale)**  
**“Escala de Clima Social en el Trabajo”**  
**Escalas que se evalúan:**

Autorrealización  
Relaciones  
Estabilidad / Cambio

**9 Subescalas:**

Autorrealización	Relaciones	Estabilidad/Cambio
Organización	Relaciones Laborales	Innovación
Autonomía	Dirección	Información
	Implicación	Condiciones



Los criterios de calificación se establecieron tomando en cuenta una " **Distribución Normal** ", que explica cómo se distribuyen las calificaciones o puntajes obtenidos por los trabajadores en relación con la media (promedio)

Los criterios de ponderación son los siguientes:

<b>EXCELENTE</b>	<b>90-100%</b>
<b>SALUDABLE</b>	<b>80-90%</b>
<b>NORMAL</b>	<b>50-80%</b>
<b>ALERTA</b>	<b>30-50%</b>
<b>EMERGENCIA</b>	<b>0-30%</b>

[Ver tablas de resultados](#)

Vendor

## ¿Cómo podemos mejorar?

### Innovación

- Un día cualquiera, como tarea, podrían dedicarse a hacer un dibujo del plano "ideal" y el plano "real" de Vendor. Es una manera de darnos cuenta de la percepción que tienen de su empresa y qué harían ellos si fueran por ejemplo directores de área.
- A nivel Directivo, se podría programar un taller de creatividad e innovación laboral fuera del ambiente laboral (oficina) en donde se cuente con recursos tecnológicos y materiales para estimular su creatividad, tal vez un estudio de casos en donde se les presente una situación actual, a nivel empresarial y que tengan que resolver de la manera más rápida y práctica.

### Información

- Letreros con señalamientos por lugares estratégicos de la empresa. Desde el nombre de los departamentos que muchas veces no ubicamos. Señalamientos de medidas preventivas de seguridad e higiene, como uso de extintor, área de no fumar, qué hacer en caso de sismos o incendios.
- Organigramas, de perfil de puesto (análisis y descripción)
- Circular vía e-mail y fotocopias (lápiz y papel) para personal operativo, con las fechas en las que se puede recoger sus recibos de nómina y vales de despensa.

- Reconocer la labor de algún trabajador poniendo su foto en algún lugar estratégico de la empresa, de manera que todos puedan verlo. Reconociendo su trabajo o esfuerzo en determinada área.
- Pegar en un “mural” algunas circulares que muestren información relevante sobre algún asunto o tema en específico.
- Diseño de manuales pequeños que se puedan repartir a todo el personal en donde se plasmen estas premisas. El uso de dicho material permitirá fijar en la memoria del trabajador lo que se pretende.
- Destinar uno o dos días al mes, para dar una inducción formal al personal que acaba de ingresar a la empresa. En donde se explique todo lo antes mencionado.

#### Condiciones

- Hacer un consenso de cómo les gustaría a cada persona que fuera su lugar de trabajo. La empresa debería destinar ciertos recursos para la obtención de nuevos y mejores equipos (p.e. telefonía de calidad, mobiliario, recursos materiales, ventilación, ruido, iluminación, privacidad, espacio, etc.)
- Para que se pueda dar una optimización en cuanto a condiciones, es necesario que se haga una valoración de los recursos económicos con los que se cuenta, hacer presupuestos y destinar cierto capital a esta labor.
- Capacitar a las personas indicadas para dar mantenimiento a los recursos con los que se cuenta para trabajar.

- Dar capacitación al personal de cuadrilla para realizar las actividades que les corresponden.
- Impartir talleres en donde se les hable acerca de cómo manejar el estrés postraumático que puede ocasionar un accidente.

#### Dirección

- Planes de capacitación y desarrollo, enfocados a temas como liderazgo, Trabajo en equipo, Administración del Tiempo, Comunicación, Logro de Objetivos y lo principal, que se enfoque al conocimiento y entendimiento del Recurso Humano. Si se realizan fuera de su contexto laboral cotidiano daría mejores resultados.
- Suscripción a alguna revista mensual o bimestral que hable de temas relacionados con sus áreas y uno que otro tema de otra índole. Pero principalmente de su área a cargo.
- Organización de algún evento social, ya sea de degustación o deportivo con la gente de su departamento que ayude al conocimiento, la convivencia y al trato con los mismos.
- El director puede diseñar algún formato de retroalimentación que puede repartir a sus colegas y subordinados, en donde de manera sutil puedan dar a conocer aspectos negativos y positivos de su persona, sin el afán de ofender, solo de retroalimentar.
- Podría incentivarlos de vez en cuando con algún presente, algún detalle o una simple tarjeta que reconozca la estima que tiene a su apoyo durante determinado tiempo y que demuestre la conformidad que se tiene de contarlos como equipo de trabajo.



## EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2007

# Estudio Completo

*¿Qué es el Clima Organizacional?*

**Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.**



Vendor

# INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN WES (WORK ENVIRONMENT SCALE)

“Escala de Clima Social en el Trabajo”. Creado por Rudolf Hugo Moos y cols. en 1970.

Autorrealización  
Relaciones  
Estabilidad / Cambio

9 Subescalas:

## Autorrealización

Organización

Autonomía

## Relaciones

Relaciones Laborales

Dirección

Implicación

## Estabilidad/Cambio

Innovación

Información

Condiciones

Vendor

## ORGANIZACIÓN

Claridad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios, la administración, planeación, control de los recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) de los que dispone la empresa para alcanzar los resultados que se plantea.



## AUTONOMÍA

Grado de independencia de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.



Vendor

## RELACIONES LABORALES

Relaciones entre iguales pero también las existentes con personas de diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.



## IMPLICACIÓN

Grado de significación que las personas que trabajan en la empresa tienen con la organización, hasta qué punto se sienten partícipes de un proyecto común o desvinculados de los objetivos generales.

## DIRECCIÓN

Satisfacción existente con relación a los superiores y directivos de la organización y de forma general, la opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados.



Vendor

## CONDICIONES

Estado físico y material de trabajo que pueden afectar al nivel de satisfacción de los trabajadores.



## INFORMACIÓN

Nivel de información existente en la organización.

## INNOVACIÓN

Habilidad de proponer nuevas ideas, dinamismo y adaptación a las necesidades del mercado que se perciben en la organización.



Vendor

Los criterios de calificación se establecieron tomando en cuenta una “ **Distribución Normal** ”, que explica cómo se distribuyen las calificaciones o puntajes obtenidos por los trabajadores en relación con la media (promedio)

Los criterios de ponderación son los siguientes:

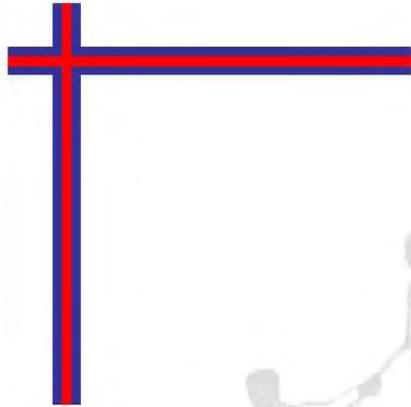
<b>EXCELENTE</b>	<b>90-100%</b>
<b>SALUDABLE</b>	<b>80-90%</b>
<b>NORMAL</b>	<b>50-80%</b>
<b>ALERTA</b>	<b>30-50%</b>
<b>EMERGENCIA</b>	<b>0-30%</b>

Ver tablas de resultados

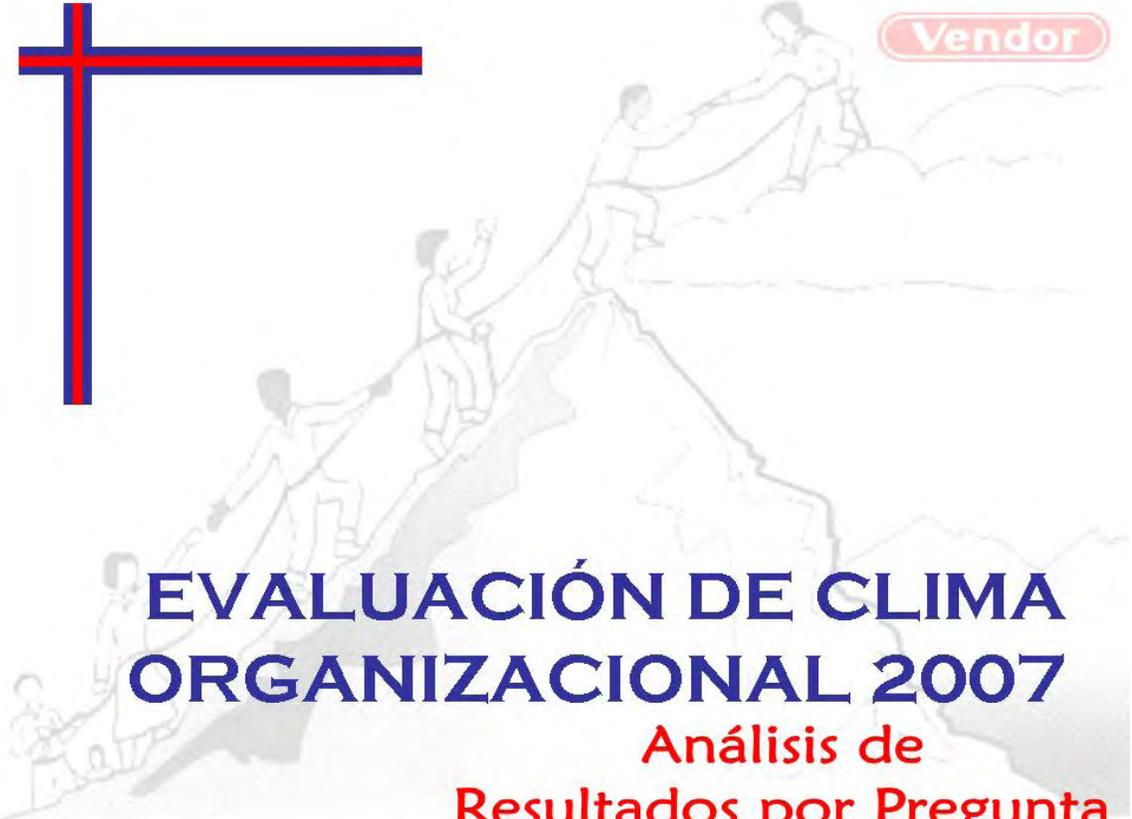
Vendor



Vendor



Vendor



# EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2007

## Análisis de Resultados por Pregunta



### ¿Cómo podemos mejorar?

# ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Escala de Estabilidad y Cambio

### Innovación

Implementar cursos o talleres de capacitación que permitan al trabajador estimular su capacidad creativa, ya que es limitada o bien, no se le permite desarrollarse en su área de esta manera.



Preguntar al personal de todos los niveles acerca de nuevas estrategias para mejorar las ventas (p.e. en el área de ventas) no se necesita mucho, pueden escribir en hojitas lo que se les ocurra, el objetivo de esto, es hacerlos pensar acerca de las fallas que perciben en su área de trabajo y una posible solución.

Vendor





### Innovación

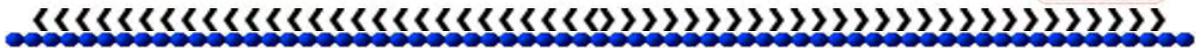
Un día cualquiera, como tarea, podrían dedicarse a hacer un dibujo del plano "ideal" y el plano "real" de Vendor. Es una manera de darnos cuenta de la percepción que tienen de su empresa y qué harían ellos si fueran por ejemplo directores de área.



A nivel Directivo, se podría programar un taller de creatividad e innovación laboral fuera del ambiente laboral (oficina) en donde se cuente con recursos tecnológicos y materiales para estimular su creatividad, tal vez un estudio de casos en donde se les presente una situación actual, a nivel empresarial y que tengan que resolver de la manera más rápida y práctica.

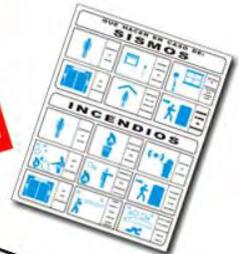


Vendor



### Información

Letreros con señalamientos por lugares estratégicos de la empresa. Desde el nombre de los departamentos que muchas veces no ubicamos. Señalamientos de medidas preventivas de seguridad e higiene, como uso de extintor, área de no fumar, qué hacer en caso de sismos o incendios.

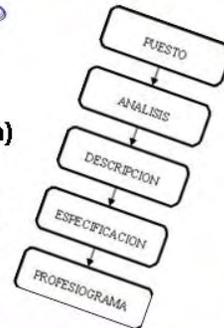


Recursos Humanos

Finanzas  
Juridico  
Sitios

Organigramas, de perfil de puesto (análisis y descripción)

Circular vía e-mail y fotocopias (lápiz y papel) para personal operativo, con las fechas en las que se puede recoger sus recibos de nómina y vales de despensa.



www.fetaekwondo.es

Vendor



## Información

Podría reconocerse la labor de algún trabajador poniendo su foto en algún lugar estratégico de la empresa, de manera que todos puedan verlo. Reconociendo su trabajo o esfuerzo en determinada área.



Podrían pegarse en un "mural" algunas circulares que muestren información relevante sobre algún asunto o tema en específico.

Diseño de manuales pequeños que se puedan repartir a todo el personal en donde se plasmen estas premisas. El uso de dicho material permitirá fijar en la memoria del trabajador lo que se pretende.



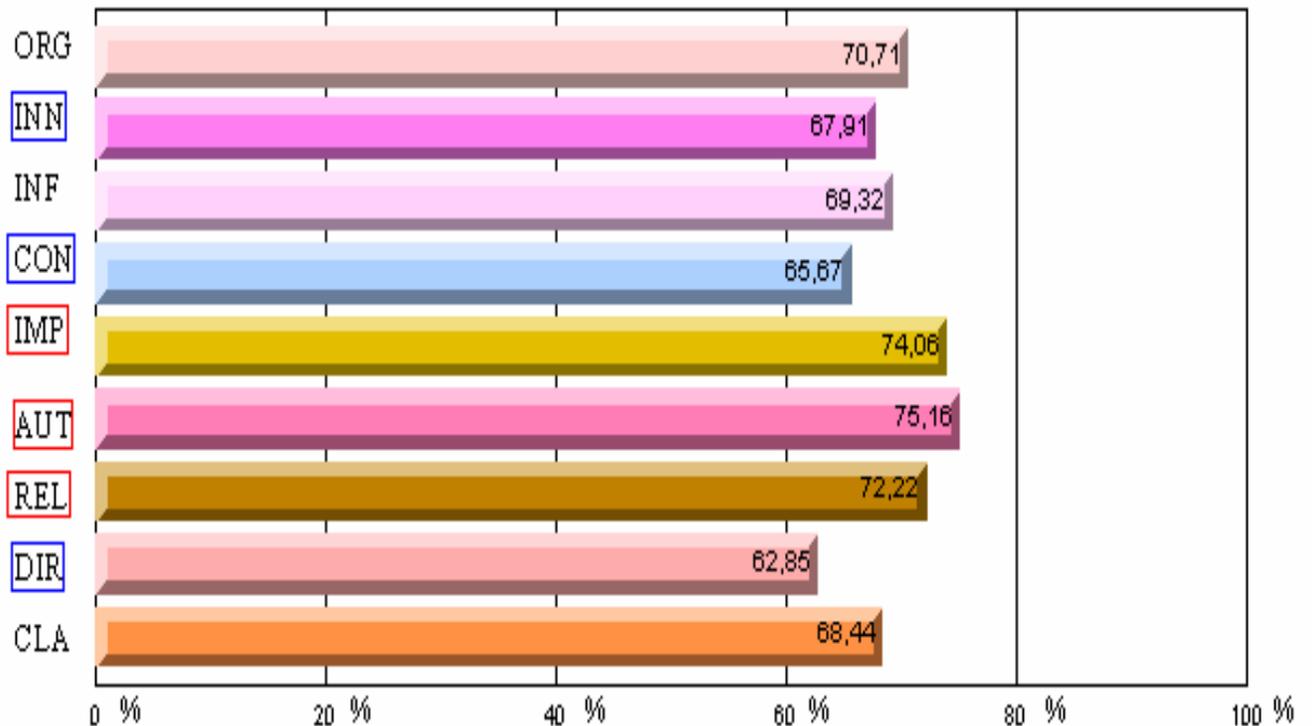
Sería conveniente destinar uno o dos días al mes, para dar una inducción formal al personal que acaba de ingresar a la empresa. En donde se explique todo lo antes mencionado.

Vendor

## Anexo 10. Descripción de Resultados

Gráfica General

DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	437	NORMAL
INN	437	NORMAL
INF	437	NORMAL
CON	437	NORMAL
IMP	437	NORMAL
AUT	437	NORMAL
REL	437	NORMAL
DIR	437	NORMAL
CLA	437	NORMAL



Fortalezas



Áreas de Oportunidad

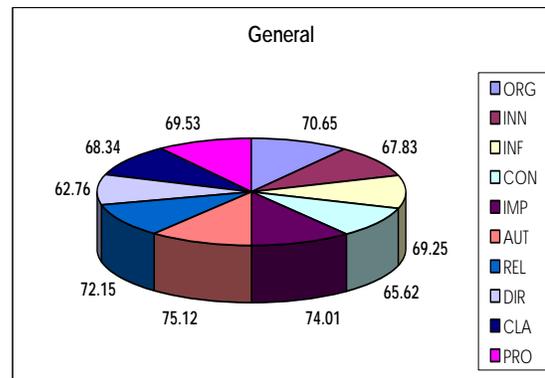
# Vendor

## Análisis General de Resultados de Evaluación de Clima Organizacional

No. de empleados	459
No. de evaluados	437

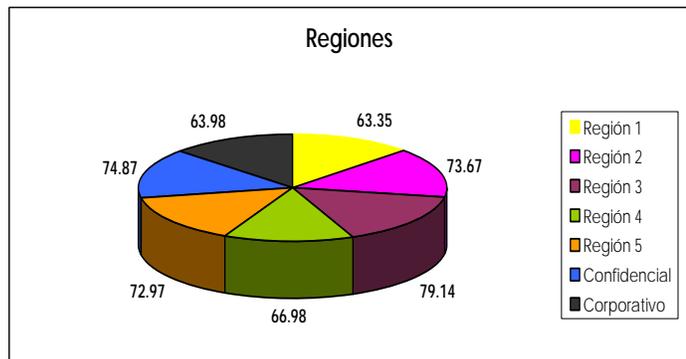
EXCELENTE	90-100%
SALUDABLE	80-90%
NORMAL	50-80%
ALERTA	30-50%
EMERGENCIA	0-30%

Sección	Escalas		
I	Organización	ORG	70.65
II	Innovación	INN	67.83
III	Información	INF	69.25
IV	Condiciones	CON	65.62
V	Implicación	IMP	74.01
VI	Autonomía	AUT	75.12
VII	Relaciones	REL	72.15
VIII	Dirección	DIR	62.76
IX	Clima Laboral	CLA	68.34
	PRO		69.53
			<b>NORMAL</b>



■ Fortalezas  
■ Áreas de Oportunidad

Región 1	63.35	NORMAL
Región 2	73.67	NORMAL
Región 3	79.14	NORMAL
Región 4	66.98	NORMAL
Región 5	72.97	NORMAL
Confidencial	74.87	NORMAL
Corporativo	63.98	NORMAL
PRO	70.7	NORMAL



Se realizaron 92 preguntas divididas en las nueve secciones arriba mencionadas.

Los resultados señalados muestran el sentir de todos los trabajadores de la empresa y se tienen resultados por sucursal y región.

Se aplicó a todo el personal de la empresa.

Las calificaciones se centraron básicamente en cuatro rangos: Excelente, Saludable, Normal, Alerta y Emergencia.

El promedio general de aprobación en la empresa es de 69.53% cuyo diagnóstico es **NORMAL**.

El promedio general por región de igual manera es **NORMAL**.

A excepción de Sucursal Juárez que el promedio es **EXCELENTE**, el promedio de las demás es **NORMAL**.

La subescalas que necesitan mayor atención son las de Información, Innovación y Condiciones que conforman la escala de Estabilidad y Cambio, otra subescala que demuestra un foco rojo es la de Dirección, perteneciente a Relaciones.

En comparación con la encuesta realizada en Julio del año 2004, el promedio y diagnóstico de clima organizacional se observa que incrementó la aprobación de **63% a 69.53%**

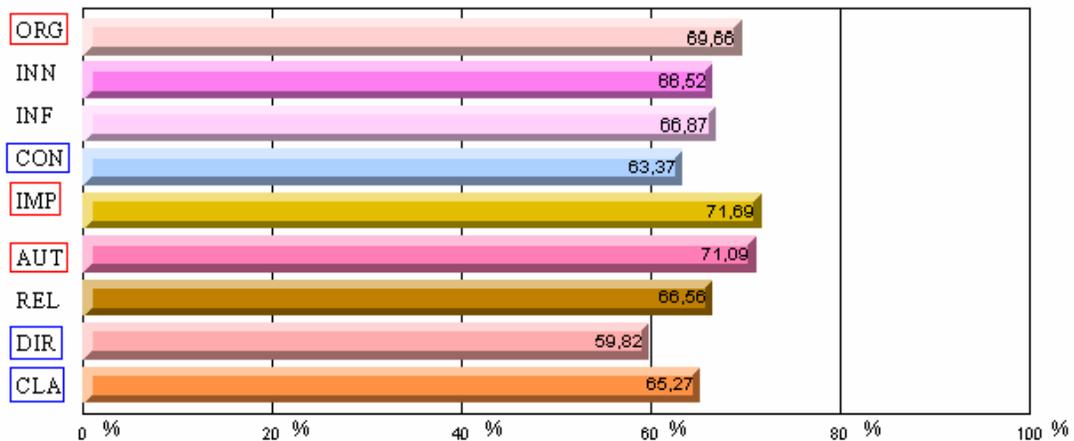
Cabe destacar que el instrumento y escalas de evaluación utilizadas fueron diferentes.

**Gráfica por Sucursal**

El análisis de Sucursal México se dividió en tres grupos: México (incluido Ventas) y México Sucursal Norte (Talismán).

**1. México**

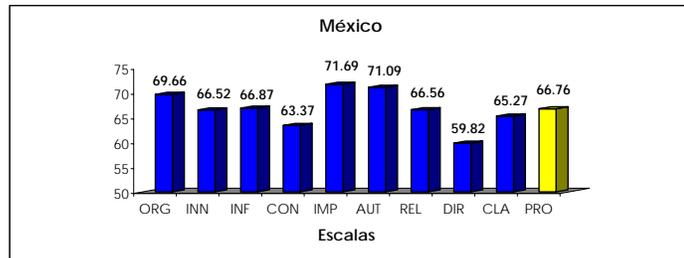
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	48	NORMAL
INN	48	NORMAL
INF	48	NORMAL
CON	48	NORMAL
IMP	48	NORMAL
AUT	48	NORMAL
REL	48	NORMAL
DIR	48	NORMAL
CLA	48	NORMAL



Sucursal México

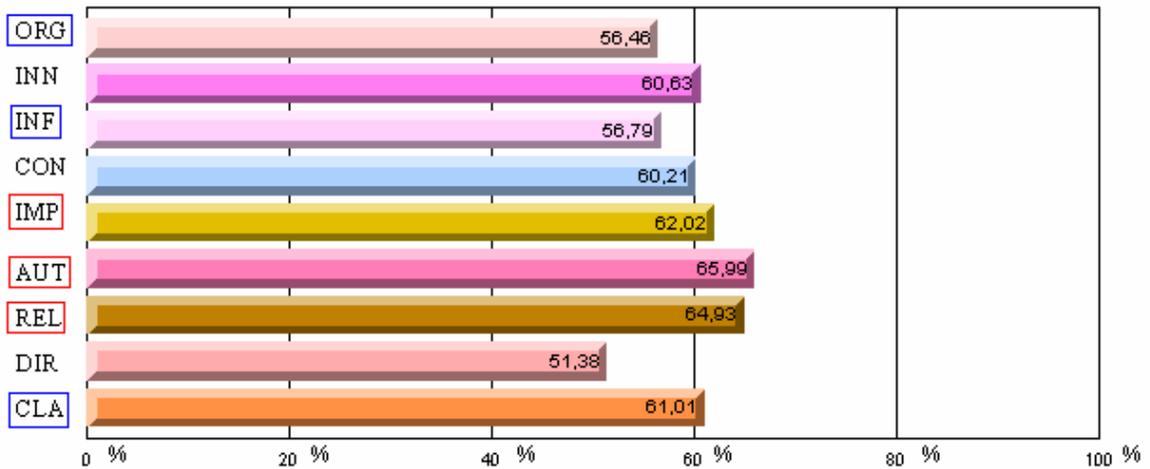
ORG	69.66
INN	66.52
INF	66.87
CON	63.37
IMP	71.69
AUT	71.09
REL	66.56
DIR	59.82
CLA	65.27
PRO	66.76

**NORMAL**



## México Sucursal Norte (Talismán)

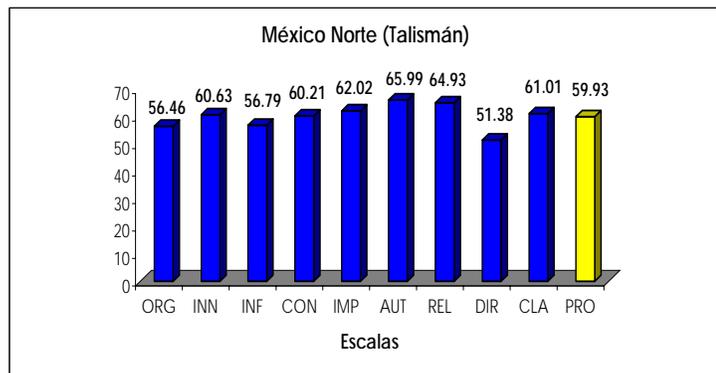
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	34	NORMAL
INN	34	NORMAL
INF	34	NORMAL
CON	34	NORMAL
IMP	34	NORMAL
AUT	34	NORMAL
REL	34	NORMAL
DIR	34	NORMAL
CLA	34	NORMAL



México Sucursal Norte (Talismán)

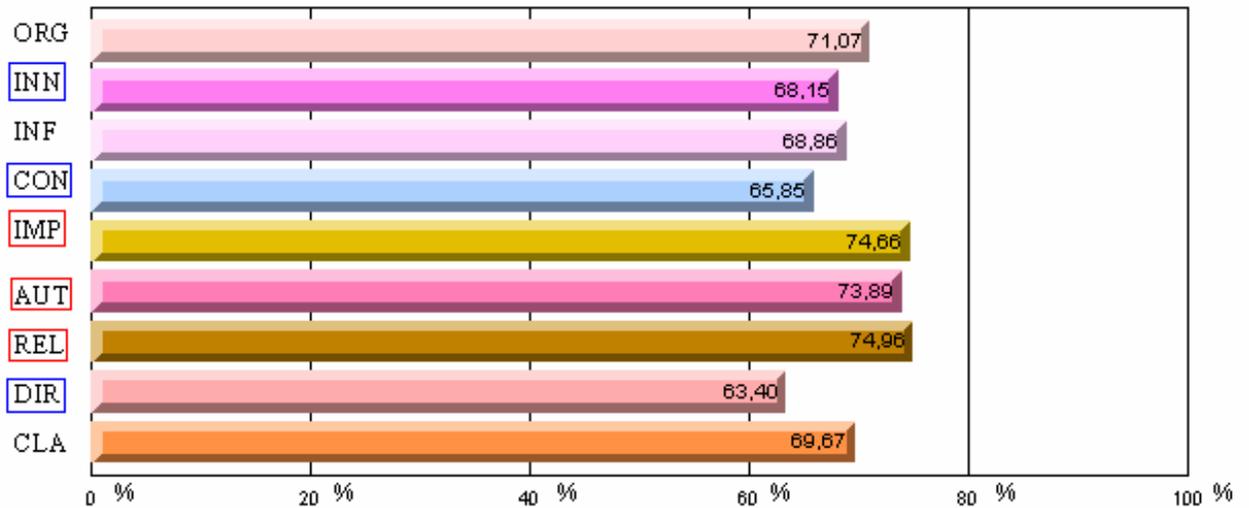
ORG	56.46
INN	60.63
INF	56.79
CON	60.21
IMP	62.02
AUT	65.99
REL	64.93
DIR	51.38
CLA	61.01
PRO	59.93

NORMAL



## 2. Monterrey

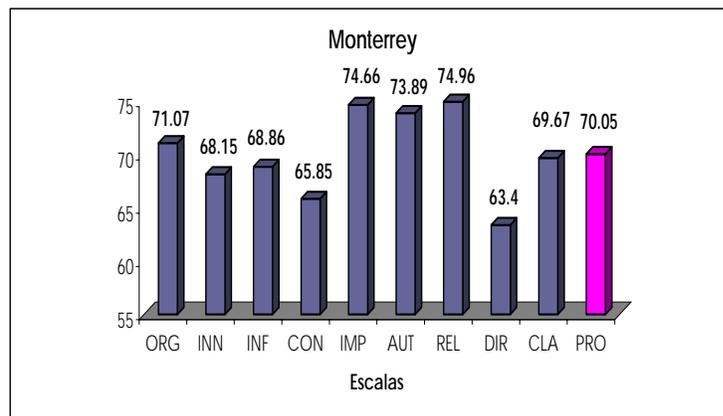
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	65	NORMAL
INN	65	NORMAL
INF	65	NORMAL
CON	65	NORMAL
IMP	65	NORMAL
AUT	65	NORMAL
REL	65	NORMAL
DIR	65	NORMAL
CLA	65	NORMAL



Sucursal Monterrey

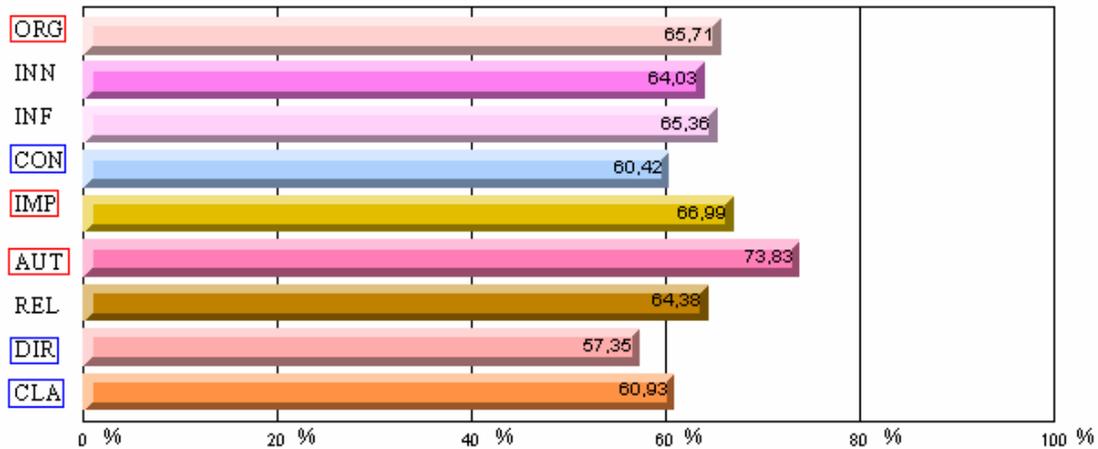
ORG	71.07
INN	68.15
INF	68.86
CON	65.85
IMP	74.66
AUT	73.89
REL	74.96
DIR	63.4
CLA	69.67
PRO	70.05

NORMAL



### 3. Guadalajara

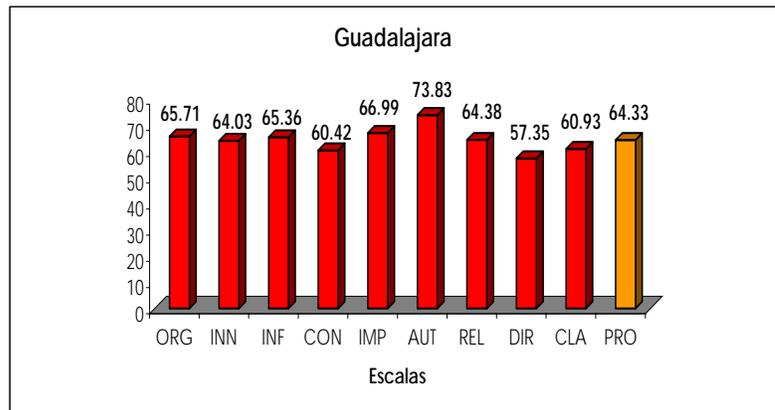
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	40	NORMAL
INN	40	NORMAL
INF	40	NORMAL
CON	40	NORMAL
IMP	40	NORMAL
AUT	40	NORMAL
REL	40	NORMAL
DIR	40	NORMAL
CLA	40	NORMAL



Sucursal Guadalajara

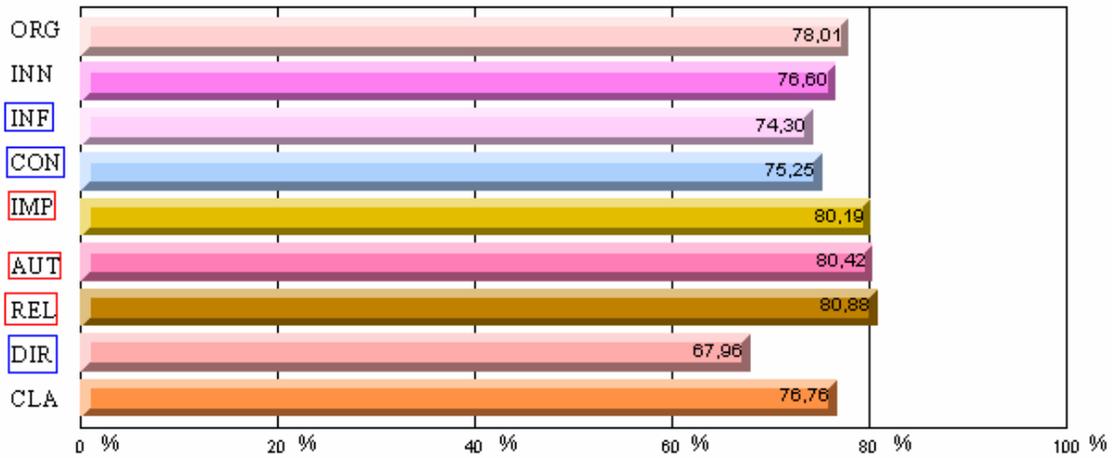
ORG	65.71
INN	64.03
INF	65.36
CON	60.42
IMP	66.99
AUT	73.83
REL	64.38
DIR	57.35
CLA	60.93
PRO	64.33

NORMAL



### 4. León

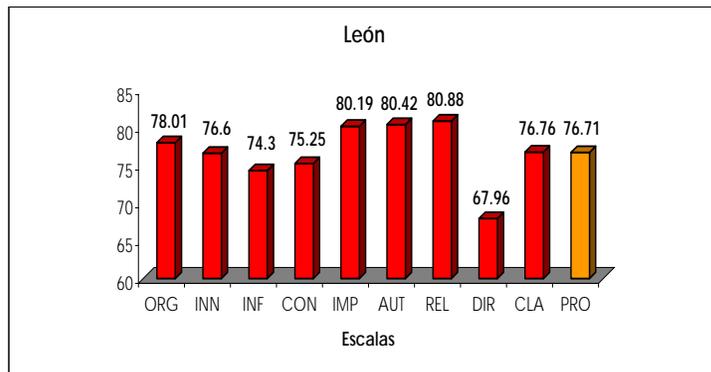
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	34	NORMAL
INN	34	NORMAL
INF	34	NORMAL
CON	34	NORMAL
IMP	34	SALUDABLE
AUT	34	SALUDABLE
REL	34	SALUDABLE
DIR	34	NORMAL
CLA	34	NORMAL



Sucursal León

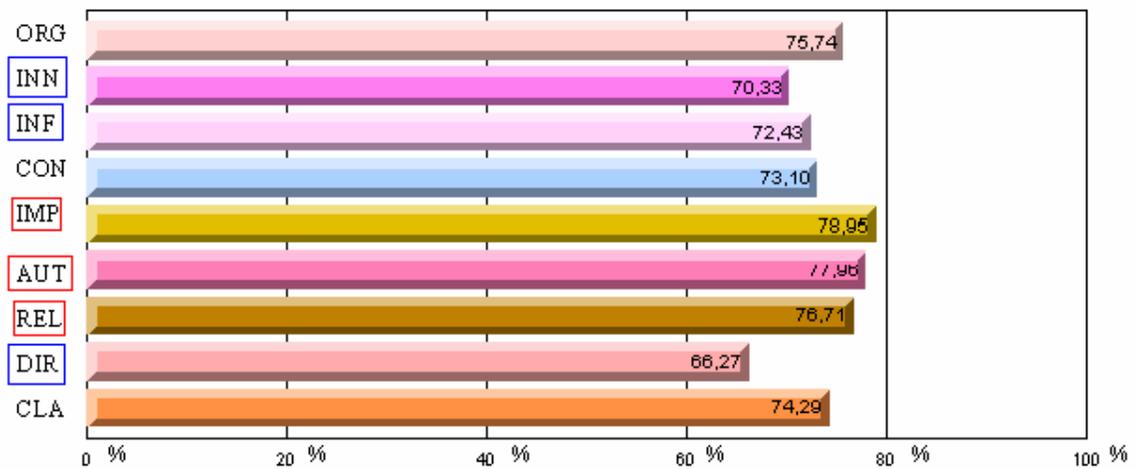
ORG	78.01
INN	76.6
INF	74.3
CON	75.25
IMP	80.19
AUT	80.42
REL	80.88
DIR	67.96
CLA	76.76
PRO	76.71

**NORMAL**



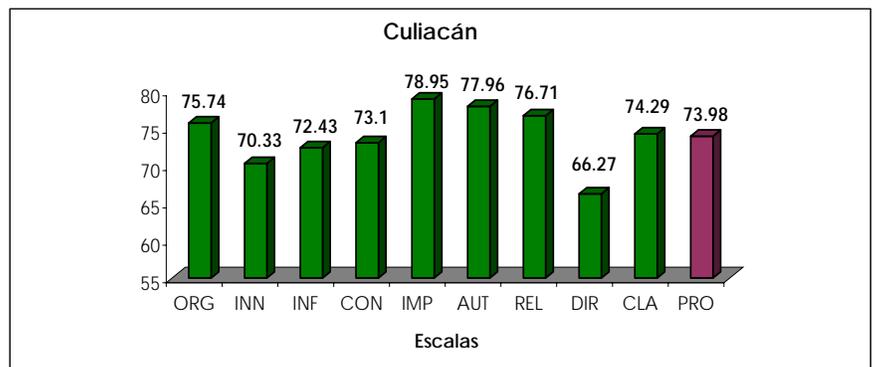
### 5. Culiacán

DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	19	NORMAL
INN	19	NORMAL
INF	19	NORMAL
CON	19	NORMAL
IMP	19	NORMAL
AUT	19	NORMAL
REL	19	NORMAL
DIR	19	NORMAL
CLA	19	NORMAL



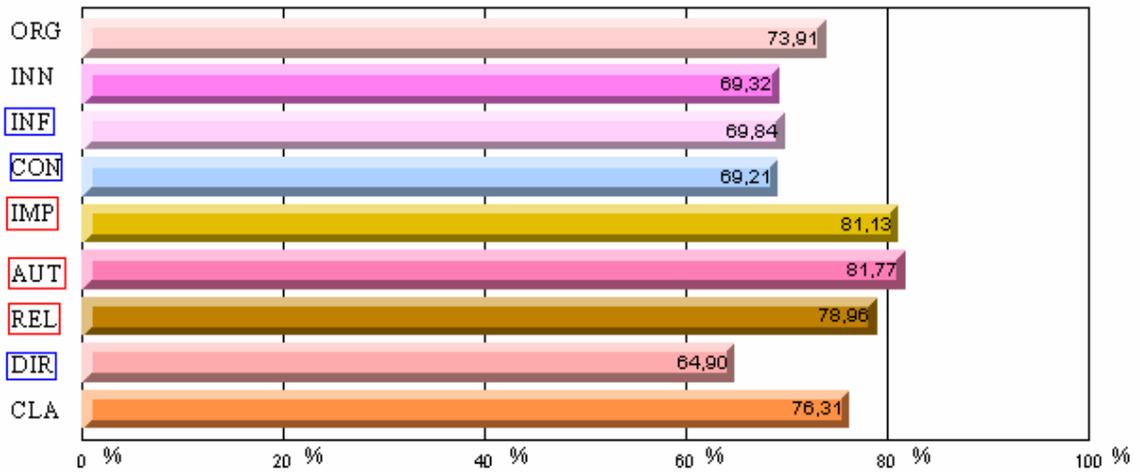
Sucursal Culiacán

ORG	75.74
INN	70.33
INF	72.43
CON	73.1
IMP	78.95
AUT	77.96
REL	76.71
DIR	66.27
CLA	74.29
PRO	73.98
<b>NORMAL</b>	



## 6. Tijuana

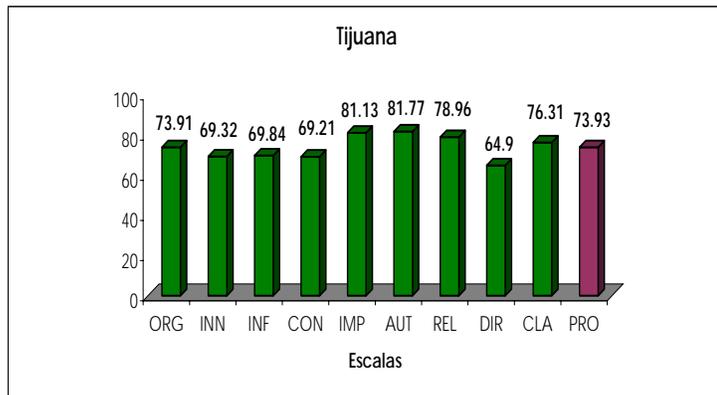
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	12	NORMAL
INN	12	NORMAL
INF	12	NORMAL
CON	12	NORMAL
IMP	12	SALUDABLE
AUT	12	SALUDABLE
REL	12	SALUDABLE
DIR	12	NORMAL
CLA	12	NORMAL



Sucursal Tijuana

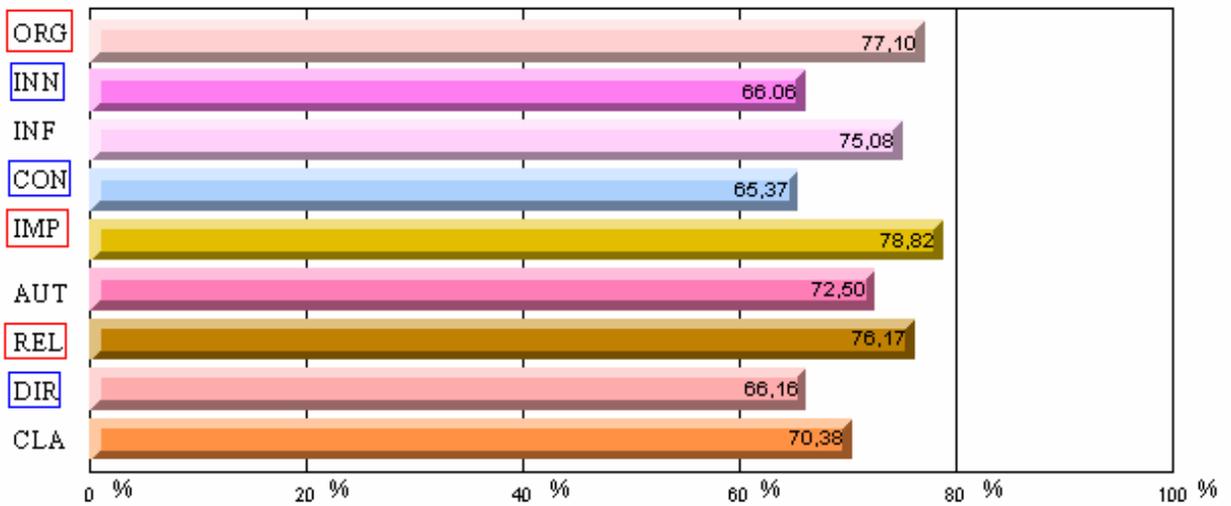
ORG	73.91
INN	69.32
INF	69.84
CON	69.21
IMP	81.13
AUT	81.77
REL	78.96
DIR	64.9
CLA	76.31
PRO	73.93

NORMAL



## 7. Veracruz

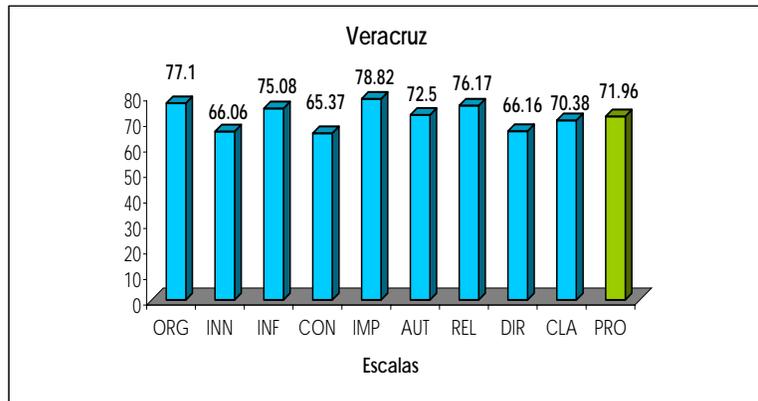
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	15	NORMAL
INN	15	NORMAL
INF	15	NORMAL
CON	15	NORMAL
IMP	15	NORMAL
AUT	15	NORMAL
REL	15	NORMAL
DIR	15	NORMAL
CLA	15	NORMAL



Sucursal Veracruz

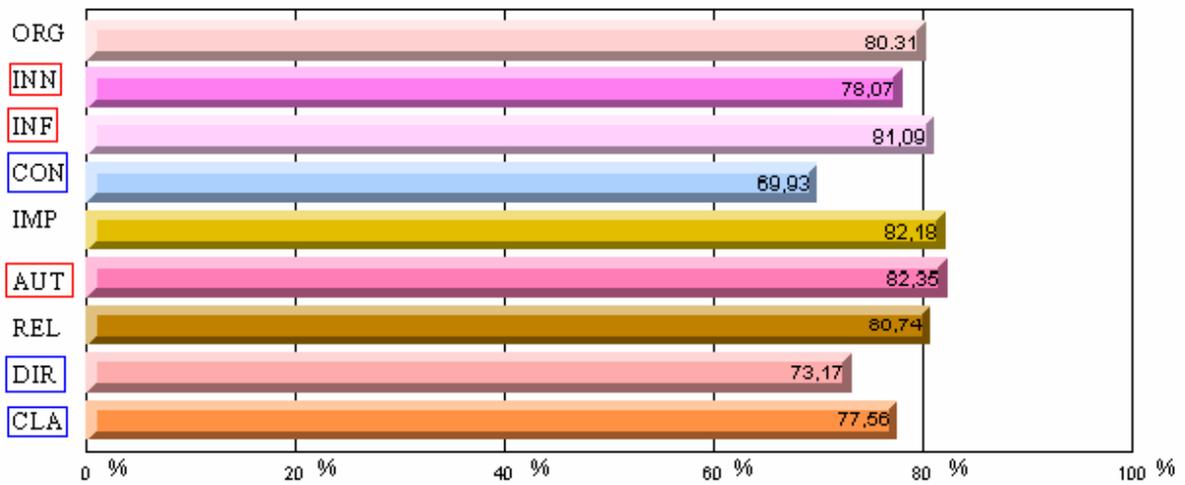
ORG	77.1
INN	66.06
INF	75.08
CON	65.37
IMP	78.82
AUT	72.5
REL	76.17
DIR	66.16
CLA	70.38
PRO	71.96

NORMAL



## 8. Mérida

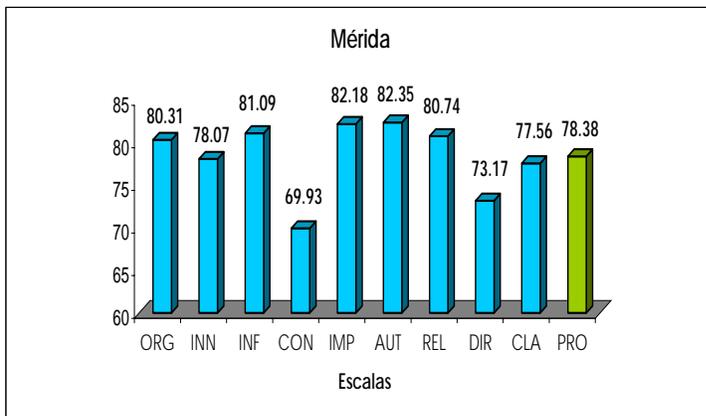
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	17	SALUDABLE
INN	17	NORMAL
INF	17	SALUDABLE
CON	17	NORMAL
IMP	17	SALUDABLE
AUT	17	SALUDABLE
REL	17	SALUDABLE
DIR	17	NORMAL
CLA	17	NORMAL



Sucursal Mérida

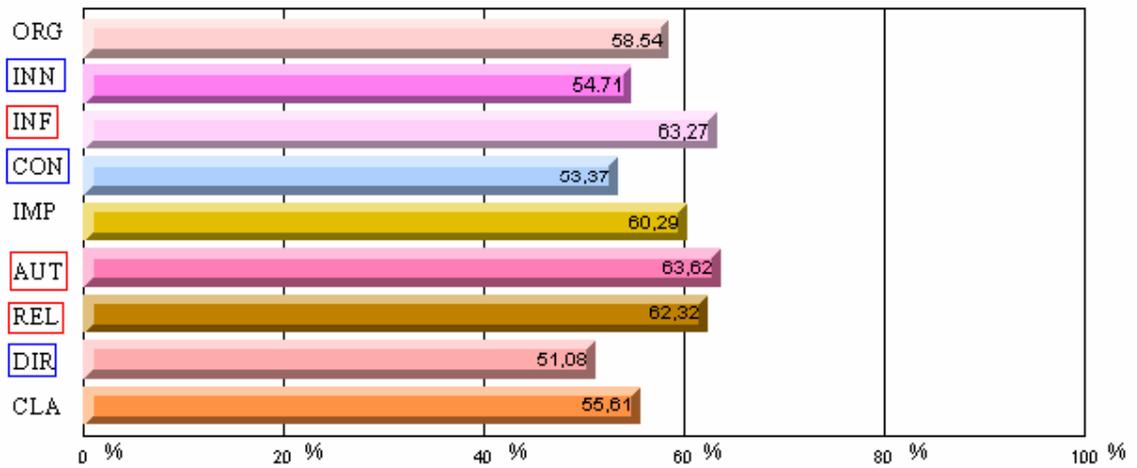
ORG	80.31
INN	78.07
INF	81.09
CON	69.93
IMP	82.18
AUT	82.35
REL	80.74
DIR	73.17
CLA	77.56
PRO	78.38

NORMAL



## 9. Puebla

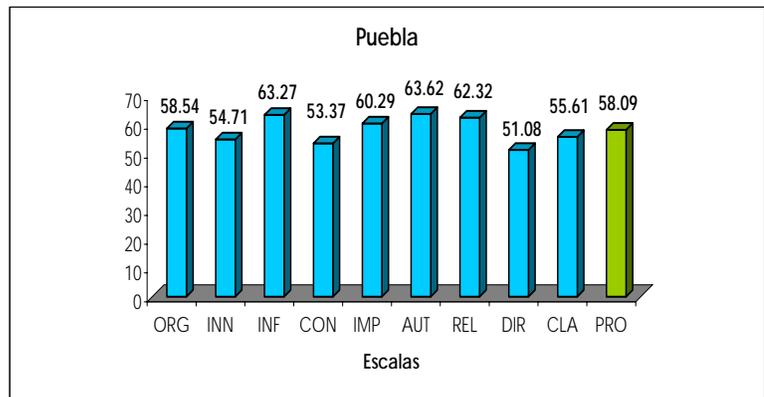
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	14	NORMAL
INN	14	NORMAL
INF	14	NORMAL
CON	14	NORMAL
IMP	14	NORMAL
AUT	14	NORMAL
REL	14	NORMAL
DIR	14	NORMAL
CLA	14	NORMAL



Sucursal Puebla

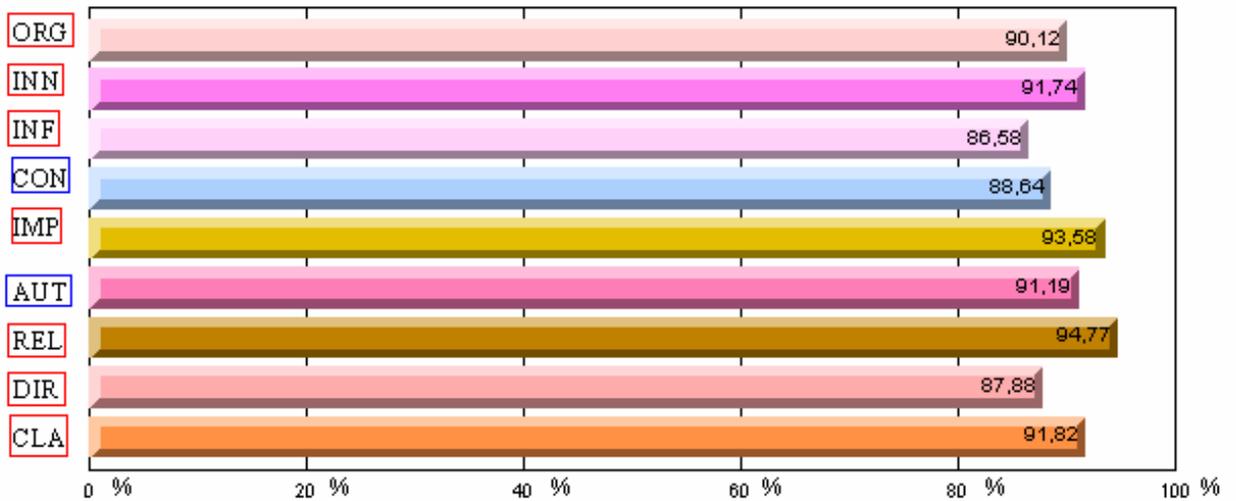
ORG	58.54
INN	54.71
INF	63.27
CON	53.37
IMP	60.29
AUT	63.62
REL	62.32
DIR	51.08
CLA	55.61
PRO	58.09

**NORMAL**



10. Cd. Juárez

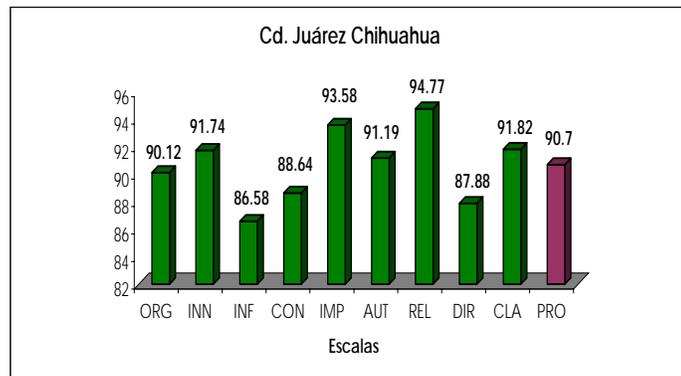
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	11	EXCELENTE
INN	11	EXCELENTE
INF	11	SALUDABLE
CON	11	SALUDABLE
IMP	11	EXCELENTE
AUT	11	EXCELENTE
REL	11	EXCELENTE
DIR	11	SALUDABLE
CLA	11	EXCELENTE



Sucursal Cd. Juárez Chihuahua

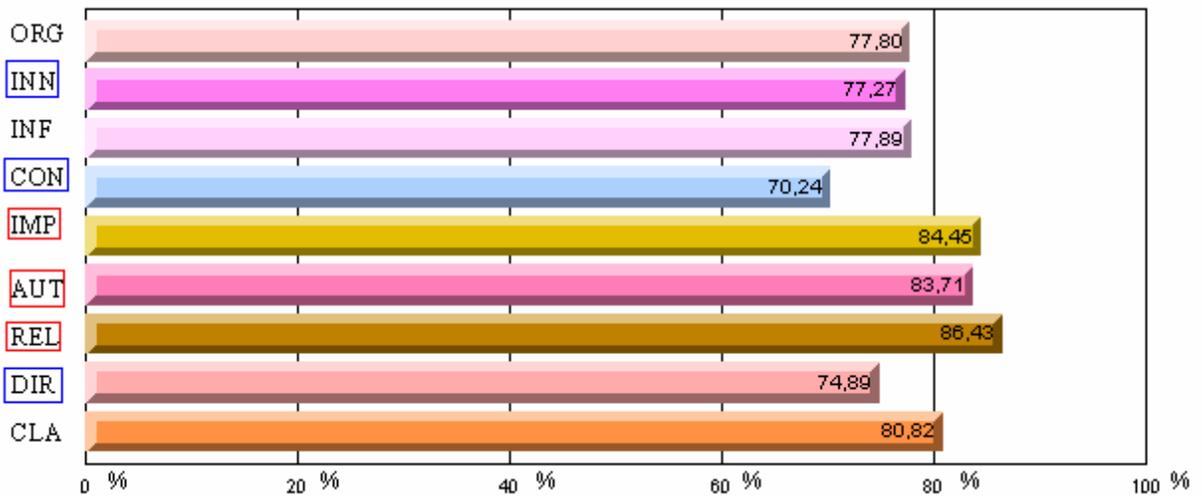
ORG	90.12
INN	91.74
INF	86.58
CON	88.64
IMP	93.58
AUT	91.19
REL	94.77
DIR	87.88
CLA	91.82
PRO	90.7

**EXCELENTE**



## 11. Hermosillo

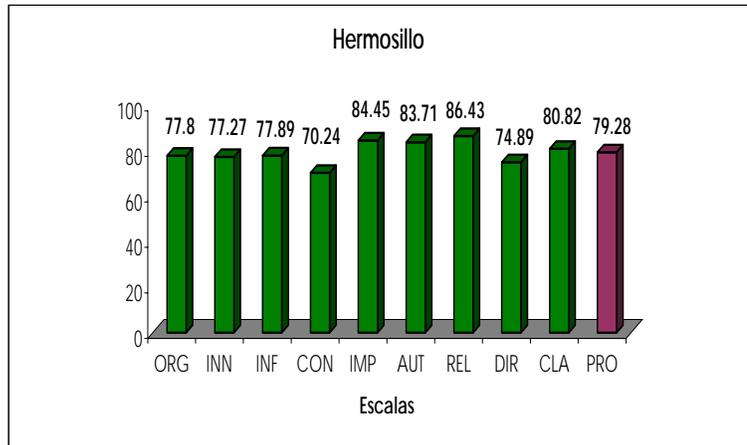
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	14	NORMAL
INN	14	NORMAL
INF	14	NORMAL
CON	14	NORMAL
IMP	14	SALUDABLE
AUT	14	SALUDABLE
REL	14	SALUDABLE
DIR	14	NORMAL
CLA	14	SALUDABLE



Sucursal Hermosillo

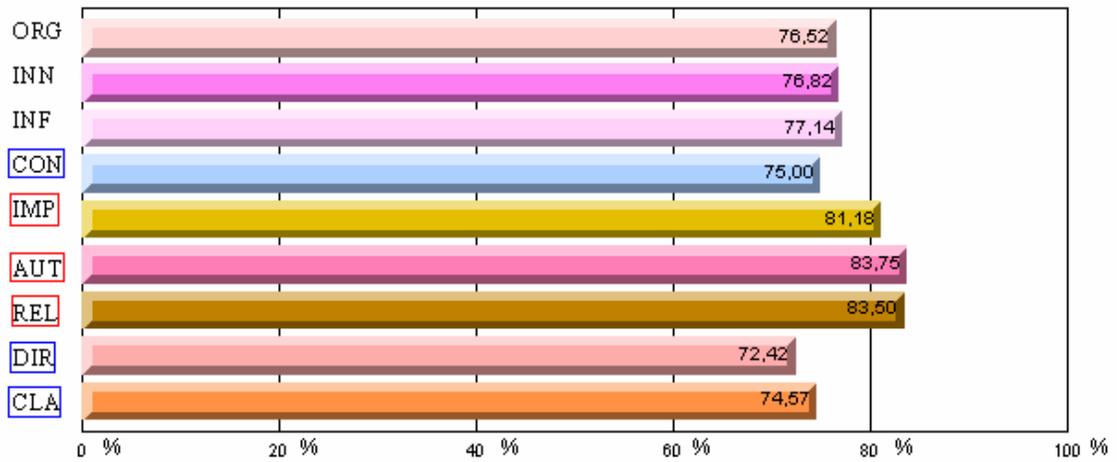
ORG	77.8
INN	77.27
INF	77.89
CON	70.24
IMP	84.45
AUT	83.71
REL	86.43
DIR	74.89
CLA	80.82
PRO	79.28

NORMAL



## 12. Acapulco

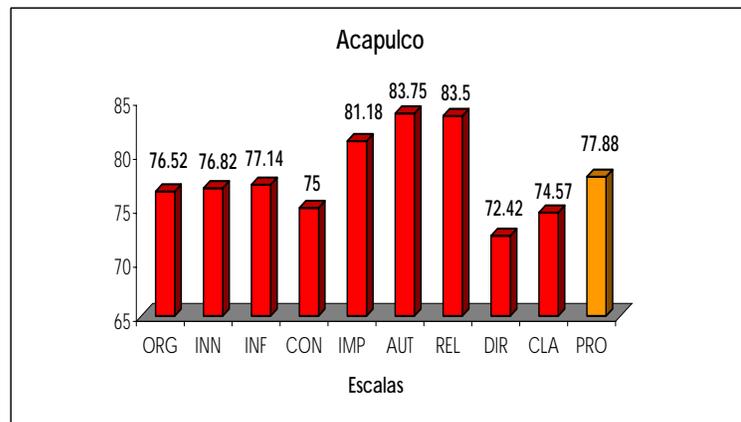
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	5	NORMAL
INN	5	NORMAL
INF	5	NORMAL
CON	5	NORMAL
IMP	5	SALUDABLE
AUT	5	SALUDABLE
REL	5	SALUDABLE
DIR	5	NORMAL
CLA	5	NORMAL



Sucursal Acapulco

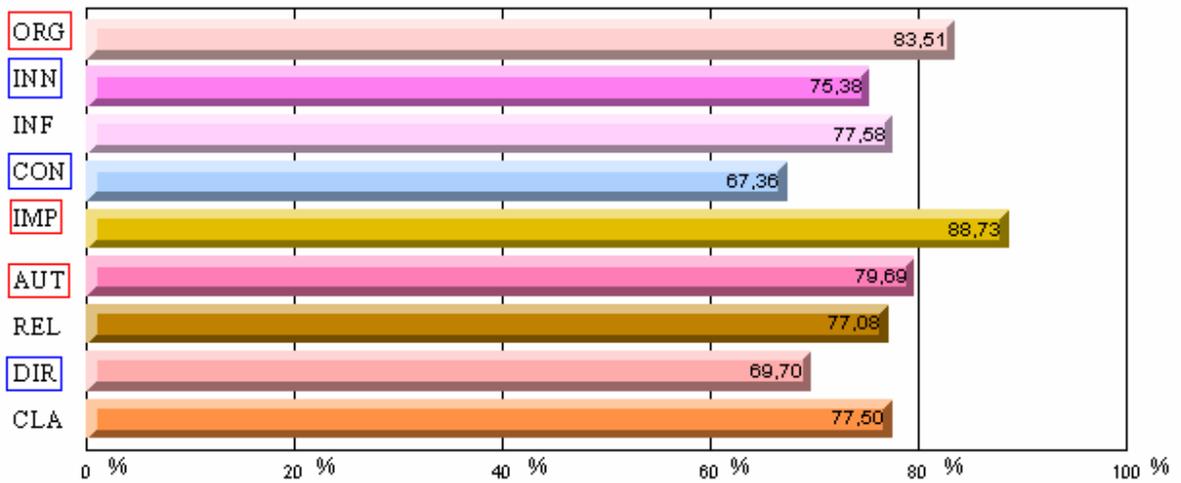
ORG	76.52
INN	76.82
INF	77.14
CON	75
IMP	81.18
AUT	83.75
REL	83.5
DIR	72.42
CLA	74.57
PRO	77.88

NORMAL



### 13. Tampico

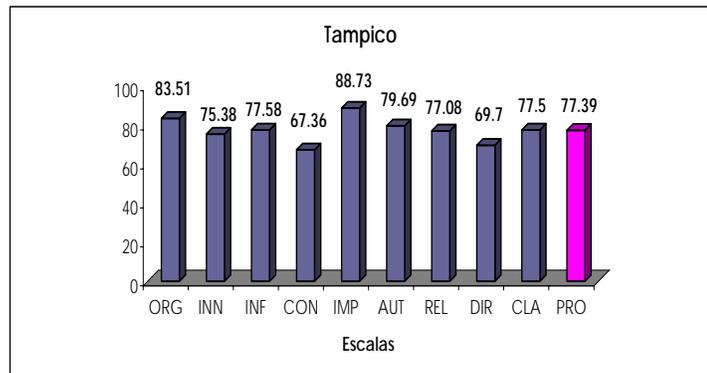
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	12	SALUDABLE
INN	12	NORMAL
INF	12	NORMAL
CON	12	NORMAL
IMP	12	SALUDABLE
AUT	12	NORMAL
REL	12	NORMAL
DIR	12	NORMAL
CLA	12	NORMAL



Sucursal Tampico

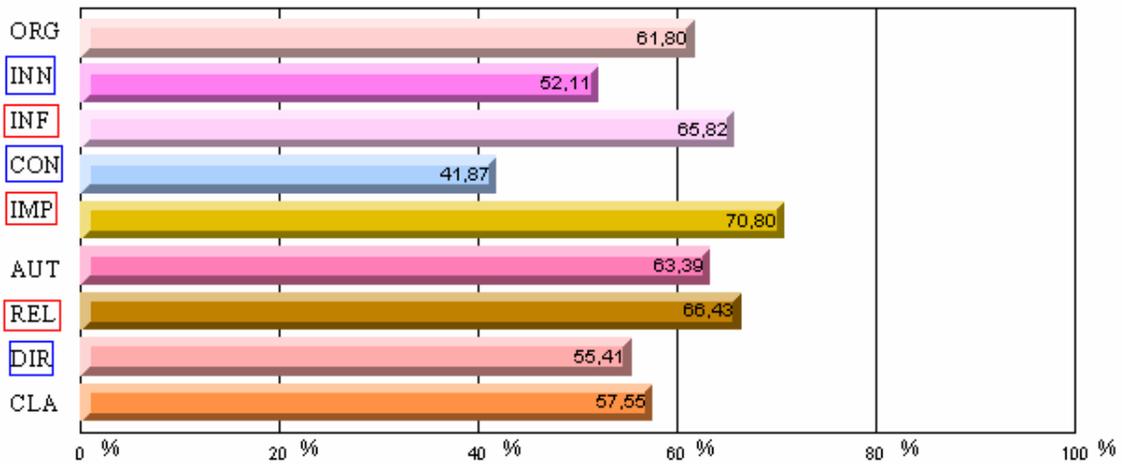
ORG	83.51
INN	75.38
INF	77.58
CON	67.36
IMP	88.73
AUT	79.69
REL	77.08
DIR	69.7
CLA	77.5
PRO	77.39

NORMAL



## 14. Tabasco

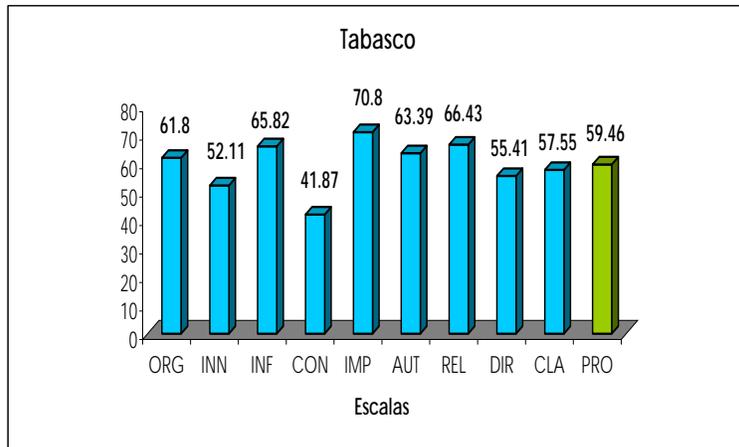
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	14	NORMAL
INN	14	NORMAL
INF	14	NORMAL
CON	14	ALERTA
IMP	14	NORMAL
AUT	14	NORMAL
REL	14	NORMAL
DIR	14	NORMAL
CLA	14	NORMAL



Sucursal Tabasco

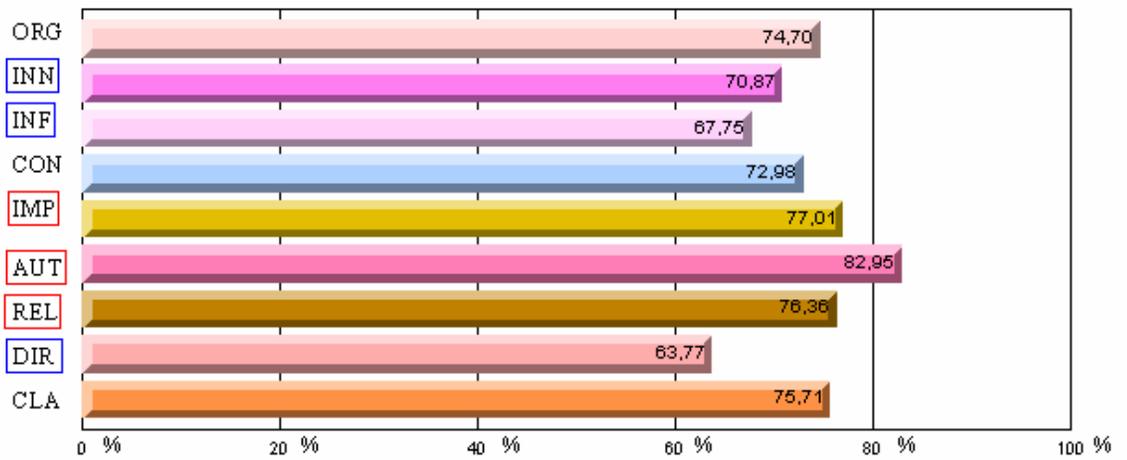
ORG	61.8
INN	52.11
INF	65.82
CON	41.87
IMP	70.8
AUT	63.39
REL	66.43
DIR	55.41
CLA	57.55
PRO	59.46

**NORMAL**



## 15. Torreón

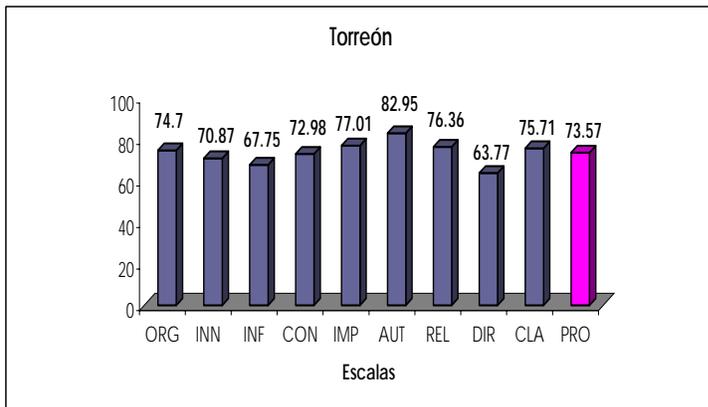
DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	11	NORMAL
INN	11	NORMAL
INF	11	NORMAL
CON	11	NORMAL
IMP	11	NORMAL
AUT	11	SALUDABLE
REL	11	NORMAL
DIR	11	NORMAL
CLA	11	NORMAL



Sucursal Torreón

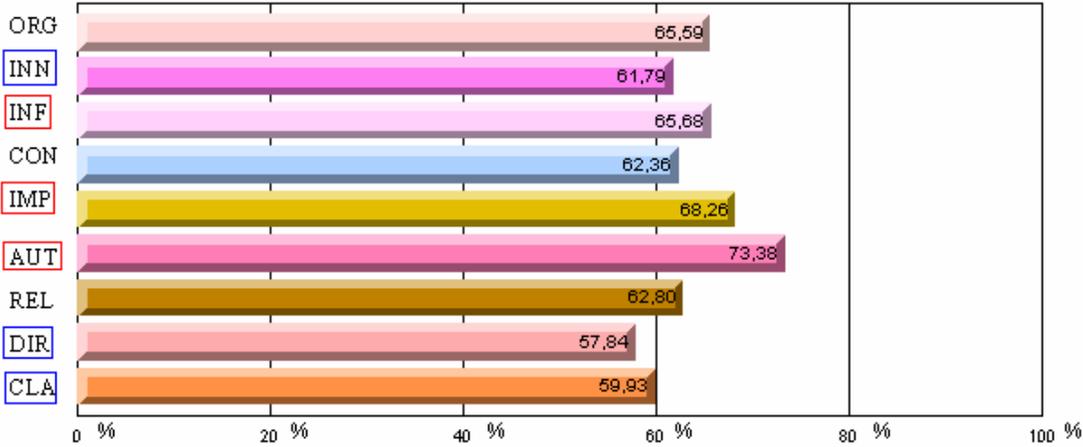
ORG	74.7
INN	70.87
INF	67.75
CON	72.98
IMP	77.01
AUT	82.95
REL	76.36
DIR	63.77
CLA	75.71
PRO	73.57

NORMAL



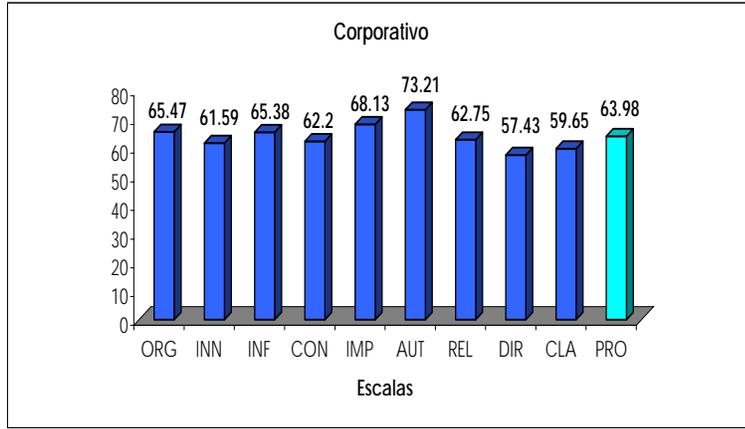
### 16. Corporativo

DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	58	NORMAL
INN	58	NORMAL
INF	58	NORMAL
CON	58	NORMAL
IMP	58	NORMAL
AUT	58	NORMAL
REL	58	NORMAL
DIR	58	NORMAL
CLA	58	NORMAL



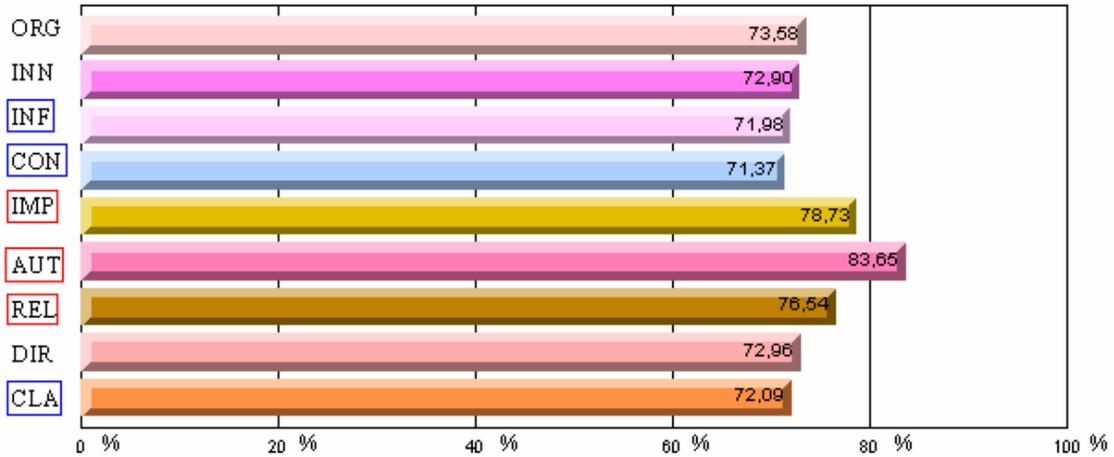
ORG	65.47
INN	61.59
INF	65.38
CON	62.2
IMP	68.13
AUT	73.21
REL	62.75
DIR	57.43
CLA	59.65
PRO	63.98

NORMAL



### 17. Confidencial/Dirección

DIMENSIÓN	# DE PERSONAS	EDO. CLA.
ORG	8	NORMAL
INN	8	NORMAL
INF	8	NORMAL
CON	8	NORMAL
IMP	8	NORMAL
AUT	8	SALUDABLE
REL	8	NORMAL
DIR	8	NORMAL
CLA	8	NORMAL



ORG	73.58
INN	72.9
INF	71.98
CON	71.37
IMP	78.73
AUT	83.65
REL	76.54
DIR	72.96
CLA	72.09
PRO	74.87

NORMAL

