

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO NO. 3219-25 CON FECHA 13-VI-1997
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FOTOPANORÁMICAS CHÁVEZ ORTÍZ S.A. DE C.V

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA
KARIME CONTRERAS RIVAS

MÉXICO, D.F.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Pág.

INTRODUCCIÓN

ii

CAPÍTULO 1 ORGANIZACIÓN

| | | |
|-----|-------------------------------------|----|
| 1.1 | Definición. | 2 |
| | 1.1.1 Recursos Organizacionales. | 7 |
| | 1.1.2 Fases de la Organización. | 9 |
| 1.2 | Tipos de estructura organizacional. | 11 |
| 1.3 | Relación Individuo - Organización. | 14 |
| 1.4 | Cultura Organizacional. | 18 |

CAPÍTULO 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

| | | |
|-----|-------------------------------------|----|
| 2.1 | Definición. | 29 |
| 2.2 | Elementos del Clima Organizacional. | 36 |
| 2.3 | Tipos de Clima Organizacional. | 54 |

CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

| | | |
|-----|---|----|
| 3.1 | Definición. | 58 |
| 3.2 | Características | 59 |
| 3.3 | Importancia de la evaluación del clima Organizacional | 61 |
| 3.4 | Métodos de medición del Clima Organizacional | 65 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO 4 EMPRESA FOTO PANORÁMICA CHAVEZ ORTIZ S.A. DE C.V. | 5 |
| 4.1 Datos generales | 75 |
| 4.1.1 Giro de la empresa | 77 |
| 4.1.2 Tamaño de la empresa | 78 |
| 4.2 Descripción de la Empresa Foto Panorámica Chávez Ortiz S.A. DE C.V. | |
| 4.2.1 Situación actual | 83 |
| 4.3 Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Fotopanorámicas Chávez Ortiz S.A. DE C.V. | 86 |
| 4.4 Resultados | 93 |
| | |
| CAPÍTULO 5. PROPUESTA | |
| 5.1 Propuesta de intervención | 104 |
| | |
| CONCLUSIONES | 115 |
| BIBLIOGRAFÍA | 117 |
| ANEXOS | 123 |

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las personas pasan su tiempo dentro de una organización, se desarrollan, aprenden, juegan, conviven en ella, es por eso que se considera necesario dar a conocer la importancia del Clima Organizacional como un elemento determinante para lograr una apropiada o deficiente satisfacción laboral.

El clima organizacional, objeto de estudio de esta investigación, es un factor importante en cualquier organización, ya que éste puede influir de manera positiva o negativa en el comportamiento de los trabajadores de cualquier nivel y, por lo tanto, en la productividad de éstos.

Algunos aspectos relacionados con el Clima Organizacional y tomados en cuenta en este trabajo, son el liderazgo, la comunicación, toma de decisiones, motivación, ambiente físico, cohesión, normas y políticas y por último seguridad e higiene.

Siendo el recurso humano el principal elemento de toda empresa, y valorándolo como tal, es necesario conocer el papel que juegan los trabajadores de la empresa dentro de su entorno laboral.

Lo antes mencionado se llevará a cabo con el propósito de elaborar una propuesta para fortalecer el Clima Organizacional de Fotopanóramicas Chávez Ortiz S.A. DE C.V., que permita incrementar la satisfacción de sus trabajadores.

Por otra parte, las técnicas de investigación a utilizar son tanto documentales como de campo, obteniendo alguna información bibliográfica y otra basada en la investigación de campo, realizada en la empresa Fotopanorámica Chávez Ortiz S.A. de C.V.

Esta indagación no es considerada experimental, ya que el objeto de estudio se observa en su ambiente natural, sin requerir de modificaciones.

Por otra parte, describiendo el cuerpo teórico, los autores en los que se basará el presente trabajo son: Hall, Walters, Adrian Furnham, Andrew F. Sikula y Crofts, Litwin y Stringer, Chiavenato y otros investigadores que realizaron estudios acerca de lo que es, consiste e influye el Clima Organizacional.

Es así como el primer capítulo titulado Organización, hace referencia a todos aquellos recursos por los que está constituida una Organización tales como materiales, financieros, tecnológicos y por supuesto humanos. Así mismo, se describe de manera detallada lo que es una Organización y lo tipos que existen.

La organización puede explicarse a partir de dos perspectivas, como la parte de un sistema y como un sistema en sí mismo, para fines de la investigación ésta será tomada en cuenta como un sistema en sí mismo, puesto que es de este modo como son consideradas grupos de personas las cuales forman parte de una sociedad.

A lo largo de este primer capítulo se habla acerca de lo importante que es la relación Individuo-Organización pues es bien sabido que dentro de toda organización existe una interacción social que influye en el desarrollo de ésta.

Uno de los puntos importantes retomados en este capítulo es la Cultura Organizacional, la cual en ocasiones suele emplearse como un sinónimo de lo que es el Clima Organizacional, sin embargo su explicación detallada en este apartado muestra la diferencia pues se proporcionan diversas definiciones, sus funciones, entre otras cosas.

Clima Organizacional es el nombre del segundo capítulo, en el cual se hace una descripción detallada de lo que es el objeto de estudio de esta investigación.

El capítulo brinda una serie de definiciones de diversos autores con el fin de comprender mejor lo que es el Clima Organizacional, éste engloba percepciones, personalidades y experiencia de cada uno de los integrantes de una organización.

Como se explica en el transcurso de este capítulo, el Clima Organizacional es de suma importancia puesto que éste influirá de manera ya sea positiva o negativa en el crecimiento o avance de una Organización.

Los elementos del ambiente laboral son retomados y descritos a través de la percepción de autores expertos quienes han identificado los principales tales como lo son la motivación, el liderazgo, la cooperación, la autonomía, la

comunicación, la toma de decisiones, normas, tipos de recompensa, ambiente físico, etc.

Durante este segundo capítulo también son mencionados los cinco elementos básicos considerados por los autores para la integración de un Clima Organizacional.

De esta forma se explica cómo es que la motivación es el eje que guía todas y cada una de nuestras acciones, permitiéndonos establecer objetivos, niveles de logro y poder. Así mismo se menciona la importancia que tiene el elemento de la toma de decisiones, pues es a través de estas que se logra un resultado.

Por su parte, el liderazgo juega un papel fundamental ya que es a partir de éste que se puede dirigir hacia la meta. También la comunicación es de utilidad en las organizaciones ya que permite establecer y dar a conocer las metas estipuladas, desarrollar planes, entre otros beneficios. Por último, el ambiente físico hace referencia a todos aquellos elementos físicos que influyen en las actividades de los trabajadores.

Es así como de forma más detallada se enumeran a lo largo del capítulo cada una de las características de los elementos ya antes mencionados.

También se abarcan los tipos de Clima Organizacional que pueden llegar a existir dentro de una organización, siendo estos el clima paternalista, el Clima consultivo, el clima de tipo participativo y el clima autoritario.

El tercer capítulo está enfocado a lo que es la Evaluación del Clima Organizacional, en esta sección de la investigación se mencionan algunas definiciones generales de lo que es la evaluación; tomándola en cuenta como una sistema formal a través del cual se analiza y valora información con el fin de realizar una mejora.

Se retoman también algunas características de la evaluación del Clima Organizacional, así como algunas de sus etapas.

Sin duda alguna, el evaluar el clima organizacional es de suma importancia, pues esto trae múltiples beneficios como lo es conocer sus áreas de oportunidad, conocer el nivel de conflictos que hay entre sus trabajadores, detectar necesidades, potenciar mecanismos de comunicación, entre otras.

El último punto de éste capítulo son los Métodos de medición del Clima organizacional. Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el Clima Organizacional, la mayoría de estos son objetivos, es decir, cuentan con una estandarización. Cabe mencionar que la observación es un método opcional de evaluación, sin embargo, ésta puede llegar a ser subjetiva lo que podría traer consigo poca validez o confiabilidad en los resultados.

Por lo antes mencionado, para fines de esta investigación se tomara en cuenta un instrumento ya estandarizado, el cual es detallado en el siguiente capítulo, así como otros instrumentos entre los cuales se encuentran el Cuestionario de Pritchard y Karasick que mide once dimensiones del Clima Organizacional, también se mencionan el instrumento WES The Work

Enviroment Scale el cual evalúa productividad, satisfacción y expectativas de los trabajadores.

Este capítulo muestra lo conveniente que es llevar acabo una evaluación del Clima Organizacional.

Pasando al cuarto capítulo, este abarca lo relacionado a la empresa Fotopañorámicas Chávez Ortiz S.A de C.V. en donde se llevó acabo al investigación de campo, aquí se incluye la historia y filosofía de la empresa, se explica su giro, su tamaño y situación actual.

En este capítulo se hace mención de cada una de las áreas por las que está constituida la empresa, el Director General el Ing. Carlos A. Chávez Almanza habla acerca de los objetivos de la empresa y de lo importante que es para él y sus socios el recursos humanos que forman parte de su equipo de trabajo.

De igual manera se proporcionan los nombres de los diversos clientes que posee la empresa debido a su alta calidad tanto en sus servicios como en sus productos.

El último punto de este capítulo habla acerca del proceso y del instrumento empleado para llevar acabo la evaluación del Clima Organizacional en Fotopañorámicas Chávez Ortiz.

Se describe el instrumento empleado, el cual cabe señalar está diseñado para aplicarse desde niveles gerenciales hasta niveles operarios y abarca

una mayor cantidad de reactivos por cada indicador, así mismo se detalla la forma en que se llevó acabo la aplicación.

La ultima parte de esta investigación está integrada por el capítulo cinco, en el cual se hace mención de los resultados obtenidos en referencia al trabajo de campo y se da la propuesta de intervención la cual, como ya se mencionó con anterioridad tiene el objeto de traer una mejora dentro de Fotopanóramicas Chávez Ortiz S.A. de C.V.

Cabe mencionar que el objetivo principal de esta investigación es el identificar las características del Clima Organizacional en la empresa Fotopanóramicas Chávez Ortiz S.A. de C.V. para lograr un fortalecimiento en éste.

Con esta investigación se da una aportación a la Psicología, en específico al área Laboral, a través de un análisis detallado del Clima Organizacional de la empresa Foto Panorámica Chávez Ortiz S.A. de C.V.; además este proyecto proporciona a los futuros lectores un conocimiento amplio y claro de lo que es el Clima Organizacional y sus principales factores.

CAPÍTULO 1

ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 1 ORGANIZACIÓN

1.1 Definición

El concepto Organización “proviene del Latín *Organón*, elemento de un sistema y sistema en sí mismo”. (García-Pelayo, 2000, p. 107).

Al hablar de Organización, podemos entender este concepto desde dos puntos de vista:

Como elemento de un sistema: la organización es disponer y coordinar los recursos disponibles, humanos, materiales, técnicos y financieros. (Ruiz. 2004).

Como un sistema en sí mismo: las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Las organizaciones forman parte tanto de la sociedad como de la vida particular de cada persona. Todos los días tenemos contacto con organizaciones. Si no participamos en ellas como miembros, en el trabajo, la escuela, la vida social, la iglesia, etc., ellas nos afectan como clientes, pacientes, consumidores o ciudadanos.

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes.

En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa.

A continuación se mencionarán algunas definiciones hechas por diversos autores, para su mejor comprensión.

“Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos”. (Ruiz, 2004, p. 47).

Es importante mencionar que las Organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran para que éstas tengan éxito.

Según Chiavenato (2004) “una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común”. (p. 28).

Las organizaciones son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar si trabajaran en forma aislada.

“En realidad las organizaciones son un sistema de cooperación”. (Chiavenato, 2004, p. 29).

Los individuos y los grupos, son los que desempeñan las actividades y hacen aportaciones que permiten que las organizaciones tengan logren sus objetivos desde un principio establecidos.

Según Robbins (2002) “la Organización es una unidad social compuesta por dos o más personas, coordinada conscientemente y que funciona de manera más o menos continua con el propósito de lograr un objetivo común”. (p. 2)

La Organización es además una integración de esfuerzos conjugados y coordinados.

Está basada en la cooperación y la colaboración de personas. En verdad, las organizaciones surgen en función de las limitaciones individuales de las personas, éstas, uniendo esfuerzos, consiguen superar sus limitaciones individuales y obtienen mejores resultados. Así, el fundamento de la organización es la colaboración y la cooperación de las personas involucradas en alcanzar objetivos comunes.

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar.

La cooperación entre las personas es esencial para la existencia de la organización, ésta sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Las personas se encuentran dispuestas a actuar conjuntamente.
- Tienen un objetivo común

El resultado de ese esfuerzo colectivo no es una suma, sino una multiplicación de los esfuerzos individuales. Ahora las reglas burocráticas se

quedaron atrás, convirtiéndose en compromiso personal y responsabilidad solidaria por medio del trabajo en equipo.

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizarse, por consiguiente, deben definirse metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines.

Si no se sabe cuál es la finalidad y qué dirección se sigue, se corre el riesgo de ir a la deriva. Deberá aceptar lo que otros decidan hacer y no lo que ella defina.

“Una organización son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos” (Chiavenato, 1996, p. 25). Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Así como las metas u objetivos planteadas son un eje rector de la organización, también el grupo de personas que la forman son de suma importancia.

En cada una de las definiciones ya antes mencionadas, resaltan, el conjunto de personas, cooperación, esfuerzos ajenos, colectivo, etc., pues es el grupo el punto de origen de toda organización.

Un grupo “es un conjunto de personas en los cuales el comportamiento y el rendimiento de un miembro influye y es influido por el comportamiento y rendimiento de otros miembros” (Gibson, 2001, p. 228).

Siempre que las personas se asocian, ya sea por intereses de trabajo o por gusto, tienden a formar grupos para compartir actividades distintas requeridas por la organización formada.

Existen dos tipos principales de grupos dentro de una organización:

Grupo formal

Son creados por la misma organización y su fin son el logro de las metas establecidas en un principio. Dentro del grupo formal existen dos subgrupos:

- Grupo de mando: se encuentran establecidos en el organigrama. “comprende a los empleados subordinados que reportan directamente a un supervisor determinado” (Gibson, 2002, p. 229).
- Grupo de tarea: este tipo de grupo comprende a los empleados que trabajan juntos para completar una tarea particular o un proyecto.

Grupo informal

Los grupos informales surgen naturalmente con el trato de los empleados integrantes de la organización, en donde con el paso del tiempo se da una amistad.

- Grupo de amistad: es un tipo de grupo informal, se forman porque sus miembros tienen algo en común, como edad, creencias, orígenes étnicos, etc. Estos grupos de amistad suelen extender sus interacciones y comunicación más allá de las actividades laborales.

Así como existen diferentes tipos de grupos dentro de una misma organización, también, está conformada por una serie de recursos, sin los cuales no podría sobresalir.

Por su parte es indispensable mencionar, que para fines de la investigación, tomaremos la organización como un sistema en sí mismo y no como la parte de un sistema.

1.1.1 Recursos Organizacionales

Para que las organizaciones obtengan un éxito y alcancen sus objetivos, se deben de coordinar los recursos con los que ésta cuenta. Se describen cuatro principales:

- Humanos
- Financieros
- Tecnológicos
- Materiales

La organización es un tipo de proyecto social en el que se reúnen varios recursos para alcanzar determinados objetivos. “Sin recursos no pueden lograrse los objetivos” (Chiavenato, 1996, p. 90).

Los recursos son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas.

Genéricamente los recursos organizacionales pueden clasificarse en cuatro grupos:

- A) Humanos: sin duda el recurso indispensable de toda organización. Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización,

sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel directivo, nivel medio y nivel operativo. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide al manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamiento, percepciones, etc. sin importar el cargo que ocupen, las personas cumplen papeles diversos en la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Así mismo las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado en virtud de las diferencias individuales, experiencias, motivación, etc.

B) Financieros: se refiere al dinero, en forma de capital, flujo de caja, créditos, prestaciones, etc., que están disponibles de manera inmediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización, también están incluidos la renta producida por las operaciones de la empresa, las inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la caja de la organización. “Los recursos financieros garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita.” (Chiavenato, 1996, p. 92).

En cierta medida, son los recursos financieros los que definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos, ya que ellos permiten que la empresa adquiera los recursos necesarios para operar dentro de un volumen adecuado.

- C) Tecnológicos: la tecnología es considerada como “el término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno”. (García-Pelayo, 2000, p.56) Los recursos tecnológicos son todas aquellas maquinarias, materiales computarizados, etc. que facilitan la realización del trabajo de cada uno de los integrantes de la Organización. Esto implica la constante actualización e innovación en la que se encuentre dicha organización.
- D) Materiales-físicos: necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, bien sea prestar servicios especializados, bien para productos bienes o servicios. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, la tecnología y procesos de trabajo orientados hacia la elaboración de los bienes y los servicios producidos por la organización. Estos recursos también implican las condiciones físicas en las que una organización se encuentra, abarcando, ruido, iluminación, ventilación, etc.

1.1.2 Fases de la organización

Las organizaciones asumen diversas formas estructurales en diferentes ambientes y épocas, aún más, según Chiavenato (2004), las organizaciones, durante su existencia, recorren cinco fases bastante diferenciadas:

Fase pionera: es la fase inicial de la organización, llevada a cabo por sus fundadores. Como todavía es pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables. Hay pocas tareas rutinarias y un gran volumen

de improvisaciones, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.

Fase de expansión: es la fase en que la organización crece, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de la producción de la organización.

Fase de reglamentación: con el crecimiento de las actividades se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores, y a definir rutinas y procesos de trabajo.

Fase de burocratización: se desarrolla una cadena de mando bien definida, una detallada visión del trabajo basada en la especialización y unas relaciones impersonales entre los participantes. Esa organización piramidal presenta muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación.

Fase de flexibilización: o sea, de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida.

Dentro de estas fases existen también cuatro aspectos primordiales para una organización:

- Subdivisión del trabajo, la autoridad y responsabilidad entre trabajadores.
- Establecer claramente los deberes de cada empleado.
- Establecer las áreas de autoridad.
- Proporcionar a los empleados los recursos necesarios para desempeñar su trabajo.

1.2 Tipos de Estructura Organizacional

La estructura organizacional depende de cada Organización, en ésta se establecen las líneas de comunicación dentro de ella, así como la cadena de mando, enumera la departamentalización y el orden jerárquico de cada uno de ellos.

Organización formal

Este tipo de organización se basa en un sistema de tareas bien determinadas, cada una de éstas tiene en sí una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y deber de rendir cuentas.

Facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de coordinación fija y predecible, lo que permite a la Organización anticipar sus futuros logros.

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

El principal objetivo de esta Organización es la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre cada uno de sus integrantes.

Otras características son:

-Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.

-Según Taylor (1994) “La organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización formal súper especializada”. (p.43).

Organización informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como resultado de sus actividades cotidianas.

Se forma a partir de las relaciones de amistad, de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

“Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos”. (Chiavenato, 1996. p.29.)

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen esporádicamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Organización Lineal

Se originó con los antiguos ejércitos. Es la estructura más simple y más antigua.

Es una organización muy simple basada en una autoridad piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área.

-Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos.

-Se basa en una autoridad lineal, la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro. Únicamente se comunican los órganos o cargos entre a través de las líneas presentes del organigrama.

-Solo existe una autoridad suprema que centraliza todas las decisiones y controla la organización.

-Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

La organización funcional

Este tipo de organización emplea y aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Características de la organización funcional:

-Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

-Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

-Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

1.3 Relación Individuo – Organización

Como ya se ha mencionado en los puntos anteriores, dentro de toda organización siempre va a existir una interacción social para llevar a cabo el logro de los objetivos planteados, sin embargo, más allá de esta interacción, también se encuentra una relación basada en la psicología, entre los trabajadores y los directivos.

La organización realiza ciertas cosas por el empleado como remunerarlo, darle seguridad y status; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas.

La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia.

Las dos partes de la interacción tanto trabajadores como organización, están guiadas por un eje que define lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Los psicólogos denominan a esto “contrato psicológico” y algunos sociólogos lo llaman “ley de reciprocidad”.

Para fines de la presente investigación, se empleará el término de contrato psicológico, ya que refleja en él, el apoyo entre la organización y su recurso principal, el humano.

El contrato psicológico se refiere a las expectativas recíprocas del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre trabajador-organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier organización, permite conocer y sentir la comprensión mutua entre ésta y el trabajador.

Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que éste mantiene consigo mismo.

El esclarecimiento de los contratos en las relaciones interpersonales es importante para una efectiva experiencia interpersonal.

“El concepto de contrato surgió en la Psicología Social y de grupos ya que se dice que la vida es una serie de acuerdos y pactos que las personas tienen consigo mismas y con los demás”. (Davis y Newstrom, 1999, p.64).

Dentro del contrato psicológico, cada parte evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentido de reciprocidad ocurre una modificación dentro del sistema.

Las personas forman una organización o se vinculan en alguna porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzo) en la organización, pues esperan que la satisfacción de su necesidades sea mayor que los costos.

Si la recompensa fue satisfactoria, la decisión final será, mantener sus inversiones y seguir haciéndolas.

La organización es un sistema de comportamiento social interrelacionado de muchas personas y de otras organizaciones, que son los socios o asociados de la organización. Cada uno de ellos recibe incentivos o recompensas y a cambio hace contribuciones a las organizaciones.

“La organización será solvente y seguirá existiendo, sólo en la medida en que las contribuciones sean bastantes para proporcionar incentivos o recompensas en cantidad y calidad suficiente para inducir a los socios y trabajadores a aportar sus contribuciones”. ((Davis y Newstrom, 1999, p.67).

Considero importante mencionar que las recompensas e incentivos que se manejan dentro del contrato psicológico no solo implica elementos monetarios, sino también involucran cuestiones intrínsecas como apoyo,

comprensión, flexibilidad, reconocimiento, libertad, el compartir los logros alcanzados, oportunidad de crecimiento, un buen ambiente de trabajo, etc.

En general lo que las personas buscan de una organización es:

Un lugar excelente de trabajo: es decir, uno donde las personas sientan orgullo y bienestar físico y psicológico al trabajar. Principalmente donde sientan que son importantes y valiosos y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.

Reconocimiento y recompensa: como lo son salario, prestaciones e incentivos que traduzcan el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan recibir reconocimiento por un buen trabajo.

Oportunidades de crecimiento: es decir, el brindar la oportunidad de mejorar, especializándolos en un área específica, dando capacitaciones que aseguren las condiciones necesarias para su desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que existen posibilidades para su progreso dentro de la organización y que éstas están disponibles para ellos.

Participación en las decisiones: involucrar e incluir a las personas en las decisiones importantes de la organización, tomando en cuenta puntos de vista. Las personas necesitan saber que pueden participar en las decisiones de la organización.

Libertad y autonomía: es decir, dejar que las personas asuman la responsabilidad personal por el trabajo. Esto significa que no exista una gerencia tradicional.

Diversión, alegría y satisfacción: que se traduce en un clima organizacional agradable, relajado y menos formal del trabajo, donde las personas se sienten bien y desean permanecer y colaborar.

Apoyo: por medio de liderazgo renovador, de un entrenador que represente para las personas una retaguardia, donde se genere orientación, asesoría, preparación, dirección e impulso.

En conclusión, el contrato psicológico puede llegar a ser incluso uno de los elementos importantes dentro de la organización, pues de éste depende una estabilidad entre sus empleados. La interacción entre las dos partes depende de cómo están alcanzando y satisfaciendo las expectativas mutuas.

1.4 Cultura organizacional

Cada sociedad o nación tiene una cultura propia que influye en el comportamiento de las personas y de las organizaciones. La cultura de una sociedad comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores.

Así como cada país tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener cultura organizacional propia y específica. Cada organización tiene una cultura. “El primer paso para conocer a una Organización es conocer su cultura.” (Chiavenato, 2003, p.164).

Cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad, su presencia, su personalidad, etc., muchos de los fenómenos que ocurren en la organización se deben a su cultura.

Vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera profesional en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional.

A continuación, se presentan algunas definiciones de cultura organizacional.

- “La cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización día con día y que dirigen sus acciones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización”. (Arias Galicia, 2001, p. 137).

- “La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. Respalda la mentalidad que predomina en una organización”. (Furham, 2002, p. 52).

- “La cultura organizacional es un patrón de aspectos básicos compartidos que han sido inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, que ha aprendido a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna”. (García, 2001, p. 48).

- “La cultura organizacional es la manera acostumbrada o tradicional de pensar al hacer las cosas, que es compartida por todos los miembros de la

organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de la organización”. (Chiavenato, 1996, p. 72).

La cultura organizacional es algo intangible. No es posible percibirla ni observarla en sí, sino sólo por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido la cultura organizacional está conformada por dos aspectos fundamentales:

Aspectos físicos: estos abarcan desde el edificio, el color de las oficinas, los espacios, los tipos de sillas, mesas, métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, su estructura organizacional, los títulos y las descripciones de cada uno de los puestos existentes, las políticas, tecnología, instalaciones, estándares de calidad, etc.

Aspecto psicológico: involucra relaciones afectivas, valores y expectativas, percepciones y actitudes de las personas, interacción, de estos aspectos se deriva el clima organizacional.

Una organización refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, creencias y comportamientos, historia y otras ideas que reunidas representan el modo particular en que una organización funciona y trabaja.

La cultura organizacional presenta seis características principales:

- 1.- Regularidad en los comportamientos observados. Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.

2.- Normas. Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.

3.- Valores dominantes. Son los valores básicos que abraza a la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad.

4.- Filosofía. Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben de recibir los empleados o los clientes.

5.- Reglas. Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización, los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptados en el grupo.

6.- Clima de la organización. Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que dan unas personas a otras, la comunicación, el apoyo, etc.

Tener una cultura organizacional adecuada, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe.

Una cultura organizacional así, facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización.

Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y

reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, sino que motive.

Funciones de la cultura organizacional

1.- Define límites.- Marca la diferencia entre una organización y otra.

2.- Refleja la identidad de los miembros con la organización.- Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

3.- Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso. Para Arias Galicia (2001) “es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás” (p.38), pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. la cultura le imprime su sello.

4.- Refuerza la estabilidad social.- Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5.- Es un mecanismo de control.- Permite señalar las reglas del juego. Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

Al estudiar la cultura organizacional y saber las funciones de ésta, nos da una visión más amplia de cómo se encuentra estructurada.

Para lograr una cultura organizacional de éxito, se enumeraron siete pasos fundamentales a seguir. (Galicia, 2001).

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aún cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)

2. Orientación al cliente , donde todos los recursos y el personal de la compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.

3. Autonomía y decisión , a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.

4. Productividad a través de la gente , lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, considerándolo y valorándolo como fuente fundamental de mejoramiento.

5. Colaboración de funciones, las organizaciones exitosas se enfocan en la innovación y la creatividad.

6. Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.

7. Rigidez y flexibilidad , aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

8. Las organizaciones nunca están satisfechas, siempre están tratando de mejorar.

Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional.

La identidad de sus miembros.- El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

Énfasis en el grupo.- Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

El enfoque hacia las personas.- Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La integración de unidades.- La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

El control.- El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

Tolerancia al riesgo.- El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Los criterios para recompensar.- Como se distribuyen las recompensas, cómo los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado, aportaciones y otros criterios.

El perfil hacia los fines o los medios.- De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas, haciendo uso de las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

El enfoque hacia un sistema abierto.- El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Tolerancia al conflicto.- Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

La cultura organizacional, no es algo que surja de la noche a la mañana, ésta se crea paso a paso conforme también crece la organización.

Para mantener la cultura organizacional es importante tomar en cuenta todo un “Conjunto de acciones oportunas, continuas y permanentes dirigidas a prever y asegurar el funcionamiento normal, la eficiencia y la buena apariencia de la organización”. (Kolb, Rubin y McIntyre, 2000. p. 35)

El mantenimiento debe ser ejecutado de manera continua y permanente a través de planes que contengan fines, metas y objetivos precisos y claramente definidos. Algunos de esos planes mencionados por Furham (2001) son:

- Prever significa: ver con anticipación. Conocer, conjeturar lo que ha de suceder.
- Asegurar: establecer y fijar sólidamente, resguardar de daños a las personas o cosas que forman parte de la organización.
- Funcionamiento: se refiere a la acción de implementar un método para salvaguardar la vida de la organización.
- Establecer: el proceso se lleva a cabo día con día en cada una de las actividades a realizar por cada uno de los integrantes de la organización.

Una dirección debe ser capaz de proporcionar, en forma segura y oportuna, un servicio de mantenimiento adecuado a todas las áreas de la organización, para que ésta crezca con cada logro alcanzado.

Por otra parte, al estudiar la cultura organizacional podemos encontrarnos con lo contrario, es decir, una cultura organizacional deficiente y para esto es necesario hacer un estudio profundo que todo lo que implica.

En principio, el cambio en la cultura organizacional no es un patrón fácil.

La esencia del cambio está en visualizar primero, aquellas necesidades dentro de la organización las cuales se pretenderán cubrir, según Brunet (1999) esto puede lograrse de acuerdo a las siguientes fases:

Fase 1 Preparación.- Para que esta fase se cumpla, el personal debe reconocer que hay problemas ya sea entre miembros propios de la empresa, con clientes o en la estructura de la empresa.

Fase 2 Diagnóstico.- Una vez aceptados los problemas y haber evaluado a fondo la situación actual se dará una posible solución. El estudio del clima

organizacional también brinda herramientas útiles para lograr una mejora más especializada.

Fase 3 Institucionalización .- los pasos a seguir deben ser aceptados por la mayoría de los miembros y una vez aceptados ponerlos en práctica.

Tener presente el miedo o inseguridad al principio del proceso debe ser considerado normal por los agentes del cambio. Tener a los empleados de lado de la organización implicaría una disminución real del riesgo que todo cambio implica.

Uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre, lo constituye la “Resistencia al cambio”, éste se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad por asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos.

Para concluir este capítulo, es importante retomar que una organización está basada en el esfuerzo de todo un equipo de personas que la integran, actualmente una organización busca personas que tengan espíritu emprendedor, capaces de dirigirlas, de resolver sus problemas, de generar ideas y caminos nuevos, de crear productos y servicios nuevos, de buscar otros métodos para satisfacer al cliente y sobre todo, de volverlas competitivas ante sus competidores.

CAPÍTULO 2
CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Definición

Es bien sabido que cada persona es distinta, cada una tiene percepciones, personalidades y experiencias de vida únicas, es por esto que cada organización tiene un ambiente interno característico; ya que éste se forma a partir de las personas que lo integran.

Para comprender mejor lo que es el Clima Organizacional, se definirá el término clima.

“El clima es el conjunto de los valores promedio de las condiciones atmosféricas que caracterizan una región” (Siegel, 1999, p. 274). El clima global e incluso de cada región es un sistema complejo por lo que su comportamiento es muy difícil de predecir.

Por su parte, el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que existen en una organización y por su parte, también es difícil de predecir.

Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo va a depender de dos factores, sus características personales y la forma en que éste percibe su clima de trabajo; a la vez, dará como resultado el Clima Organizacional del lugar donde laboral.

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

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

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Estas características son percibidas por los trabajadores que laboran dentro de este medio y pueden influenciar de manera positiva o negativa el comportamiento laboral.

Como ya se mencionó antes, el Clima Organizacional está estrechamente ligado a lo que es la motivación. Las personas están continuamente ocupadas en adaptarse a diversas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

Según Chiavenato (2004), la adaptación varía de una persona a otra y de un momento a otro.

Al conjunto de características de una organización que las diferencian de una a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa; se le determina Clima Organizacional.

Algunos autores definen al Clima Organizacional de la siguiente manera:

Gilmer, (1993) considera al Clima Organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 35).

Brunet (1999), conceptualizó al Clima Organizacional como “Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización”. (p.17)

El concepto de lo que es Clima Organizacional puede ser un tanto subjetivo, ya que existen estudios en donde se toma a éste como “la opinión que el trabajador se forma de la organización”. (Halpin y Croft, 1996, citados por Gilmer, 1999. p. 19) en estos estudios se ha demostrado que el elemento fundamental son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima organizacional desde un punto de vista subjetivo.

El Clima Organizacional es la calidad del ambiente de la organización que es percibido o experimentado por sus miembros y que influye notoriamente en su comportamiento.

Como se mencionó anteriormente, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Lo que se busca dentro de una organización con un adecuado Clima Organizacional es:

- Sentirse bien consigo mismo
- Sentirse bien con otras personas
- Ser capaz de enfrentar, por cuenta propia, las exigencias de la organización.

El Clima Organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y “está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes”. (Chiavenato, 2004, p.344).

Cuando los miembros tienen un grado considerable de motivación, el Clima organizacional mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc.

Por el contrario cuando los miembros se sienten con escasa motivación, el clima organizacional tiende a empeorar y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, etc. en casos extremos se puede llegar, por

ejemplo, a estados de agresividad, tumultos e inconformidad típicos de situaciones en donde los empleados se enfrentan abiertamente a la organización por medio de huelgas y paros.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

* El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser en su mayoría internas.

* Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelven.

* El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

* El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema altamente dinámico. Un sistema dinámico, es un sistema complejo que presenta un cambio o evolución de su estado en un tiempo; es decir, no es permanente. Este tipo de sistema, se forma a partir de varios elementos en interacción.

Las percepciones y respuestas del comportamiento que determinan el Clima Organizacional se originan debido a una gran variedad de factores.

Algunos abarcan los factores relacionados a la dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).

Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo e involucra factores de aspecto más humano como son la motivación, el apoyo social, la interacción con los demás miembros, la satisfacción, etc.

Si bien, el Clima Organizacional está relacionado con la motivación, también éste se encuentra influenciado por la percepción que tiene cada uno de sus integrantes.

Por otra parte, a pesar que el estudio del Clima organizacional se encuentra enfocado a las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, esto es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional según Torrecilla (2006) son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales, relacionadas con el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

- Variables del ambiente social, compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, referentes a la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Con el fin de aclarar aún más el concepto de Clima Organizacional, se hablará brevemente de la percepción.

“La percepción es un proceso activo mediante el cual las personas interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su ambiente” (Muchisky, 2002, p. 282).

Este proceso consiste en percibir la realidad de acuerdo a la información captada por nuestros sentidos, dando cada persona una interpretación diferente. Cada persona interpreta o visualiza el mundo en el que vive de manera particular.

El concepto de Clima Organizacional es muy amplio y flexible, debido a la influencia de motivación y diversidad de percepción que hay en cada una de las organizaciones.

2.2 Elementos del Clima Organizacional

Cada organización tiene propiedades o elementos que poseen otras organizaciones, sin embargo, la diferencia radica en la forma en que los trabajadores perciben dichos elementos.

Para tener una mejor comprensión de lo que es el Clima Organizacional, considero importante mencionar los principales elementos que lo componen, describiendo cada uno de ellos.

Además, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocerlos:

Para Pritchard y Karasick (2002), los principales elementos del Clima Organizacional son:

- Autonomía: ésta trata acerca del grado de libertad que tiene el trabajador para tomar decisiones y solucionar problemas dentro de su área de trabajo.
- Cooperación: este elemento hace referencia al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en relación a la ejecución de sus actividades, el apoyo de materiales y comprensión por parte de la Organización.

- Relaciones Sociales: trata de la amistad que se observa dentro de la organización, entre cada uno de las personas que la componen.
- Estructura: factor que da a conocer los objetivos. Derechos y obligaciones de los integrantes de la organización, así como las políticas.
- Motivación: involucra el proceso de estimular positivamente a un empleado.
- Flexibilidad: cubre la voluntad que tiene una organización para experimentar cosas nuevas, implica innovación.
- Liderazgo: tomado por una o varias personas que integran la organización con el fin de dirigir hacia un bien común.

Bowers y Taylor (1999), en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes elementos que conforman al Clima Organizacional:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la flexibilidad que tiene los mandos directivos para hacer frente a los nuevos recursos y equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

- Comunicación: este elemento se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus aportaciones y/o quejas.

- Motivación: se refiere a las condiciones que llevan a cabo a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

- Toma de decisiones: evalúa la toma de decisiones que se toman dentro de la organización, incluyendo el papel que juegan en este proceso los empleados.

- Liderazgo: este factor involucra la habilidad de aquellas personas para influir de manera positiva a un grupo para de esta forma alcanzar las metas.

Brunet (1999), afirma que para evaluar al Clima Organizacional es indispensable conocer los siguientes cuatro elementos o dimensiones:

- Autonomía Individual: incluye la responsabilidad e independencia de los trabajadores para ser su propio patrón, tomando para él mismo un cierto grado de decisión.
- Grado de estructura: este elemento mide el grado en el que los métodos de trabajo se establecen.
- Tipos de recompensa: se basa en los aspectos de pago que amerita un servicio, al igual que las posibilidades de promoción.
- Consideración: este elemento hace referencia al estímulo de apoyo que un empleado recibe de su superior.

Likert John, (2000), mide la percepción del Clima Organizacional en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procesos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa así como la manera de ejercerlas.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. Informar en que se basa la toma de decisiones, así como el reparto de funciones.

- Las características de los procesos de planificación y control.
- Las características del ambiente físico.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Todos y cada uno de los elementos antes mencionados ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores que integran la organización. Cabe mencionar que la mayoría de los autores, estudiosos del Clima Organizacional coinciden en cinco elementos base:

- Motivación.
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Comunicación
- Ambiente físico.

A continuación se hablará de cada uno de estos cinco elementos, debido a que son los que se considerarán en este estudio.

Motivación

La motivación es de mucha utilidad, puesto que nos ayuda a comprender a otras personas, ¿por qué quieren lo que quieren? y ¿por qué hacen lo que hacen?. Existen ocasiones en las que está en nuestras manos mejorar la vida de las personas, como es el caso de las Organizaciones.

Dentro de una organización los principales objetivos se basan en luchas por el logro y el poder, debido a esto es necesario que existan niveles de motivación elevados dentro de ellas para cumplir sus metas.

Para tener una visión más clara de lo que es la motivación se presentan una serie de definiciones de este concepto.

“La motivación, es un proceso interno que energiza y dirige la conducta.”
(Reeve, 2002, p. 6).

“La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera”. (Solana. 2000, p. 208).

“Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (Freeman, 1999. p. 25).

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares".(Harold, 2000, p. 87).

En cada una de estas definiciones, la energía se hace presente, dándonos a saber lo importante que es ésta dentro de la conducta humana. La motivación implica a todos aquellos factores que ocasionan, canalizan y sustentan el comportamiento en un sentido particular y comprometido.

Puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

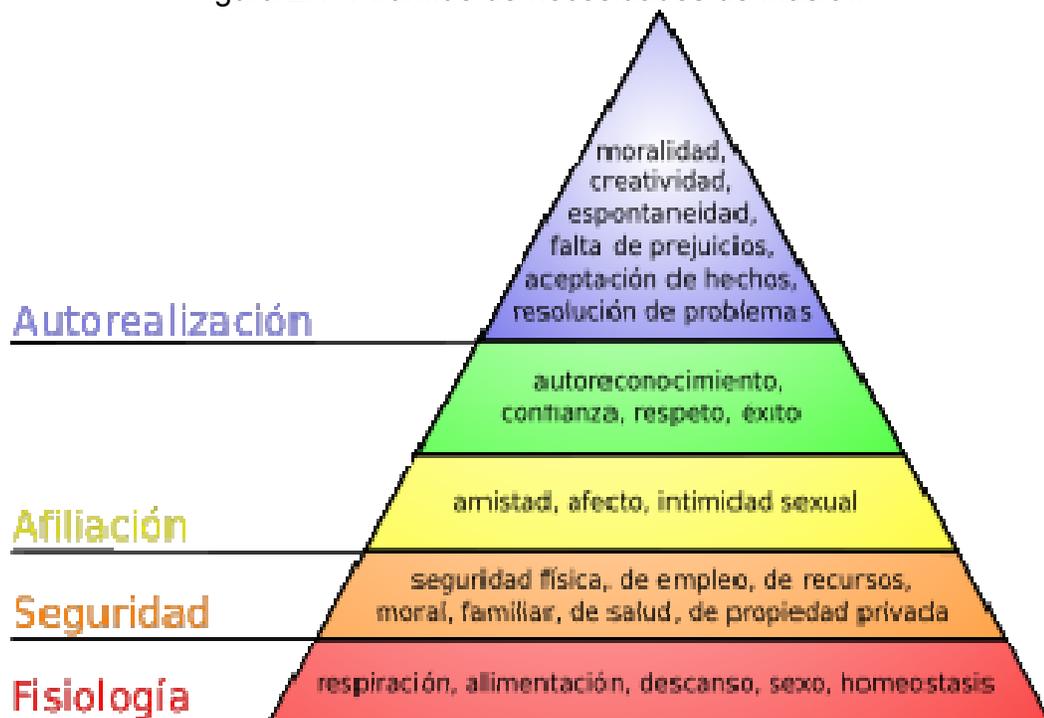
La teoría más conocida de la motivación es La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, desarrollada en 1943, la cual también es llamada Teoría de la pirámide (Fig. 2.1)

Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los humanos, desarrollamos necesidades y deseos más altos.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez que se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide.

Él supuso, que en cada ser humano existe una jerarquía de necesidades, a saber:

Figura 2.1. Pirámide de necesidades de Maslow.



(Harold, 2000,p. 89)

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.

Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Tomando en cuenta lo importante que es la motivación de los empleados dentro de una organización, existen varias acciones que una dirección puede realizar para reforzar este aspecto y lograr la satisfacción de sus empleados.

En primer lugar se deben distinguir aquella motivación intrínseca de la extrínseca.

- La motivación intrínseca: surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera.

Definida por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Hacer interesante el trabajo, romper con la rutina para dejar atrás la apatía y el aburrimiento. Reconocimientos verbales, tratar bien a los empleados, la conclusión de una tarea, el logro, son ejemplos de recompensas intrínsecas dentro de la organización. (Reeve, 2006).

- La motivación extrínseca: extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas. El dinero es una de las principales recompensas extrínsecas. Se ha afirmado que el dinero es el principal mecanismo para compensar y modificar las conductas dentro de una organización, sin embargo, las instalaciones, el material proporcionado, maquinaria, herramientas, entre otros elementos, también influyen en la motivación del trabajador. (Reeve, 2006).

Los empleados que perciben este tipo de atenciones suelen tener un amplio desarrollo, percibiendo el crecimiento de sus habilidades y capacidades, aportadas a la organización. Esto conlleva una satisfacción

personal y laboral, que a su vez crea una mejora en la organización en general.

Bien, ahora sabemos que la motivación es de suma importancia para lograr un adecuado rendimiento en el trabajo, interactuando recompensas intrínsecas y extrínsecas, las recompensas deben ser valoradas y estar relacionadas con un nivel de trabajo específico.

Toma de decisiones

Somos conscientes de que cada cabeza es un mundo, sin embargo también sabemos que dos cabezas piensan mejor que una, y esto es de utilidad y aplicación dentro de una organización. Gran parte de las decisiones son tomadas en la dirección de toda organización, sin embargo aquellas que se toman en grupo o equipos resultan más eficientes, puesto que involucran diferentes puntos de vista y con esto diversas opciones.

“Una decisión es el medio para lograr algún resultado o para resolver algún problema; resultado de un proceso influenciado por muchas personas” (Gibson, 2004, p. 480). Las decisiones son un mecanismo del cual se vale la organización para lograr una situación deseada.

Chiavenato (2004) menciona que la toma de decisiones en grupo es mejor puesto que:

- Los grupos generan información y conocimientos más completos, puesto que la suma de experiencias de cada persona aporta algo útil dentro de una decisión.

- Los grupos ofrecen más diversidad de puntos de vista, esto permite considerar una mayor cantidad de alternativas.
- Los grupos aumentan la posibilidad de que una solución sea aceptada, al ser elegida por varias personas, las personas brindan apoyo y estimulan a los demás a aceptarla.

Es válido preguntarse hasta dónde se puede involucrar a los empleados de una organización para la toma de decisiones; esto depende de la complejidad y la estructura que conlleve la situación presentada. Cuando la toma de decisiones es llevada a cabo únicamente por las direcciones, es conveniente hacerla saber a todos sus integrantes y por el contrario, cuando la situación amerite la consulta de cada uno de sus integrantes deberá realizarse de dicha forma.

Liderazgo

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". (Chiavenato, 2004, p. 49).

El factor humano es muy importante dentro de lo que es el factor liderazgo, ya que se les debe influenciar para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto,

excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la autoridad dominante.

El liderazgo dentro de la organización, se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un sistema cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos aspectos relacionados entre sí, por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

En el pasado, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos. Actualmente, ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado. Pero también se pueden llegar a desarrollar si se trabaja en eso.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos (Spector, 2001).

Dentro de una organización, la presencia de un líder es necesaria, pues el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo; es por esto que la existencia de un líder es importante, los líderes como ya se mencionó son personas que reúnen ciertas características.

Características de un líder:

- Pasión
- Credibilidad
- Dedicación
- Actitud
- Flexibilidad
- Capacidad de escucha
- Capacidad de análisis
- Tenacidad

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

El verdadero líder es el "alma" de la empresa y es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. En efecto, el líder concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico.

Comunicación

La comunicación es considerada uno de los elementos importantes dentro de toda organización, pues es a través de ésta que se unifica la actividad, se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se cumplen metas, etc. La comunicación según Koontz (2000) “se refiere a la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor”. (p.522) La transmisión de información de un individuo a otro absolutamente vital, pues es a partir de ésta que se llega a la comprensión y entendimiento entre varios.

La comunicación dentro de las organizaciones es el medio por el cual las personas se vinculan para alcanzar un fin común.

La comunicación es de utilidad en las organizaciones ya que permite establecer y difundir las metas, desarrollar planes para su consecución, organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente, seleccionar y evaluar a los miembros de la organización, dirigir, motivar y crear un clima en el que los trabajadores desean contribuir.

Por otra parte, la comunicación tiene que ver con las relaciones interpersonales que existan dentro de la organización y cada uno de sus departamentos; es por ello, que ésta dependerá de las buenas o malas relaciones que se establezcan dentro de la organización, involucrando medios directivos hasta operarios.

“Es mediante la comunicación que la organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio” (Koontz, 2000, p.523). Las

interacciones no sólo se dan de manera interna, sino que también involucra a los clientes, accionistas, la comunidad, el gobierno, publicistas, entre otros.

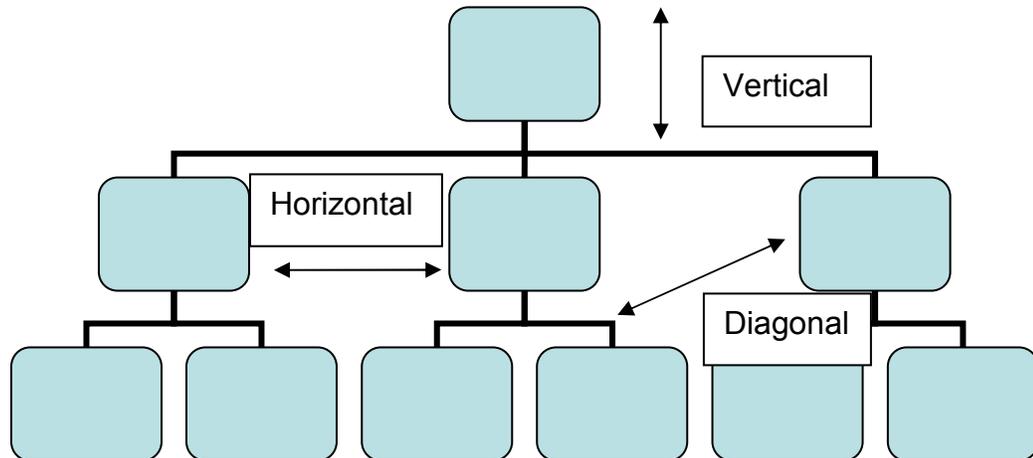
Cabe señalar, que una organización puede crecer a partir de una buena comunicación, esto es, un gerente requiere de información necesaria brindada por sus empleados, referente a sus actividades, funciones, los logros obtenidos durante cierto tiempo, los fracasos, las situaciones dadas, etc., discriminando la información y llegando a la toma de una adecuada decisión.

En una organización, la información debe fluir más rápido que antes, pues una breve suspensión de actividades, así mismo, problemas surgidos por diversas situaciones como malos entendidos, discusiones, enfermedades, etc., puede traer consigo atrasos en la producción. Es importante mencionar que la información debe de ser lo más objetiva posible, lo indispensable dentro de la comunicación no es la cantidad sino la calidad que ésta tenga.

Según Wehrich (2000), la comunicación fluye en diversas direcciones; hacia abajo, hacia arriba y de manera cruzada.

Tradicionalmente la comunicación se daba de arriba hacia abajo, pero en la actualidad se ha dado a conocer que una comunicación de abajo hacia arriba puede ser de mayor utilidad. Así pues, la información fluye de manera horizontal, lineal o diagonal (Fig. 2.2) sin importar que existan relaciones directas de autoridad o subordinación entre los trabajadores.

Figura 2.2 Fluído de información



La comunicación puede darse de manera oral, escrita o no verbal, la comunicación oral es la forma más empleada para transmitir información, puede ser formal o no, planeada o accidental, este tipo de comunicación permite el intercambio rápido de información.

Por su parte la comunicación escrita tiene la ventaja de ofrecer registros, referencias y defensas legales, es necesario preparar el mensaje cuidadosamente. En la comunicación no verbal las personas interactúan mediante expresiones faciales y gestos corporales.

Se ha enunciado todas aquellas ventajas que trae consigo la buena comunicación entre integrantes de una organización, las forma de transmitir la información entre otros puntos de la comunicación, pero se considera esencial, enumerar aquellas repercusiones que pueden existir en caso de no haber una grata comunicación, la toma de decisiones inadecuada, falta de planeación, suposiciones no clarificadas, distorsión de la información, mensajes mal expresados, comunicación interpersonal escasa, desconfianza, e incluso amenazas y temor.

Ambiente físico

El ambiente de trabajo se refiere a todas aquellas condiciones físicas en las cuales se desarrollan las actividades de una organización, de éste depende, en cierta forma, un adecuado o deficiente desempeño laboral.

No cabe duda que un ambiente físico desagradable o incómodo puede ser parcialmente responsable de un descenso en la productividad, de accidentes e incluso de la poca satisfacción entre los empleados. Por el contrario, el crear un ambiente más eficiente y agradable para el trabajo, se puede lograr que éste resulte menos cansado y el trabajador se sienta tomado en cuenta.

El ambiente físico incluye temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación ventilación y pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden. Por otra parte, las variables geográficas, según Guillen (2003), también son de suma importancia, éstas hacen referencia a la espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución y las relaciones entre espacio y persona.

Peiró (2004) propone cuatro condiciones de trabajo básicas para toda organización:

Condiciones de seguridad: Estas condiciones involucran todo aquello en relación con la prevención de riesgos laborales y de accidentes.

Características de la tarea: Están constituidas por el trabajo en sí. Se incluyen aspectos como el conflicto, la ambigüedad del rol, la sobrecarga, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad, el proceso de toma de decisiones, las habilidades, la participación, al variedad, etc.

Condiciones sociales y/o organizacionales: Incluye las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como los aspectos de participación y control de las personas sobre su entorno.

Condiciones de diseño espacial y arquitectónico: Los materiales, equipamiento adecuado y cuestiones ergonómicas forman parte de esta condición.

Como ya se mencionó con anterioridad algunos de los principales elementos físicos determinantes para un ambiente de trabajo, según Siegel, (1999), son:

- Iluminación: la luz solar es considerada la mejor iluminación para el trabajo y la luz artificial que se asemeja a la luz del sol es la segunda más recomendada. Es por esto que las principales características de la iluminación que se deben tener en cuenta con la distribución y la ubicación de las luces, la intensidad, el brillo y la combinación de la luz artificial y la luz solar.

- Color: lo que se pretende al combinar colores dentro de una empresa, el lograr una adecuada iluminación en relación a la luz y el contraste que esta pueda tener en la zona de trabajo, además como segundo objetivo, se tiene el evitar la fatiga ocular de los trabajadores.

La fatiga es un fenómeno complejo, ésta se debe a una actividad muscular prolongada, la cual produce cambios fisiológicos, “incluyendo el agotamiento de carbohidratos que culminan en el cansancio”. (Siegel, 1999, p. 278)

Si bien, es cierto que el uso adecuado de colores en la industria, puede ayudar mucho a proporcionar una atmósfera laboral más segura, agradable y eficiente.

Los colores poco recomendables son aquellos que reflejen demasiado la luz durante el día y durante la noche resalten la brillantez de la luz artificial pues esto ocasiona un desgaste visual, como ejemplo de estos colores: blanco, marfil o crema.

Por el contrario, los colores recomendables son aquellos considerados como frescos, los cuales tiene una calidad intermedia de reflexión de luz, estos son: colores pastel, verde pálido, amarillo pálido, azul cielo; cabe mencionar que estas tonalidades transmiten tranquilidad y concentración.

- Ruido: éste es uno de los elementos más importantes que se debe de tomar en cuenta al evaluar el rendimiento de los empleados.

A todos aquellos sonidos desagradables o indeseables, son los que en la práctica se denomina ruido y éste también contribuye a la fatiga de los empleados.

El problema con el ruido no es únicamente que sea no deseado, sino también que afecta negativamente la salud y el bienestar humanos. Algunos de los inconvenientes producidos por el ruido son la pérdida auditiva, el estrés, la alta presión sanguínea, la pérdida de sueño, la distracción y la pérdida de productividad, así como una reducción general de la calidad de vida y la tranquilidad.

A pesar de que los trabajadores suelen adaptarse al ruido, y pareciera no afectarles, esto no es del todo cierto, ya que de manera inconsciente el sentido del oído se va degradando gradualmente.

Existen áreas de trabajo en las que el ruido es inevitable, puesto que los equipos o maquinaria empleada requieren de grandes motores que producen ruido, es por esto que para proteger a los empleados es necesario tomar las medidas de seguridad apropiadas.

- Área de trabajo y material necesario: el espacio en el que los trabajadores llevan acabo sus actividades, es uno de los elementos que influyen en el adecuado desempeño de estos. La calidad del trabajo, la productividad y la producción depende hasta cierto grado de este factor.

El que una persona tenga su espacio y que disponga de todo aquello que le es de utilidad para desarrollar sus actividades, lo hace sentir cómodo, con la confianza y seguridad de lo que puede hacer.

Por el contrario un área reducida y material faltante, trae como consecuencia una falta de motivación al no sentirse a gusto y por ende, bajas en la productividad.

La ergonomía juega un papel importante dentro de este factor, pues ésta, considerada como la medicina del trabajo, debe de estar presente, proporcionando a cada uno de los integrantes de la organización, el equipamiento necesario y justo para la eficiencia y facilidad del trabajo.

2.3 Tipos de Clima Organizacional

La formación del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo, éste se da a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

La combinación de estas variables y su forma de manejarlas determina los tipos de clima organizacional, los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo. Según Likert (1999), existen cuatro grandes tipos de Clima Organizacional.

- Clima Autoritario: algunas de las características del clima autoritario consiste en que la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la parte más alta del organigrama. Los trabajadores realizan sus actividades en una atmósfera de miedo, sin la posibilidad de expresar sus opiniones y puntos de vista. Las interacciones entre los empleados y los mandos superiores son escasas y la poca comunicación se limita a simples instrucciones.

Dentro del Clima autoritario se encuentra dos subdivisiones:

Sistema Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan

mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- Clima Paternal: aquí, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación de comprensión por parte de los superiores hacia sus subordinados, a diferencia del autoritario, existen ciertas facilidades y flexibilidad, lo que puede llevar al “apapacho” de los trabajadores. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- Clima Consultivo: éste es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- Clima de tipo participativo: dentro de este clima organizacional, existe confianza en los trabajadores que integran la organización, las decisiones se toman de manera distribuida en diferentes áreas departamentales, es de suma confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos, los puntos de vista y participación de los trabajadores es muy valiosa. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una convivencia grupal. Las relaciones entre la

dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Los sistemas autoritario y paternalista corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas participativo y consultivo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para concluir este capítulo, es importante retomar que cada una de las organizaciones se diferencia a partir de su Clima Organizacional, éste se encuentra integrado por múltiples factores como la motivación, la comunicación, las percepciones de cada trabajador, las condiciones físicas de trabajo, entre otros elementos ya mencionados, los cuales que juegan un papel significativo para el adecuado funcionamiento de una organización en general.

CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 3 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 Definición

El término Evaluación del Clima Organizacional, no es en sí un concepto, sin embargo, puede definirse a partir de sus elementos, evaluación y por supuesto Clima Organizacional.

Algunos de los significados más comunes otorgados a la evaluación, son:

-Según García, (2000, p. 21) “Actividad con el fin de estimar, apreciar o calcular el valor de algo”.

-Para Hernández (1998,p. 14) la evaluación es un proceso que tiene como objetivo “señalar el valor de ciertas características a medir”.

-Incluso en algunas ocasiones, la evaluación puede tomarse como sinónimo de calificación, lo cual es erróneo.

A continuación se presenta una de las definiciones más completas que describen a la evaluación:

“Proceso sistemático y metódico mediante el cual se recopila información cualitativa y cuantitativa a través de medios formales, con el

fin de juzgar su valor y fundamentar decisiones para una mejora” (Elola, 2000, p. 16).

Por su parte, el Clima organizacional; como ya se mencionó con anterioridad, se refiere a todas aquellas características internas del medio ambiente de trabajo, las cuales son originadas por las percepciones de cada uno de sus trabajadores.

A partir de esto, se puede concluir que la evaluación del Clima Organizacional es:

Aquel proceso sistemático, a través del cual se valoran cada una de las características internas, que forman parte del ambiente laboral de una organización, con el objetivo de lograr una mejora.

3.2 Características

La evaluación, como se mencionó con anterioridad, forma parte de un proceso y es un proceso en sí mismo, éste es sistemático, lo cual involucra la secuencia de una serie de pasos.

Psicológicamente hablando, la evaluación se enfoca en el estudio de algunos aspectos del comportamiento humano por medio de pruebas objetivas que exigen contenidos cuidadosamente seleccionados y métodos de actuación e interpretación rigurosos.

Los contenidos de estas pruebas pueden hacer referencia a cualquier aspecto del funcionamiento psíquico, incluyendo los rasgos de personalidad,

las actitudes, la inteligencia y otros aspectos de índole emocional, educativa y laboral.

En general, los instrumentos útiles para una evaluación son aplicados por un psicólogo clínico, industrial o educativo, de acuerdo a principios éticos y profesionales. La interpretación se basa en la comparación de las respuestas del individuo con los niveles previamente establecidos. Su utilidad dependerá de su capacidad para predecir el comportamiento.

La evaluación del Clima Organizacional, al ofrecer información sobre la conducta de una persona y sus respuestas o resultados ante determinadas situaciones, es de gran ayuda a la hora de tomar decisiones.

1. Búsqueda de indicios: ya sea a través de la observación o de ciertas formas de medición se obtiene información que dará pie a la realización de la evaluación, esa información constituye las señales visibles de aquellos procesos o elementos que son objeto de nuestra evaluación.
2. Planificación: una vez obtenidos aquellos indicios, la etapa de planeación consiste en la definición de los aspectos o situaciones que van a ser evaluadas, así como se establecerán los objetivos que se persiguen.

En esta etapa se explicitan los propósitos, se definen las situaciones, métodos e instrumentos. También se asignan los responsables y recursos. Uno de los puntos más importantes a definir en esta fase, es el problema o situación que se desea estudiar ya que de esta definición derivarán todas las demás.

3. Implementación: en esta etapa se incluye la recolección de información a partir de la que se emitirán las apreciaciones y juicios para valorar la situación que se estudia.

La información que se recolecte será la fuente a través de la cual se van a valorar las situaciones y se tomarán decisiones; si la información que se recoge no es válida y confiable, la evaluación carecerá de significatividad posterior.

4. Análisis y elaboración de conclusiones: esta etapa debería realizarse intentando dar respuesta a las preguntas que originaron el estudio. De esta manera, se debería poder explicar el problema identificado al comenzar la evaluación.

Se realiza la evaluación de los datos, la construcción de explicaciones, la contrastación de hipótesis y la elaboración de conclusiones, definición de líneas y estrategias de acción. Esto se realiza a partir de lo que se denomina Juicio de valor: “involucra la acción de juzgar, de emitir o formular juicios de valor otorgando descripción detallada referente al objeto de estudio”. (Elola, 2000, p. 28).

5. Mejoramiento: permite orientar la toma de decisiones hacia la mejora de los procesos o fenómenos objeto de evaluación.

La evaluación proporciona un vehículo para comprender mejor la manera en que funciona una organización. La intención de ésta, es utilizar la información a nivel interno para ir más allá de un cuadro del estado actual y tomar decisiones operativas sobre la manera de mejorar la organización.

En este caso, la evaluación del Clima Organizacional, va dirigida hacia las acciones que permitan el mejoramiento en términos de efectividad, eficiencia, eficacia, pertinencia y viabilidad dentro del ambiente de trabajo.

3.3 Importancia de la evaluación del Clima Organizacional

La evaluación del Clima Organizacional es indispensable dentro de toda organización, hemos mencionado a lo largo de esta investigación, lo importante que es conservar de manera constante un adecuado Clima Organizacional.

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral, pues éste permitirá su crecimiento, dando a conocer sus deficiencias y posibles áreas de oportunidad.

Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización; para esto, de acuerdo con Guillén (2003) es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la valoración de los individuos sobre las políticas de empresa.

- Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.
- Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Todos estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima. Por consiguiente, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

Es recomendable realizar un estudio acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan todos y cada uno de los trabajadores, para así lograr cambios positivos.

Entre algunos de los beneficios que se pueden alcanzar, al llevar a cabo una evaluación del Clima Organizacional, se encuentran:

-La detección de necesidades, áreas de mejora para la organización, logro de objetivos en forma y tiempo planteados, afiliación, productividad, baja rotación, disminución de ausentismo, adecuado nivel de motivación, entre otros, lo cual trae como consecuencia que la satisfacción y adaptación por parte de los trabajadores sea mayor, estos, entre otros beneficios que se pueden presentar.

-Nos permite obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización.

-Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.

-Determina procesos de resolución de problemas.

-Permite incrementar una adecuada relación entre la satisfacción de las necesidades y expectativas de los trabajadores y por ende un aumento notable en la productividad de éstos.

Por el contrario, el no tener presente la importancia de este tipo de evaluación, trae consigo, consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, conocimiento superficial de la organización y sus necesidades, etc.

El estudio del Clima Organizacional realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros factores como desempeño y productividad, se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización. Para Rodríguez, (2005. p.159), existen tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima laboral:

1.- Implicación y participación de los miembros de la organización: a través de la percepción que llevan acabo los individuos.

2.- Recurso de solución de problemas: con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.

3.- Integración en el proceso de dirección: es necesario que los estudios de Clima Organizacional, sean realizados y tomados en cuenta por las

estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para un mejor desarrollo.

El proceso de evaluación del Clima Organizacional requiere un conocimiento profundo acerca de éste y de todas las cosas que lo componen.

Podría decirse, que el objetivo principal que se busca al evaluar el Clima Organizacional, es el conocer aquellos factores que permitan tomar decisiones, para que de esta forma se ofrezca una mejor calidad de vida laboral.

En la mayoría de las organizaciones, especialmente en las medianas y grandes, es difícil percibir con precisión la percepción que cada uno de sus integrantes tienen sobre diversos temas.

Para una eficaz toma de decisiones que conduzcan a una mejora, es conveniente realizar una valoración del ambiente interno de trabajo, el clima organizacional permite “calificar” a una organización como conjunto, y proporciona un medio de comparación entre el estado pasado, actual y futuro de ésta. La importancia del estudio de lo que es el Clima organizacional, elemento de toda organización, reside principalmente en crear o mantener un estado positivo, dirigido a lograr el agrado y por tanto la eficiencia de sus trabajadores.

3.4 Métodos de medición del Clima Organizacional

Medir el clima organizacional tiene como objetivo conocer el ambiente interno de la organización, lo cual a su vez nos permite obtener los beneficios mencionados con anterioridad.

Existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el Clima Organizacional.

Una medida rápida del clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación. En efecto, una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberían servir como base para una conclusión definitiva al respecto.

El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto en el que ésta se ubica, las condiciones físicas en que se da el trabajo dentro de ella, la estructura formal de la organización, valores, normas, grupos formales e informales; todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva global que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajador en las condiciones que la ésta les ofrece.

Así, a pesar de la enorme complejidad del término, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

Ya sea que se trate de test psicológicos, observación o de cualquier otra técnica, los métodos propuestos para evaluar a los individuos, son numerosos y no porque el método parezca válido por simple intuición, debe

de ser el más indicado, el valor de cada método depende de la situación, del problema planteado y de las condiciones.

Para llevar a cabo la medición del Clima organizacional, es indispensable tener bien en claro aquellos factores de los cuales se pretende obtener información para su mejora.

Una encuesta de Clima organizacional, permite medir en forma acorde, la opinión de cada uno de sus trabajadores, discriminada por niveles o áreas organizacionales; una vez que se tiene la información sobre el clima, se pueden llevar a cabo las acciones apropiadas para aprovechar las fortalezas y reforzar las debilidades.

La encuesta de Clima Organizacional, es solo uno de los medios que existen para evaluar el clima interno de una organización.

La aplicación de un instrumento dirigido a la medición del Clima organizacional en específico, es una de las herramientas recomendadas para obtener información más eficaz y confiable. Por ello, se han elaborado diversos instrumentos para medir el Clima organizacional.

Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados “depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben” (citado por Gil,2004. p. 64) por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en el fundamento anteriormente planteado, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

El cuestionario de Likert, llamado “El perfil de las características organizacionales”, se encarga de medir principalmente el clima en función de ocho dimensiones, las cuales son:

1.- Estilo de autoridad: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, así como la aplicación del poder dentro de la organización.

2.- Las características de las fuerzas motivacionales: son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3.- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4.- Las características de los procesos de influencia: la intervención de las autoridades para establecer los objetivos en la organización.

5.- Procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices y los pasos para lograrlos.

6.- Las características de los procesos de toma de decisión: la pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

7.- Las características de los procesos de control: el ejercicio y distribución del control entre las diferentes áreas jerárquicas organizacionales.

8.- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación y el logro de los objetivos de forma deseada.

Otro cuestionario muy difundido es el de Lewin y Stringer. Estos dos investigadores se basaron en la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente.

Este cuestionario mide seis dimensiones:

1.- Estructura organizacional: reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.

2.- Remuneración: nivel de aceptación de los sistemas de recompensas extrínsecas y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

3.- Responsabilidad: grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

4.- Riesgos y toma de decisiones: grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

5.- Apoyo: percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

6.- Conflicto: nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación. Este instrumento consta de un formato tipo encuesta donde se pide la opinión de cada uno de los trabajadores, dando a conocer de esta forma los factores o dimensiones con mayor influencia.

Por otra parte, Moss e Insel, elaboraron un instrumento llamado The Work Environment Scale (WES) la escala del ambiente del trabajo evalúa productividad, determina la satisfacción del empleado, y clarifica expectativas del empleado para asegurar un ambiente sano del trabajo.

WES puede ser aplicado de forma individual o en grupo, constas de 90 reactivos y abarca 10 dimensiones referentes al Clima organizacional

1.- Implicación: qué tanto los empleados están comprometidos con la organización.

2.- Cohesión: se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

3.- Apoyo: son los estímulos que da la dirección a sus empleados.

4.- Autonomía: mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y tomar decisiones.

5.- Tarea: evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

6.- Presión: es la presión que ejerce la dirección para la realización del trabajo.

7.- Claridad: la explicación clara de las políticas y reglamento.

8.- Control: son las presiones y reglamentos que utiliza la dirección para controlar a sus empleados.

9.- Innovación: es la importancia que la dirección de la al cambio y a los nuevos procesos para realizar el trabajo.

10.- Confort: son los esfuerzos de la dirección para crear un ambiente sano y agradable para sus trabajadores.

Así como los cuestionarios señalados, hay una serie que exploran diversas dimensiones de la relación individuo-organización. Aparentemente, las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a:

- Estructura de la organización: reglamento, normas y exigencias establecidas por la estructura formal de la organización.
- Relaciones humanas: grado en el que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se

producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.

- **Recompensas:** sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensa de todo tipo que la organización ofrece a su miembros. Las posibilidades de promoción y recompensas son ejemplos de esta variable.
- **Reconocimiento:** grado en el que los superiores evalúan el trabajo realizado por sus subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensa, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
- **Autonomía:** grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

Muchas veces los cuestionarios de Clima Organizacional están contruidos sobre la base de preguntas cerradas en que se pide a los encuestados que evalúen el clima de la organización en términos de la situación actual y de la situación que considerarían ideal al respecto. Con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existe entre estado actual y el que idealmente se desearía.

De los modelos presentados para medir el Clima Organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un

autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén de acuerdo a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Los cuestionarios señalados y muchos otros pueden ser aplicados indistintamente a cualquier tipo de organización. Además de esto, existen cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima en organizaciones particulares tales como, organizaciones productivas, educacionales, de salud, etc.

En conclusión, la evaluación del Clima organizacional, es conveniente ya que atiende a las diferentes percepciones entre departamentos, así como permite conocer los climas parciales de cada área de trabajo. Con esto se consigue tener una imagen acertada tanto de cada uno de los integrantes de la organización como de la organización de manera global, dándose lugar a la intervención para provocar una mejoría en el Clima Organizacional.

CAPÍTULO 4 EMPRESA FOTOPANORÁMICAS
CHÁVEZ ORTIZ S.A. DE C.V.

CAPÍTULO 4 EMPRESA FOTOPANORÁMICA CHÁVEZ ORTIZ S.A. DE C.V.

4.1 Historia y filosofía de la empresa Fotopanorámicas Chávez Ortiz S.A de C.V.

Fotopanorámicas Chávez Ortiz, es una empresa líder en su ramo. Fue fundada en 1955 por el Sr. Francisco Chávez Ortíz.

Se encuentra ubicada en la calle de Devorak no. 74 col. Vallejo, es una organización dedicada al giro fotográfico y su principal actividad se basa en servicios de graduación a instituciones académicas.

Según cuenta el Ing. Carlos, su padre funda la empresa con el objetivo de incrementar sus ingresos que recibía como maestro normalista y director de la “Escuela Primaria La Prensa”, para quienes realiza tomas fotográficas de escuelas primarias y Zinder, siendo algunos de sus primeros clientes el Colegio Frances Hidalgo y el Colegio Williams.

Para 1958, se llevan acabo los primeros contratos para tomar grupos y generaciones de la escuela Nacional de Maestros y la Escuela para maestras de jardín de niños, clientes que le permiten a la empresa expandirse y darle un giro al negocio que lo orienta a tomar fotos de grupos de más de 100 personas.

Dado el éxito dentro de las escuelas normalistas, Fotopanóramicas Chávez Ortiz, busca nuevos mercados y realiza en 1965 sus primeros trabajos en la Universidad Autónoma de México con la facultada de Derecho, Economía y Odontología.

Después de imprimir fotografías blanco y negro, se compra una procesadora para papel fotográfico y ordena la fabricación especial de una impresora de contacto que permitiera el procesamiento de fotografías panorámicas a color para grupos de hasta 500 personas. Aproximadamente en 1972 se hacen las primeras tomas de fotografías panorámicas en color directo conjuntando lo más moderno en laboratorios fotográficos y las cámaras panorámicas de lente giratorio.

De esta fecha en adelante se introdujo al mercado una variedad de terminados fotográficos, tales como el encapsulado y la aplicación de poliéster, lo cual causó innovación y, por lo tanto, agrado dentro de sus consumidores.

Viendo el gran mercado que hay en los diplomas y reconocimientos metálicos dentro del estudiantado, se introduce por primera vez en México el sistema CAD/CAM.

La calidad en sus productos se vuelve uno de sus principales objetivos por lo cual se adquiriere maquinaria que permitiera un terminado de Hot stamping de alta calidad, se compra una prensa de alto vacío para la fabricación de bases de madera recubiertas con P.V.C., se incluye el

terminado de laminado de fotografías y una línea de maderas finas, al igual de dos routers de control numérico de agilizan el trabajo.

Así mismo, en el año 2003, hacen adquisición de dos bordadoras computarizadas de origen chino para la fabricación de bandas y playeras bordadas y se cambia todo el laboratorio al sistema digital.

Sin duda alguna, el esfuerzo y deseo por ser una empresa líder hace que Fotopanorámicas Chávez Ortiz se mantenga al margen de la tecnología e innovación.

Según el Ing. Carlos Chávez Almanza, actual Director General de la empresa, Fotopanorámicas Chávez Ortiz tiene como misión, “Realizar con calidad todos y cada uno de los proyectos o pedidos solicitados por nuestros clientes, cumpliendo todos y cada uno de los requerimientos solicitados por muy mínimos que estos sean, hasta obtener la satisfacción completa y absoluta así como el reconocimiento por nuestro trabajo”.

Fotopanorámicas Chávez Ortiz considera como base fundamental de su crecimiento a cada uno de sus clientes y la satisfacción de estos, dándole así un gran peso a este objetivo sin dejar atrás la innovación y actualización constante.

Por su parte, comenta el Ingeniero, que su visión va dirigida hacia:

“Ser y mantenernos como los líderes dentro del mercado y obtener el reconocimiento de nuestro trabajo a nivel nacional.

Y en un futuro, seguir abriendo caminos para poder competir a nivel internacional.

Cumpliendo con los más estrictos controles de calidad, obteniendo con ello el beneficio tanto para nuestros clientes, proveedores, empleados y accionistas”.

De acuerdo a su misión y visión, el director general de la empresa considera que la filosofía está dirigida hacia “lograr que cada uno de los empleados y trabajadores de esta empresa, sean personas capaces, reconocidas y calificadas en el desempeño de sus labores, contado con el apoyo tanto humano como tecnológico en cada una de las labores encomendadas. Con la finalidad de obtener y mantener la calidad de nuestros productos y el reconocimiento a nuestra empresa”.

Como se puede apreciar en la descripción de lo que es la filosofía de Fotopanóricas Chavez Ortiz, sus principales objetivos son el poner todo el esfuerzo necesario para seguir siendo líderes dentro de su ramo de trabajo.

Entre otros aspectos importantes de la empresa está su forma de trabajo, la jornada laboral es de 8:30am a 5:30pm de lunes a viernes y los sábados se labora de 8:30am a 2:00 pm.

4.1.1 Giro de la empresa

Fotopanóramicas Chávez Ortiz, es una organización dedicada al giro fotográfico, su principal mercado está integrado por aquellas instituciones educativas que van desde nivel kinder hasta universidad.

Es una compañía dedicada desde hace 50 años al procesamiento de fotografías escolares y la fabricación de productos para el mercado de graduaciones, joyería emblemática y reconocimientos empresariales que los han hecho ser proveedores de los principales colegios, universidades y empresas de la República Mexicana.

También realizan trabajos para el Instituto Mexicano del Seguro Social a nivel República Mexicana, como son placas de reconocimiento, por antigüedad y joyería.

Fotopanóramicas Chávez Ortiz, como ya se mencionó con anterioridad, maneja aquellas cuestiones relacionadas a los paquetes de graduación, estos paquetes constan, además de las fotografías por generación e individuales, de algunos otros artículos como son: portarretratos personalizados, portaplumas personalizados, playeras con logotipo de la escuela, nombre, carrera y generación, anuarios, bandas bordadas y joyería, es decir anillos de graduación, fistles y monedas de reconocimiento.

Las temporadas de más demanda dentro de Fotopanóramicas Chávez Ortiz, son aquellas en las que los ciclos escolares terminan, como lo son los meses de mayo, junio, finales de julio y mediados de noviembre a diciembre.

La producción dentro de Fotopanóramicas Chávez Ortiz, depende del número de pedidos que realicen sus clientes, cada pedido es diferente, algunos clientes requieren pocas piezas aproximadamente de 20 a 50 y algunos otros van desde las 100 hasta las 1000 piezas por cliente e incluso más.

4.1.2 Tamaño de la empresa

Como ya se mencionó anteriormente, Fotopanóramicas Chávez Ortiz, cuenta con un total 60 trabajadores en el Distrito Federal, entre los cuales están 30 operarios, 12 fotógrafos, cinco vendedores, tres personas encargadas del área administrativa y diez personas encargadas del diseño computarizado.

Así mismo cuenta con 50 distribuidores alrededor de la República Mexicana los cuales se encargan de promocionar la empresa y vender sus productos a 23 estados de la República.

En 1998 se logró la apertura de una sucursal en Guadalajara, con 560 metros de construcción.

Fotopanóramicas Chávez Ortiz Guadalajara S.A. DE C.V. cuenta con 36 trabajadores seis fotógrafos, diez vendedores, tres secretarias, 16 trabajadores operarios y un encargado general.

En el 2002 en Veracruz también se invirtió en una sucursal, ésta cuenta con 32 trabajadores, cuatro fotógrafos, 17 trabajadores operarios, dos secretarias, siete vendedores, un supervisor y un encargado general.

Tomando en cuenta lo anterior, Fotopanóramicas Chavez Ortís S.A. de C.V. cuenta con un total de 188 trabajadores, considerándola así como una mediana empresa.

Por otra parte, es importante mencionar que la presente investigación se basó únicamente en la sucursal del Distrito Federal, ya que siendo ésta la matriz principal y con mayor número de empleados requiere de mayor atención.

4.2 Descripción de la Empresa Fotopanóramica Chávez Ortiz S.A. DE C.V.

Como se mencionó, Fotopanóramicas Chávez Ortiz, trabaja a nivel nacional e internacional, cuenta con una sucursal en Guadalajara y Veracruz, así mismo tiene aproximadamente 50 distribuidores alrededor de la República Mexicana, esto es, algunas empresas dedicadas al mismo giro en diversos estados, cuentan con distribuidores por parte de Fotopanóramicas Chávez Ortiz que se encargan de surtir materiales e incluso piezas terminadas. Además es importante mencionar el grupo de fotógrafos especializados que forma parte de este equipo de trabajo, los cuales están en constantes capacitaciones y actualizaciones tecnológicas.

Fotopanóramicas Chávez Ortiz tiene convenios con algunas instituciones Norteamericanas (las cuales son sus clientes); debido a esto el actual Director General y sus dos socios planean hacer crecer su organización más allá del ámbito nacional.

Esta organización, se encuentra integrada por cuatro departamentos:

- Gerencia general: es el departamento encargado de tomar las decisiones primordiales dentro de la empresa, así mismo, lleva a cabo el control y la organización de los demás departamentos. Es importante mencionar que la empresa cuenta con un Director General y dos socios más.

- Área administrativa: las actividades de esta área se encuentran repartidas entre tres personas, las cuales llevan acabo tareas como el reclutamiento y selección de personal, creación y depósito de la nómina de cada uno de los trabajadores, toma de pedidos y trato con clientes. De la misma manera cuenta con una recepcionista y dos auxiliares de oficina al igual que dos capturistas.

- Ventas: el departamento de ventas se encuentra compuesto por 13 vendedores, encargados de hacer promoción de la empresa en diferentes instituciones para así poder conseguir que más escuelas formen parte de los clientes de Fotopanóramicas. También llevan a cabo el proceso de compra y venta de los productos. Los vendedores también están en constantes capacitaciones.

- Producción: este departamento engloba todas aquellas actividades relacionadas con la mano de obra, lo cual implica la fabricación de los productos.

El área de producción se divide a su vez en 10 áreas:

- Corte: a esta área llegan las hojas de madera, en donde el personal es encargado de cortarlas según la medida requerida por los clientes.
- Routeado: esta área se encuentra compuesta por dos máquinas encargadas de routear las bases de madera previamente cortadas.
- Estampado de película: las personas de esta área tienen la función de imprimir las bases de madera con las películas texturizadas de acuerdo al color requerido por el cliente. Se cuenta con dos máquinas de estampado.
- Canto: una vez estampadas las bases de madera, pasan por las máquinas de canto en donde, como su nombre lo indica, las bases son procesadas por los cuatro lados para hacerles el canto.
- Ranurado: el área de ranurado le da a la base de madera un efecto de hundimiento, esto se trabaja en algunos modelos especiales.
- Área de barniz: la empresa cuenta con algunos modelos exclusivos de maderas finas conocidas como MAFI, estas maderas son trabajadas con su color natural y requieren de un barnizado especial.
- Terminado: aquí llegan las bases ya trabajadas, con las características que el cliente decidió tuviera su pedido, el personal encargado de esta área tiene como función limpiar y embolsar las bases, así como

revisarlas para ver si pasan a la siguiente área o se regresan para retocarlas.

- Grabado de placas: la actividad principal de ésta es el grabar en las láminas los datos de cada uno de los clientes como son nombre, fecha, carrera, escuela, director de carrera o en su caso, puesto, antigüedad y empresa entre otros datos. Esto se realiza mediante un proceso computarizado y con puntas de diamante.
- Laboratorio: en este lugar es en donde se revelan las fotografías, al igual que se llevan acabo algunos efectos fotográficos como son los retoques, cambio de fondo y montajes, entre otros. Es importante mencionar, que esta área trabaja mediante el uso exclusivo de técnicas de diseño gráfico computarizado, para lo cual el personal fue capacitado previamente.
- Montaje de placas y fotos: es aquí donde se concluye el proceso de producción, pues es la encargada de recibir las fotografías y placas ya procesadas, para después montarlas en su respectiva base, empacarlas y enviarlas al cliente.

Cabe mencionar que para que cada una de estas áreas funcione adecuadamente, se requiere de una maquinaria especializada, dirigida por personas capacitadas.

Así mismo, existe una interrelación en cada departamento y el funcionamiento correcto de cada uno de ellos depende del otro.

Cada uno de los integrantes de Fotopanóramicas Chávez Ortiz, se rigen bajo un reglamento interno de trabajo, buscando dentro de la organización crear y mantener un ambiente de responsabilidad y compromiso, basado en el compañerismo y respeto mutuo.

4.2.1 Situación actual

Como se mencionó con anterioridad, la empresa es dirigida por el Director General y sus dos socios, la matriz está ubicada en la Avenida Misterios No. 300, colonia Vallejo, mientras la extensión dirigida por su hermano, el Gerente de Producción, es la ubicada en la calle de Dvorak No. 74, cabe señalar que en ambos edificios se percibe un ambiente laboral totalmente diferente.

Por su parte, la experiencia del personal, sus instalaciones y la materia prima usada, junto con la más moderna tecnología han dado como resultado un producto de la más alta calidad que exportan al mercado de los Estados Unidos.

En Fotopanóramicas Chávez Ortiz, se preocupan por innovar constantemente los materiales, procesos y productos para ofrecerle al cliente lo más moderno en reconocimientos y paquetes de graduación.

Actualmente los productos que se manejan dentro de la empresa son:

- 1.- Fotografías panorámicas de generaciones estudiantiles: siendo esta empresa la única en México que continua usando las cámaras rotativas

“cirkut” que mediante el sistema de contacto, garantiza la mayor calidad y nitidez, así como la tecnología de impresión digital sobre papel fotográfico que permite la mayor calidad en colorido, con una garantía de 100 años.

- 2.- Diplomas y agradecimientos metálicos grabados en aluminio anodinado y latón florentino, utilizando pantógrafos computarizados con punta de diamante.
- 3.- Bases de madera ornamentales para decoración, trofeos y diplomas, fabricados con maquinaria de control numérico, prensas de alto vacío para P.V.C. y estampado en calor.
- 4.- Alquiler y venta de togas, birretes y bandas bordadas para ceremonias de graduación.
- 5.- Laminados en poliéster y policarbonato con materiales de calidad de U.V. que protegen de polvo, humedad y de radiaciones ultravioleta a las fotografías.
- 6.- Joyería emblemática tales como anillos de graduación, fistoles, solaperos, monedas y medallas conmemorativas en oro y plata.

Sus clientes principales son:

| CLIENTES PRINCIPALES | |
|----------------------|-------------------|
| UNIVERSIDADES | UNIVERSIDAD ITESM |

| | |
|---------------------------------|-------------------------|
| UNAM | Campus Hidalgo |
| Universidad la Salle | Campus Querétaro |
| Universidad Anahuavc Norte | Campus San Luis Potosí |
| Universidad Iberoamericana | Campus León |
| Universidad del Valle de México | Campus Monterrey |
| Universidad Nuevo Mundo | Campus Ciudad de México |
| Universidad del Pedregal | Campus Toluca |
| Universidad Latinoamericana | Campus Tampico |
| Universidad las Américas | Campus Morelos |
| Universidad Anahuac del Sur | Campus Veracruz |
| Universidad del Tepeyac | |
| UAM | |
| UNITEC | |
| UP | |

| CLIENTES PREPARATORIA/ EMPRESAS | |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| PREPARATORIA | EMPRESAS |
| Colegio Alemán Tetepan | SAMSUNG, S.A. DE C.V. |
| Instituto juventud | Del Monte, S.A. DE C.V. |
| Instituto Sucre | Industrias FALK, S.A. DE C.V. |
| CUDEC | Industrias Trinitati , S.A. DE C.V. |
| Colegio Cristóbal Colon | IMSS |
| Instituto Rugen Kipling | Cerveceria Modelo S.A DE C.V |
| Centro escolar del Tepeyac | Nacional del Cobre, S.A. DE |
| Centro escolar Atoyac | C.V. |

| | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Academia Madox | Laboratorios del Chopo S.A DE |
| Instituto Oriente | C.V. |
| Instituto Baden Powell | Opticas LUX S.A. DE C.V. |
| Colegio Alemán Lomas | Grupo CINEMEX |
| Verdes | La feria de Chapultepec, S.A. |
| Colegio del Tepeyac | DE C.V. |
| Colegio Guadalupe | Comercial Mexicana, S.A. DE |
| Colegio Mercedes | C.V. |
| Instituto Thomas Jefferson | Cerrajería Phillips, S.A. DE C.V. |
| Instituto Francisco Posenti | Astra México, S.A. DE C.V. |
| Colegio Simon Bolivar | Sherwin Williams, S.A. DE C.V. |
| Instituto México | PEMEX |
| Colegio México | Camara de Diputados |
| Colegio Francés del Pedregal | Presidencia de la República. |
| Colegio Francés Hidalgo | |
| Colegio Militar | |
| Colegio Escolar del Lago | |

4.3 Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Foto Panorámica Chávez Ortiz S.A. DE C.V.

El instrumento empleado para evaluar el Clima Organizacional de la empresa Foto Panorámica Chávez Ortiz S.A. De C.V. fue uno ya existente:

“Instrumento para evaluar Clima Organizacional”, éste fue elaborado por la Lic. Liliana Richarte Alanís, quien tomó en cuenta 8 principales elementos para el estudio del clima organizacional:

- Liderazgo
- Ambiente físico
- Cohesión
- Comunicación
- Motivación
- Normas y políticas
- Seguridad e higiene
- Toma de decisiones

Tiene un total de 64 reactivos, ocho reactivos por cada indicador. Para poder validar este instrumento, la Lic. Liliana utilizó la validez por contenido, la cual se basa en corroborar los reactivos elaborados con la teoría relacionada al tema.

Otro punto importante en la elaboración de cualquier instrumento es la confiabilidad de éste. Para la confiabilidad del instrumento realizado, la autora empleó el Coeficiente Alpha de Cronbach, con ayuda del paquete estadístico SPSS versión 10.0. Su confiabilidad es de .9336

El instrumento ya mencionado, tiene como objetivo evaluar el Clima Organizacional, con el fin de intervenir posteriormente, dando una propuesta de mejora a partir de los resultados obtenidos (Ver anexo 1).

La norma de calificación para la obtención de resultados es la misma que incluye el instrumento empleado por la Lic. Liliana Richarte (Ver anexo 2).

El Instrumento está integrado por ocho reactivos por cada indicador, los cuales a continuación se presentan.

AMBIENTE FISICO:

- La distribución de espacio es adecuado para realizar mis funciones.
- La ventilación en mi rea de trabajo es la adecuada
- Es suficiente la iluminación para desempeñar mi trabajo
- El espacio entre mis compañeros de trabajo y el mía me permite movilidad
- Los colores de la empresa hacen agradables el lugar donde trabajo
- Mi lugar de trabajo esta adaptado a las actividades que realizo
- La temperatura en mi área de trabajo es la adecuada
- Son agradables las instalaciones de la empresa para los empleados.

MOTIVACION:

- La empresa me da la oportunidad de progresar profesionalmente
- El sueldo es uno de los principales factores que me motiva para laborar en al empresa
- Mis compañeros consideran irrelevante mi trabajo
- Mi jefe considera importantes las ideas aportadas por mí para mejorar el trabajo.
- Me motiva ascender de puesto
- La cantidad de trabajo influye para que me sienta motivado al realizarlo.
- Me satisface la forma en que realizo mi trabajo
- Mi trabajo me permite hacer uso de mis conocimientos

LIDERAZGO:

- A mi jefe le interesan los problemas que tengo en el ámbito personal.
- Mi jefe acepta opiniones para mejorar el trabajo
- Mi jefe fomenta el trabajo en equipo.
- Mi jefe reconoce mis aciertos
- Mi jefe demora la solución de los problemas que se presentan en el área laboral
- Estoy en desacuerdo con las ordenes que me da mi jefe
- Mi jefe es una persona autoritaria
- Mi jefe tiene favoritismos al comisionar el trabajo

COHESIÓN:

- Mis compañeros y yo formamos un buen equipo de trabajo.
- En caso de necesitar ayuda la recibo de mis compañeros.
- Es importante mi participación en al empresa.
- Recibo apoyo de personas de otras áreas de trabajo.
- No me gusta trabajar en equipo
- Trabajo en equipo solo en caso de requerirlo.
- Al realizar mi trabajo prefiero hacerlo de manera individual.

NORMAS Y POLITICAS

- Cumplo con las normas establecidas por la empresa.
- Mi jefe cumple con las políticas de la empresa.

- Las reglas de la empresa limitan mi trabajo.
- Estoy en desacuerdo con las políticas de la empresa
- Al ingresar a la empresa me enseñaron las políticas de ésta.
- Son claras las reglas de la empresa
- He participado en el establecimiento de las reglas de la empresa.

COMUNICACIÓN:

- Mi jefe no permite tomar decisiones importantes en el área de trabajo
- Los problemas que surgen en mi área de trabajo son en su mayoría por falta de comunicación
- Mi jefe me mantiene informado de los logros obtenidos en el área de trabajo
- Soy informado acerca de los cambios que se dan en la empresa
- Puedo expresar mis ideas con mis superiores.
- Tengo comunicación con compañeros de otros departamentos
- Al realizar mi trabajo prefiero hacerlo de forma individual
- He participado en el establecimiento de reglas de la empresa.

TOMA DE DECISIONES:

- En mi área donde trabajo , la persona que toma las decisiones importantes es mi jefe
- Mi jefe toma decisiones sin tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo
- Mi jefe me permite tomar decisiones importantes en mi área de trabajo
- Cuando tomo decisiones lo hago sin considerar la opinión de otros

- Cuando tomo una decisión esta es respetada por mis compañeros de trabajo.
- Puedo tomar decisiones sobre mi trabajo en ausencia de mi jefe
- Aporto sugerencias para mejorar mi trabajo
- Prefiero que mis compañeros de trabajo tomen las decisiones.

SEGURIDAD E HIGIENE

- El equipo con el que cuento para desempeñar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones
- En caso de necesitar algún uniforme para desempeñar mi trabajo, la empresa me lo proporciona.
- La empresa me proporciona capacitación sobre la seguridad que debo tener en la realización de mi trabajo.
- Las instalaciones son seguras en caso de algún siniestro.
- Utilizo las salidas de emergencia en caso de necesitarlo.
- La empresa realiza simulacros para prevenir accidentes en caso de siniestro.

Es importante mencionar que este instrumento se eligió ya que está diseñado exclusivamente para organizaciones productivas y comerciales, por el contrario no permite medir el Clima Organizacional en empresas u organizaciones de servicios.

La evaluación se llevará acabo en las instalaciones de la empresa Foto Panorámica Chávez Ortiz S.A. De C.V., ubicada en Devorak no. 74, Colonia Vallejo, en donde se concentra el área de producción y por ende la operativa.

De una población de 60 trabajadores compuesta por directivos, personal administrativo y nivel operario, se trabajó con un censo de 30 trabajadores, quienes forman parte únicamente del nivel operario en el área de producción, al aplicar el instrumento no se tomó en cuenta la edad, sexo, ni antigüedad de éstos, con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible, tomando en cuenta la opinión de todos los integrantes de este nivel.

El instrumento fue aplicado a petición del Director de producción en dos sesiones conformadas por grupos aleatorios de 15 trabajadores en cada visita, esto debido a la gran cantidad de trabajo que se tiene y de esta forma se evitarán tiempos muertos. La aplicación del instrumento se llevó a cabo en la oficina del Director General para mayor comodidad y menor distracción por parte de los trabajadores.

De esta forma se obtuvieron resultados por parte de cada uno de los integrantes del área operativa, en los cuales se enfocará el siguiente apartado.

4.4 Resultados

Como se mencionó con anterioridad, el realizar la Evaluación del Clima Laboral que existe dentro de una organización, es de gran importancia para que de esta forma se obtengan resultados que permitan fortalecerla y mejorarla. Siendo así, a continuación se muestran los resultados obtenidos de la evaluación del Clima Organizacional en la empresa Fotopanéramicas Chávez Ortiz.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, se establecen en la siguiente tabla, la cual se integra por el número de sujetos así como cada uno de los aspectos medidos, el puntaje obtenido en ellos en base a la norma de calificación y el promedio final.

Cabe mencionar que el instrumento aplicado no consta de un método de calificación específico, puesto que éste no logró estandarizarse ya que la población a la que fue aplicado en un principio no era la suficiente para hacerlo; por lo cual se recurrió a la creación de uno, tomando en cuenta los puntajes máximos y mínimos de cada indicador para obtener así un promedio total por cada uno de los ocho factores medidos.

Es conveniente mencionar, que como se puede observar en el Anexo 2, la puntuación más alta para cada reactivo es de 4 puntos y la mínima de 1.

Los puntajes totales dependen del número de reactivos por los cuales está integrado cada factor medido, de esta forma se tiene que:

Condiciones Físicas = 8 reactivos

Comunicación = 8 reactivos

Liderazgo = 8 reactivos

Motivación = 8 reactivos

Toma de decisiones = 8 reactivos

Seguridad e higiene = 6 reactivos

Cohesión = 7 reactivos

Normas y políticas = 7 reactivos

En seguida se muestra una tabla la cual incluye los puntajes máximos y mínimos de cada uno de los indicadores evaluados. A partir de esta se llevó acabo la extracción de puntajes totales

| P | C.Físicas | Comuncación | Liderazgo | Motivación | T.decisión | Seg. e H | Cohesión | Normas |
|------|-----------|-------------|-----------|------------|------------|----------|----------|---------|
| Máx. | 32 pts. | 32 pts. | 32 pts. | 32 pts. | 32 pts. | 24 pts. | 28 pts. | 28 pts. |
| Mín. | 8 pts. | 8 pts. | 8 pts. | 8 pts. | 8 pts. | 6 pts. | 7 pts. | 7 pts. |

A continuación se presenta la tabla que incluye los puntajes totales obtenidos por cada uno de los 30 trabajadores a los cuales se les aplicó el instrumento.

Como ejemplo se tiene que la primera columna representa al indicador de Condiciones físicas, en el cual, el Sujeto 1 obtuvo un puntaje total de 20 puntos, de igual manera en el indicador Comunicación obtuvo un puntaje total de 20 puntos y así consecutivamente, cada uno de los puntajes se derivan tomando en cuenta la tabla anterior.

| S | CONDIC. FISICAS | COMUNIC | LIDER | MOT | T. DEC | SEG E HIG | COHESION | NORMAS |
|----|-----------------|---------|-------|------|--------|-----------|----------|--------|
| 1 | 20 | 20 | 19 | 23 | 24 | 9 | 23 | 12 |
| 2 | 25 | 18 | 16 | 24 | 22 | 6 | 23 | 7 |
| 3 | 16 | 21 | 23 | 25 | 26 | 12 | 19 | 19 |
| 4 | 28 | 18 | 21 | 23 | 24 | 11 | 23 | 10 |
| 5 | 21 | 21 | 26 | 24 | 18 | 6 | 11 | 7 |
| 6 | 25 | 18 | 16 | 24 | 22 | 12 | 19 | 7 |
| 7 | 20 | 20 | 19 | 23 | 24 | 6 | 23 | 7 |
| 8 | 21 | 21 | 24 | 20 | 21 | 19 | 26 | 9 |
| 9 | 25 | 18 | 16 | 24 | 22 | 7 | 19 | 7 |
| 10 | 22 | 23 | 22 | 22 | 23 | 12 | 24 | 7 |
| 11 | 24 | 24 | 22 | 22 | 28 | 12 | 26 | 10 |
| 12 | 20 | 20 | 19 | 23 | 24 | 6 | 24 | 7 |
| 13 | 16 | 21 | 23 | 25 | 26 | 19 | 22 | 12 |
| 14 | 32 | 19 | 20 | 27 | 26 | 10 | 19 | 7 |
| 15 | 31 | 23 | 25 | 24 | 23 | 6 | 20 | 7 |
| 16 | 20 | 21 | 23 | 25 | 25 | 7 | 18 | 11 |
| 17 | 20 | 15 | 18 | 22 | 21 | 6 | 21 | 7 |
| 18 | 20 | 17 | 22 | 19 | 24 | 7 | 17 | 7 |
| 19 | 22 | 22 | 18 | 21 | 20 | 6 | 21 | 10 |
| 20 | 27 | 20 | 17 | 26 | 21 | 11 | 18 | 16 |
| 21 | 16 | 17 | 22 | 19 | 24 | 19 | 17 | 12 |
| 22 | 24 | 18 | 16 | 24 | 22 | 6 | 19 | 14 |
| 23 | 27 | 20 | 17 | 26 | 21 | 12 | 24 | 7 |
| 24 | 25 | 18 | 16 | 24 | 22 | 11 | 19 | 7 |
| 25 | 24 | 21 | 20 | 22 | 19 | 14 | 23 | 9 |
| 26 | 16 | 17 | 22 | 19 | 24 | 6 | 24 | 7 |
| 27 | 24 | 21 | 20 | 22 | 19 | 6 | 21 | 11 |
| 28 | 22 | 18 | 20 | 19 | 23 | 6 | 23 | 7 |
| 29 | 16 | 19 | 22 | 19 | 24 | 10 | 25 | 19 |
| 30 | 19 | 21 | 18 | 20 | 19 | 11 | 26 | 10 |
| P | 22.3 | 20.0 | 20.1 | 22.7 | 22.7 | 9.7 | 21.2 | 9.6 |

Para graficar los resultados, se eligió llevarlo a cabo con gráficas de pastel ya que estas permiten mostrar porcentajes y porciones que no sobrepasen más de cinco elementos comparados.

Es necesario convertir el puntaje obtenido en porcentajes, empleando una operación matemática conocida como “Tabla de tres” con la finalidad de facilitar la comprensión de estos.

Un ejemplo de lo anterior es:

- Condiciones físicas

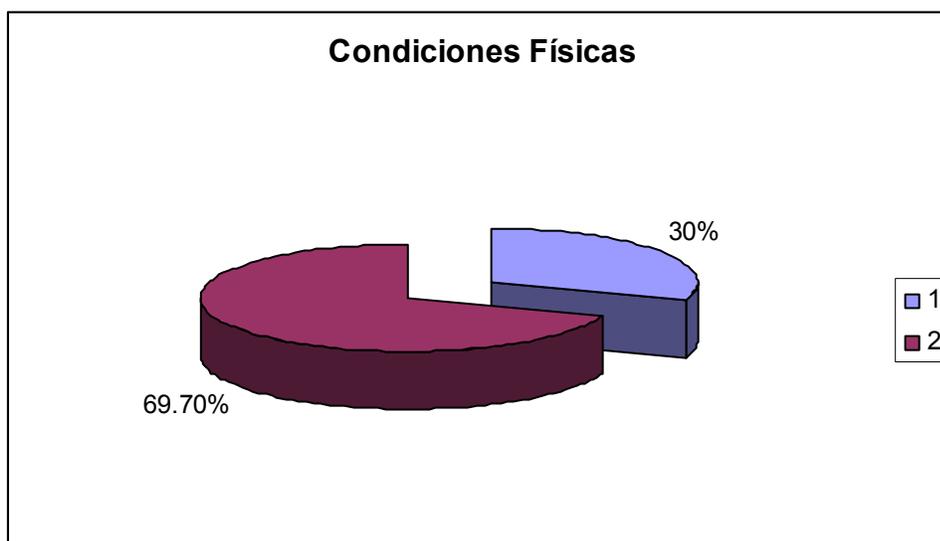
32pts = 100%

22.3pts. = X X= 69.7%

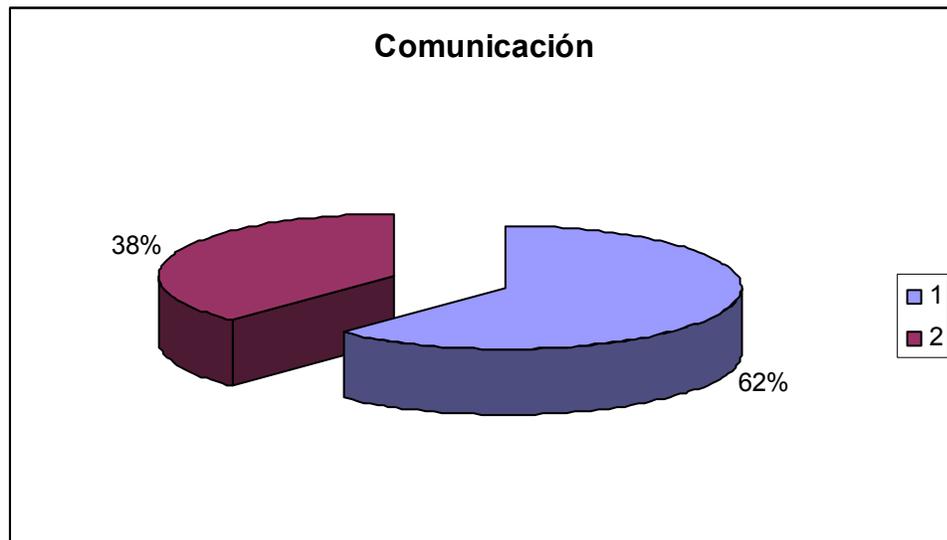
Los puntajes convertidos se muestran en la siguiente tabla.

| | Cond. físicas | Comunic | Lider | Mot | T. Dec. | Seg e Hig | Cohesión | Normas |
|---------|---------------|---------|-------|-------|---------|-----------|----------|--------|
| Puntaje | 22.3 | 20.0 | 20.1 | 22.7 | 22.7 | 9.7 | 21.2 | 9.6 |
| % | 69.7% | 62% | 62.8% | 70.9% | 70.9% | 40.4% | 75.7% | 34.3% |

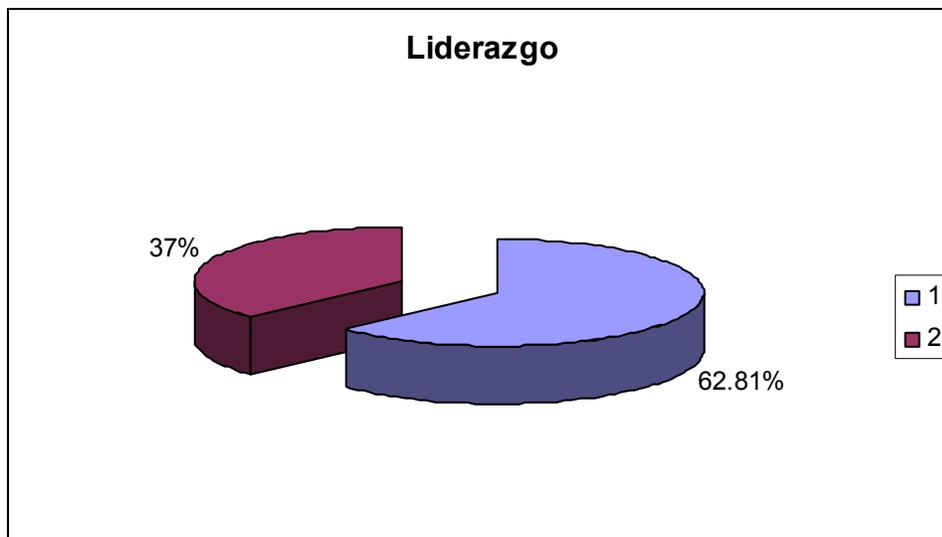
A continuación se grafican los resultados obtenidos una vez convertidos en porcentajes, donde se muestra de forma comparativa el porcentaje de trabajadores que se muestran a favor y en contra de cada uno de los factores evaluados en base al clima laboral de su lugar de trabajo.



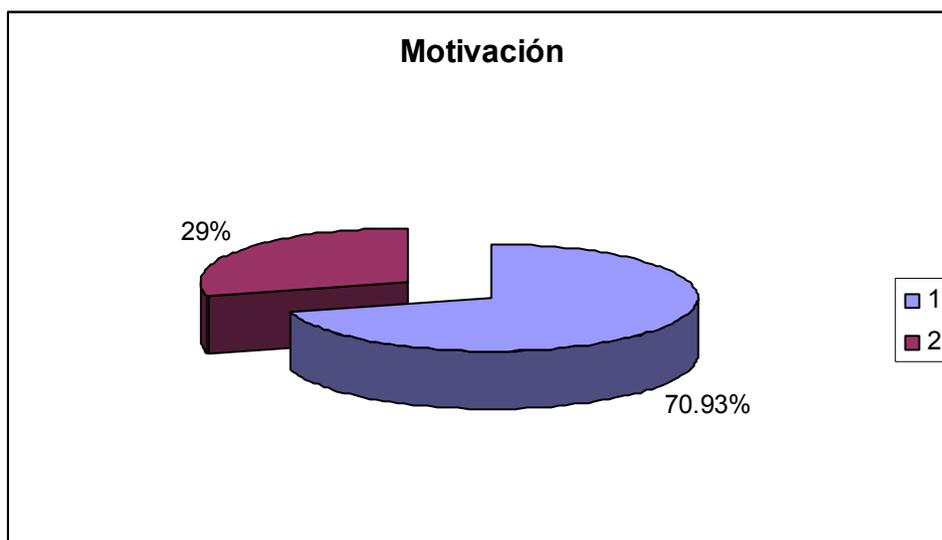
En esta primera gráfica, se pueden apreciar los porcentajes obtenidos correspondientes a las condiciones físicas de la empresa, donde se muestra que un 69.7% de los trabajadores están a favor debido a que la ventilación, iluminación, temperatura, colores, espacio y distribución, son adecuadas para realizar sus actividades, por su parte, un 30.3% en desacuerdo en cuanto a este aspecto se refiere.



La grafica anterior muestra lo referente al indicador de Comunicación, en donde se señala que un 62% de los trabajadores esta de acuerdo con la forma de expresión que se maneja tanto por parte del patrón como de ellos y un 38% de los trabajadores se muestra en desacuerdo.

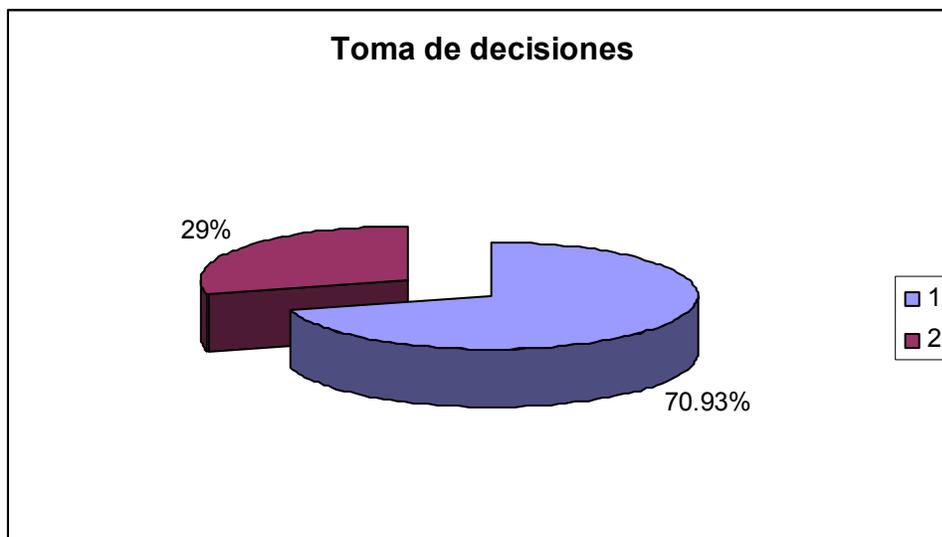


En la gráfica de liderazgo, se tiene como resultados un 62.8% de los trabajadores que consideran este aspecto adecuado debido al buen manejo de autoridad y manejo de soluciones por parte del patrón y encargados de área, contra un 37% que lo consideran deficiente.

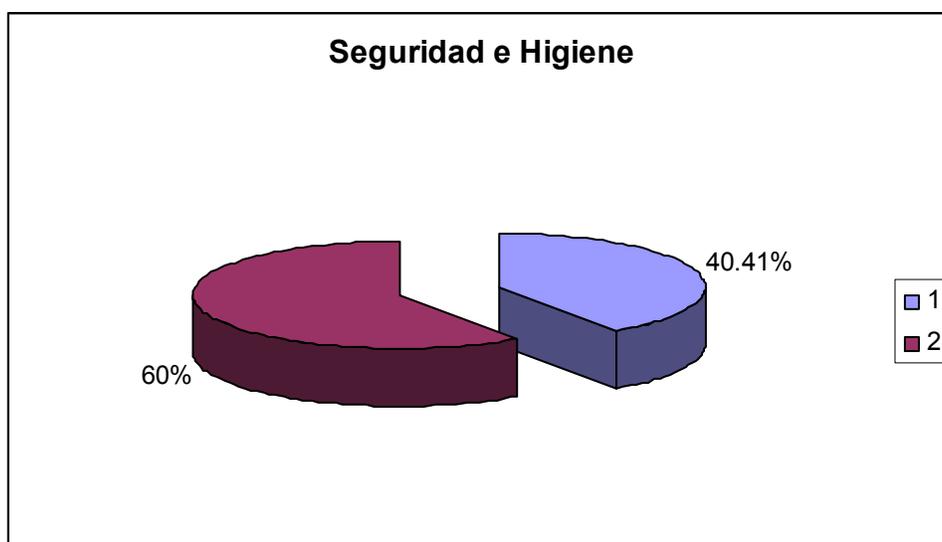


En la grafica anterior se muestran los resultados obtenidos con base en la motivación, quien representa el grado de satisfacción que hace superarse al

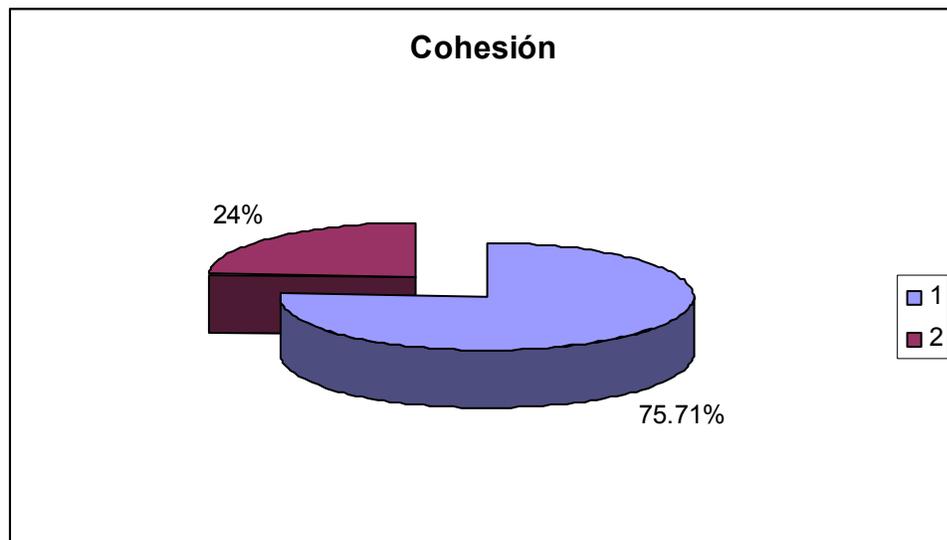
trabajador la cual es considerada adecuado por un 70.9% de los trabajadores y por su parte el 29% la consideran deficiente.



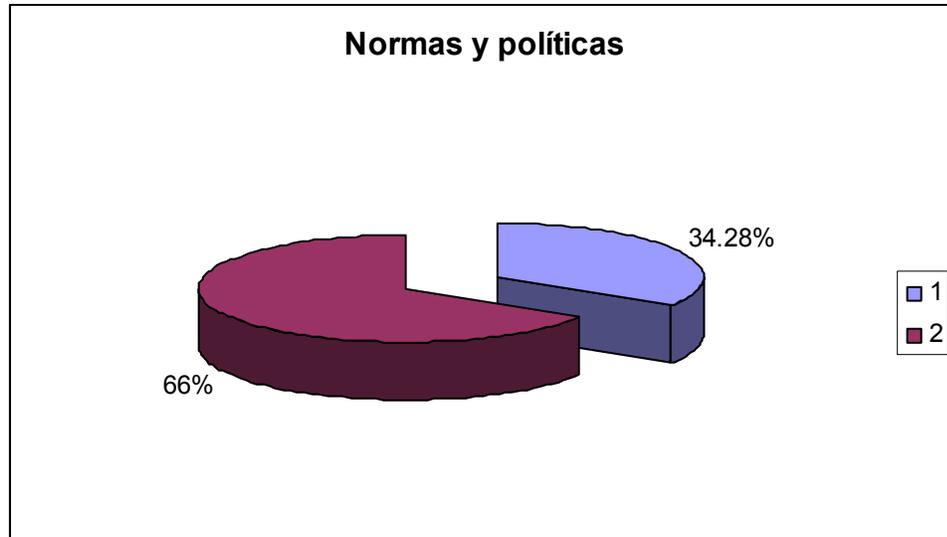
En esta grafica se observa que el 70.93% de los trabajadores consideran que la participación y aportación de sugerencias por su parte son importantes y tomadas en cuenta por el patrón, así mismo la pronta actuación de éste ante la toma de decisiones dentro de la empresa es adecuada, sin embargo el 29% considera lo contrario en referencia a este indicador.



Seguridad e higiene es uno de los indicadores que se muestran por debajo del promedio, observando un 60% de los trabajadores inconformes debido a la falta de herramientas de seguridad como son extintores, mangueras, señalamientos, rutas de evacuación, botiquín, realización de simulacros entre otros, por su parte un 40% se muestra conforme.



La grafica relacionada al indicador de cohesión es una de las más altas, indicando con esto que un 75.7% de los trabajadores consideran el compañerismo, el apoyo y la participación por parte de cada uno de los integrantes de la empresa como bueno, por el contrario el 24% lo considera bajo.



Por último, la gráfica que representa al indicador de normas y políticas es otra de las cuales se muestra por debajo del promedio. Como lo indica la grafica el 66% de los trabajadores están en desacuerdo puesto que la mayoría no tiene el conocimiento de lo que incluye el Reglamento Interno de Trabajo por el cual se rigen, mientras solo un 34.2% opinan lo contrario.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede observar que el Clima laboral que se presenta en Fotopanéramicas Chávez Ortiz S.A de C.V. no es del todo deficiente, puesto que los resultados muestran que la mayoría de los factores evaluados se encuentran en un rango aceptable posicionándose dentro del promedio, observándose con esto una aceptación por parte de sus trabajadores. Por el contrario los aspectos relacionados con Seguridad e Higiene, así como Normas y Políticas se muestran insuficientes por lo cual será necesario realizar un plan de progreso para estos últimos.

Para finalizar este capítulo es necesario hacer mención de aquellos sucesos que hacen notar que la empresa Fotopanéramicas Chávez Ortiz

tiene una gran trayectoria, en donde el esfuerzo y empeño que tanto el Director General como sus socios ponen en ella y los trabajadores que la integran, se ve reflejado en tantos años de productividad y sin duda alguna en los resultados obtenidos en dicha evaluación. Sin embargo es importante recalcar que toda evaluación trae consigo propuestas de mejora y fortalecimiento, lo cual, en este caso hará notar las áreas de oportunidad de la empresa Fotopanóramicas Chávez Ortiz S.A de C.V.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA

CAPÍTULO 5 PROPUESTA

Tomando en cuenta los resultados obtenidos y como uno de los objetivos de este proyecto, a continuación se presenta una Propuesta con el fin de fortalecer, aquellos factores integrantes del Clima Organizacional dentro de la empresa Fotopanóramicas Chávez Ortiz S.A de C.V. que resultaron deficientes en la evaluación.

5.1 Propuesta Seguridad e Higiene

Como primer punto y tomando en cuenta el aspecto de Seguridad e Higiene, se propone implementar un “Plan de Seguridad e Higiene” para todo el personal que labora dentro de la empresa para así lograr alcanzar una maximización adecuada de los recursos humanos, evitando contraer cualquier tipo de riesgo innecesario dentro de sus actividades laborales (dentro y fuera de la infraestructura de la empresa), así mismo se podrá obtener un desarrollo positivo y en aumento paulatino por parte de los trabajadores, y con esto, lograr mejores resultados en cuanto a producción y logística de la empresa se refiere.

Cabe mencionar que parte de las condiciones físicas de una organización, está integrada por los aspectos de seguridad e higiene, es por esto, que dentro del Plan se propondrán algunos cambios en relación éstas.

A continuación se mencionarán los puntos que forman parte del “Plan de seguridad e higiene” adecuado a las necesidades de la empresa Foto panorámicas Chávez Ortiz S.A. de C.V. el cual tiene como finalidad fortalecer este aspecto.

Este plan es de uso obligatorio por parte de los trabajadores y del patrón.

- El patrón proporcionará el material de trabajo adecuado como son guantes industriales, uniformes, cubre boca, tapones auditivos, lentes industriales, zapatos industriales y casco en buenas condiciones a los trabajadores para la buena ejecución de sus labores y así mismo evitar riesgos de trabajo.
- Proporcionar dentro de la bodega un espacio seguro como son lockers para la guarda de los instrumentos antes mencionados y herramientas de trabajo de los empleados como pegamento, alcohol, estopa, algodón, navajas, herramientas mecánicas, entre otros.
- Proporcionar por parte de especialistas, capacitación y adiestramiento en la utilización y buen manejo de los instrumentos del sistema de prevención de riesgos, como son, extintores, mangueras, regaderas contra incendios, alarmas, etc. Esto será financiado por el patrón y se llevará a cabo en el edificio adjunto el cual se encuentra desalojado en su totalidad en la planta baja.
- Adecuar las instalaciones del área de trabajo de acuerdo a las necesidades que este presente como son:

- Extractores de aire para los gases que puedan desprenderse de los materiales de trabajo (gasolina, barniz, pegamento, alcohol industrial, etc.), los cuales serán colocados en la parte superior de cada una de las máquinas que trabajan con este material.
- Instalación de circuito de regaderas contra incendios distribuidas en la zona de trabajo; específicamente en el pasillo central para trabajadores que puedan llegar a sufrir accidentes.
- Creación de salidas de emergencia en la entrada principal del edificio, las cuales tendrán un señalamiento específico:



- Establecimiento de botiquines de seguridad en distintas localidades dentro del área laboral, como son oficina del Director, sanitarios y recepción (estos deben de estar bien definidos y con la señalización pertinente para su fácil localización).



- Establecer como zona de seguridad el garaje, ya que éste se encuentra despejado y cuenta con espacio suficiente, así mismo dar aviso oportuno de su localización, esto a fin de tener un buen manejo en caso de siniestros.



- Colocar indicadores de las rutas de evacuación, así como de salidas de emergencia para mayor control en los pasillos principales del edificio.
- Colocar tanto en la recepción como en la oficina del director y al final del pasillo principal avisos impresos con instrucciones claras y muy bien definidas con fácil entendimiento de que hacer y que no hacer en caso de siniestros (sismos, incendios, inundaciones, etc.) esto con la finalidad de prevenirlos y saber cómo actuar en caso de presentarse uno.
- Crear un plan de desalojo oportuno para cualquier tipo de siniestro que se pueda presentar dentro de la empresa, y así lograr la evacuación a tiempo, esto mediante la elaboración de un plan de simulacros de desalojo por contingencia o siniestros, esto se realizará por lo menos cuatro veces al año.

- Colocar extintores, mínimo dos elementos en cada área de producción, así como mangueras para incendios a la entrada del garaje y final del pasillo principal.
- Utilización por parte los trabajadores, de guantes industriales adecuados para el manejo de las sustancias empleadas en la elaboración de los productos como son alcohol industrial, gasolina y pegamento.
- Utilización de guantes adaptados o de protecciones para la prevención de lesiones en caso de manejar herramientas punzocortantes (sierras, cortadoras, etc.)
- Uso de ropa adecuada de tal manera que ésta no sufra deformidades por las sustancias empleadas en sus labores, además de que estas ropas tengan la capacidad de tener un retardante de fuego para prevenir quemaduras de cualquier tipo.
- Utilizar tapabocas industriales o bien máscaras con filtro, esto dependiendo del grado de seguridad que se requiera al trabajar con distintos tipos de gases desprendidos de los insumos empleados para evitar enfermedades respiratorias o infecciones.
- En caso de no utilizar máscaras con filtro, se deben utilizar lentes industriales de protección para evitar lesiones oculares de cualquier tipo al que estén expuestos dentro sus actividades laborales.

- Dar mantenimiento constante por parte de especialistas a las herramientas de trabajo así como la maquinaria, para una prevención de riesgos de trabajo, esto será financiado por el Director General.
- Colocar señalamientos de seguridad pertinentes distribuidos en toda la empresa, incluyendo oficina y recepción tales como rutas de evacuación, extintor, mangueras, corrientes de agua, equipo de seguridad, botiquín, prohibiciones, alertas, etc. Algunos ejemplos de estos son:



Como segunda propuesta relacionada al factor de Higiene, se sugiere proporcionar una preparación apropiada a los integrantes de la empresa Fotopanéramicas Chávez Ortiz S.A de .CV. mediante un programa que tenga como finalidad el crear conciencia a los trabajadores de lo importante que es su seguridad, valorar y cuidar su vida.

- Programa de capacitación:

Dicho programa será financiado por el Director general y se propone llevarlo a cabo en un periodo de un mes, en específico los días sábados al término de la jornada laboral, respetando su hora de comida.

La capacitación tendrá duración de dos horas cada sábado.

Los trabajadores serán trasladados en camionetas de la empresa al parque de la Marquesa, donde se realizarán simulacros con la finalidad de:

- Brindar capacitación a los trabajadores o por lo menos a un encargado de cada departamento para el adecuado uso del equipo de seguridad, como son el uniforme, extintores, mangueras, regaderas ducha de socorro, etc.
- La capacitación será impartida por un especialista en el tema.
- Se llevarán a cabo simulacros como método de reforzamiento, simulando siniestros como son sismos e incendios.

- El patrón proporcionara información mediante una presentación en Power Point de lo que se tiene que hacer antes, durante y después de algún siniestro como es inundación, sismo o incendio.
- Se colocarán permanentemente, dentro de las instalaciones, carteles con frases que hagan relevancia a lo importante que es la seguridad dentro del trabajo, esto para sensibilizar a los trabajadores logrando que sean ellos mismos quienes le den el valor necesario a sus vidas. Algunos ejemplos de estos son:

“El mejor regalo para tu familia es un poco de tu tiempo cada día, ellos te esperan... CUIDA TU VIDA MIENTRAS TRABAJAS!!! “

“Lo más importante de esta empresa, ERES TÚ, usa tu equipo de seguridad”

5.2 Propuesta Normas y Políticas

Por otra parte, tomando en cuenta los resultados obtenidos en el factor de Normas y políticas, es de suma importancia establecer éstas de forma correcta, ética y adecuada en la empresa. La siguiente propuesta se enfoca a este indicador en donde el principal objetivo es dar a conocer el Reglamento interno de trabajo y ponerlo en práctica.

Esta propuesta deberá seguir las siguientes condiciones:

- Obligaciones patronales:

- Hacer conocimiento por parte del patrón a los trabajadores de nuevo ingreso y demás integrantes, de las normas y políticas, así como de las disposiciones de seguridad e higiene; esto, con una plática de inducción, además de otorgarles un manual por escrito que contenga dichas normas, políticas y disposiciones para el buen cumplimiento de las mismas.
- Se propone al patrón actuar de la siguiente forma contra los trabajadores que se nieguen a cumplir dichas normas, políticas y disposiciones de seguridad e higiene.
 - Llamadas de atención al trabajador o de su supervisor.
 - Sanciones (pueden ser descuentos en salario, esto bajo un común acuerdo estipulado en el contrato para el fortuito desempeño de las normas y políticas de la empresa)
 - Término de relación laboral (cuando la falta se repita en más de tres ocasiones).
- Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades dentro de sus centros de trabajo, y en general donde deban ejecutarse las labores.
- Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, así como recepción y oficinas las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos tanto de seguridad e higiene, como de comportamiento en general como son el buen uso del material de seguridad, zapatos, casco, guantes y lentes industriales, así como puntualidad, evitar malas palabras, responsabilidad, respeto entre compañeros, limpieza, etc.
- Tomar en cuenta la participación de los trabajadores, como es opiniones, puntos de vista y/o experiencias para la modificación del Reglamento interno de Trabajo.

- Dar conocimiento oportuno a los trabajadores en juntas anuales de las posibles reformas que tengan las disposiciones de las normas y políticas de la empresa.

- Obligaciones de los trabajadores:

- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables, indicadas en Reglamento Interno de Trabajo.
- A su ingreso a la empresa, quedará obligado a firmar el acta donde respalda el conocimiento del reglamento.
- Cumplir al 100 % con las disposiciones conducentes de seguridad e higiene (uso de uniforme y material adecuado) y comportamiento general (de no ser así, queda del patrón la actuación en contra del mismo)

Con relación al indicador de Normas y políticas, se propone también trabajar bajo un programa el cual tendrá como objetivo el dar a conocer cada una de las normas que integran el reglamento interno de trabajo, así como ponerlos en práctica y hacer consciencia a los empleados de lo importante que es llevarlos a cabo.

Esto se realizará de la siguiente manera:

- El Director general seleccionará una norma o artículo, integrante del Reglamento de trabajo el cual, tanto él como los trabajadores llevarán a la práctica durante dos semanas consecutivas.

- La práctica de este artículo como se mencionó con anterioridad, se llevará a cabo durante dos semanas y al final de este período se hará una retroalimentación en donde se aportarán puntos de vista de ambas partes.
- Se sugiere colocar a la entrada de la empresa un periódico mural o pizarrón informativo donde se coloque la fotografía y nombre del empleado del mes, en el cual se indique el motivo por el cual se encuentra en esa posición ya sea por puntualidad, productividad, limpieza, responsabilidad, etc.
- También se propone la creación de una “Placa de Reconocimiento” la cual será entregada a final del año a todos aquellos trabajadores que hayan tenido un adecuado desempeño, guiando su comportamiento en base al Reglamento Interno.

Esto con la finalidad de motivar a los trabajadores a que pongan en práctica lo establecido en el Reglamento interno de trabajo de la empresa.

Por otra parte, no se puede dejar atrás el reconocimiento, el cual implica felicitaciones, apoyo e interés por parte del patrón hacia los trabajadores, con el objetivo de implementar en ellos una motivación intrínseca que los lleve a actuar de manera adecuada por voluntad propia y no únicamente esperando una recompensa.

De esta forma, conjuntando la propuesta relacionada con el factor de seguridad e higiene y normas y políticas, se pretende fortalecer estos dos

aspectos que resultan ser deficientes dentro del Clima organizacional de la empresa Fotopanóramicas Chávez Ortiz SA. De C.V.

CONCLUSIÓN

El concluir con esta investigación, permite conocer a ciencia cierta el papel determinante que juega el Clima Laboral de toda organización, en donde éste, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Por otra parte, se comprende también, que el Clima Organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La descripción detallada de cada uno de los factores integrantes del Clima laboral, así como la relevancia que cada uno presenta, permiten tener una visión más amplia de todas aquellas posibilidades de mejora que se pueden presentar dentro de la organización, dándole de esta forma el peso necesario al proceso de evaluación.

Tomando en cuenta la evaluación del Clima Organizacional, se puede decir que ésta es parte indispensable para conocer el estado actual de la organización y así, a partir de ella iniciar un proceso de cambio que traiga consigo una mejora.

Partiendo de lo anterior se llegó a la conclusión de que la evaluación del Clima Organizacional en la empresa Fotopanéramicas Chávez Ortiz S.A de C.V fue de suma importancia pues permitió conocer las áreas de oportunidad que ésta tiene y que como consecuencia trae no solo fortalecer su ambiente laboral, sino lograr una adecuada productividad, resultado de la satisfacción de sus trabajadores.

De entrada, al llevarse a cabo la evaluación se pensaba encontrar un Clima Organizacional pobre, es decir, deficiente en aspectos básicos como son motivación, liderazgo, comunicación, entre otros, sin embargo al obtener los resultados de la misma, se pudo observar que el Clima Organizacional en general se encuentra dentro de un promedio es decir se muestra aceptable para los trabajadores, teniendo como únicos factores bajos los aspectos de seguridad e higiene y normas y políticas, lo cual da pie a la creación de una propuesta con el fin de mejorar estos últimos.

Cabe mencionar que llevar a cabo el proceso de evaluación del ambiente de trabajo dentro de Fotopanéramicas fue viable, puesto que tanto directivos como los propios trabajadores se mostraron accesibles, permitiendo con esto una rápida y fácil aplicación del instrumento.

Algunas de las limitantes que se presentaron al realizar la evaluación fue la alta carga de trabajo, puesto que este proceso se realizó durante la temporada alta de producción para la empresa, trayendo como consecuencia el aplicar el instrumento en dos sesiones, lo cual podría influir en las respuestas de los trabajadores.

Así mismo, al trabajar con el nivel operario, se pudo observar que algunos términos establecidos en los reactivos del instrumento tales como anónimo, considerar y autoritaria mostraban dificultad para ser entendidos por parte de estos.

En relación a esto y estando el instrumento aplicado dirigido a empresas de producción, en específico nivel operativo, se recomienda hacer una modificación de estos términos para lograr una mayor comprensión.

Por último es relevante hacer mención del interés que mostraron cada uno de los socios así como el Director General de la empresa, en los resultados obtenidos, haciendo la petición persistente de mostrarles la propuesta sugerida para lograr un crecimiento dentro de Fotopanóramcas Chávez Ortiz S.A de C.V. y lograr una satisfacción tanto propia como por parte de cada uno de los integrantes de su gran equipo de trabajo.

Con lo anterior, se concluye lo importante y valioso que tiene la intervención del Psicólogo dentro de una organización, puesto que su participación, sin duda, brinda una aportación para lograr que esta se fortalezca y logre su pleno desarrollo tomando en cuenta el factor principal, el Recurso Humano.

BIBLIOGRAFIA

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Blum M. L. y Taylor J. C. (1999). *Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.

Chiavenato, I. (1996). *Administración de recursos humanos*. (2° ed.). México: Mc. Graw Hill.

Cummings, L. (1990). *Recursos humanos, desempeño y evaluación*. México: Trillas.

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

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.

De Juan-Espinosa, M. (2000). *La práctica de la Psicología industrial y organizaciones*. México: Pirámide.

Domínguez, S. (1998). *Evaluación organizacional*. México: SICCO.

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

Gibson, J. y Ivancevich, M.J. (2003). *Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. (10° ed.). México: Mc Graw Hill.

Gil, F. (2004). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. (3° ed.). México: Mc. Graw Hill.

Kolb, A.D. y Rubin, M.I. (1977). *Psicología de las Organizaciones, experiencias*. México: Prentice –Hall.

Koontz H. y Wehrich H. (2000). *Administración*. (9° ed.). México: McGraw-Hill.

Landy, J. F. y Conte J. M. (2005). *La psicología industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Levy-leboyer, C. (1999). *Evaluación del Personal*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Likert, J. (2000). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. México: Prentice Hall.

Muchisky P.M. (2002). *Psicología aplicada al trabajo, una introducción a la psicología organizacional*. (6° ed.). México: Thomson.

Pritchard, M. y Karasick, A. (2002). *Teoría de la Organización*. (2° ed.). México: Prentice Hall.

Richarte Alanis, L. (2005). *Estudio del Clima Organizacional y propuesta de intervención para la empresa Comercializadora Valvuleria Mexicana S.A de C.V.* Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad del Tepeyac, México, D.F.

Robbins,S.P. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Siegel, L. (1999). *Psicología Industrial*. (2° ed.). México: C.E.C.S.A

Spector P. (2001). *Psicología Industrial y Organizacional, investigación y práctica*. (2°ed.). México: Manual Moderno.

Bibliografía de consulta

Hofstede, G. (1999). *Cultura y Organizaciones*. México: Mc. Graw Hill.

Domjan, M. (2003). *Principios de aprendizaje y conducta*. (4°ed.) México: Thomson.

Reeve, M. (2003). *Motivación y emoción*. (3° ed.). México: Mc. Graw Hill.

Matlin, M. W. y Foley H. J. (2004). *Sensación y percepción*. (3°ed.). México: Prentice Hall.

Ruiz Márquez, F.J. (2006). *Teoría del desarrollo Organizacional*. México.
www.universidadabierta.edu.mx

ANEXOS

Anexo 1**UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC
ESCUELA DE PSICOLOGIA***Instrumento para medir Clima Organizacional.*

Instrucciones:

A continuación se le presentan una serie de afirmaciones, con las cuales se pretende conocer su percepción acerca de la organización donde trabaja, por tal razón no hay respuestas buenas ni malas, ya que cada quien posee sus diferentes puntos de vista.

Es importante mencionar que sus respuestas son confidenciales y totalmente anónimas, por lo cual se le pide conteste lo más sincero posible.

Por favor no conteste más de dos opciones de respuesta, ni deje preguntas en blanco, ya que su opinión es muy valiosa.

En seguida encontrará una serie de enunciados, por favor subraye, encierre o tache la opción de respuesta que más se acerque a su opinión.

Un ejemplo de cómo deberá contestar:

1. Cuando trabajo oigo música

Siempre casi siempre algunas veces nunca

1. Mi área de trabajo se mantiene limpia.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

2. En mi área de trabajo la persona que toma las decisiones importantes es mi jefe.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

3. La distribución de espacio es el adecuado para realizar mis funciones.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

4. La empresa me da la oportunidad de progresar profesionalmente.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

5. A mi jefe le interesan los problemas que tengo en el ámbito profesional.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

6. Mi jefe no me permite tomar decisiones importantes en el área de trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

7. Es importante mi participación en la empresa.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

8. Cumplo con las normas establecidas por la empresa.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

9. Tengo comunicación con compañeros de otras área.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

10. Las reglas de la empresa limitan mi trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

11. Recibo apoyo de personas de otras áreas de trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

12. El equipo con el que cuento para desempeñar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

13. Mi jefe me permite tomar decisiones importantes en mi área de trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

14. La ventilación en mi área de trabajo es la adecuada.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

15. Mi trabajo me permite hacer uso de mis conocimientos.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

16. Mi jefe tiene favoritismos al delegar el trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

17. El suelo es uno de los factores principales que me motivan para laborar en la empresa.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

18. Mi jefe acepta opiniones para mejorara el trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

19. Los problemas que surgen en mi área de trabajo son por falta de comunicación.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

20. Mi jefe cumple con las políticas de la empresa.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

21. Las instalaciones son seguras en caso de algún siniestro

Siempre casi siempre algunas veces nunca

22. Puedo tomar decisiones en mi trabajo en ausencia de mi jefe

Siempre casi siempre algunas veces nunca

23. Es insuficiente la iluminación para desempeñar mi trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

24. Utilizo las salidas de emergencia en caso de ser necesario.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

25. Mis compañeros y yo formamos un buen equipo de trabajo.

| | Siempre | casi siempre | algunas veces | nunca |
|-----|---|--------------|---------------|-------|
| 26. | Mi jefe reconoce mis aciertos. | | | |
| | Siempre | casi siempre | algunas veces | nunca |
| 27. | Puedo expresar mis ideas con mis superiores | | | |
| | Siempre | casi siempre | algunas veces | nunca |
| 28. | El espacio entre mis compañeros y el mío me permite movilidad. | | | |
| | Siempre | casi siempre | algunas veces | nunca |
| 29. | Mis compañeros consideran irrelevante mi trabajo. | | | |
| | Siempre | casi siempre | algunas veces | nunca |
| 30. | Aporto sugerencias para mejorar mi trabajo. | | | |
| | Siempre | casi siempre | algunas veces | nunca |
| 31. | He participado en el establecimiento de reglas en la empresa | | | |
| | Siempre | casi siempre | algunas veces | nunca |
| 32. | Los colores de la empresa hacen agradable el lugar donde trabajo. | | | |
| | Siempre | casi siempre | algunas veces | nunca |
| 33. | Al ingresar a al empresa me informaron las políticas de ésta. | | | |
| | Siempre | casi siempre | algunas veces | nunca |

34. Me satisface la forma en que realizo mi trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

35. Mi jefe demora las soluciones de los problemas que se presentan en el área de trabajo

Siempre casi siempre algunas veces nunca

36. La empresa realiza simulacros para prevenir accidentes en caso de sismo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

37. Cuando tomo decisiones lo hago sin considerar la opinión de los otros.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

38. No me gusta trabajar en equipo

Siempre casi siempre algunas veces nunca

39. La empresa me proporciona capacitación sobre la seguridad que debo de tener en la realización de mi trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

40. Cuando tomo una decisión esta es respetada por mis compañeros de trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

41. Estoy en desacuerdo con las ordenes que me da mi jefe

Siempre casi siempre algunas veces nunca

42. Al realizar mi trabajo prefiero hacerlo de manera individual.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
43. Estoy en desacuerdo con las políticas de la empresa.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
44. Soy informado acerca de los cambios que se dan en la empresa.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
45. Mi jefe considera importantes las ideas aportadas por mí para mejorar el trabajo.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
46. Mi lugar de trabajo está adaptado a las actividades que realizo.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
47. En caso de necesitar ayuda la recibo de mis compañeros.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
48. Mi jefe es una persona autoritaria.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
49. Me motiva ascender de puesto.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
50. La temperatura en mi área de trabajo es la adecuada.
Siempre casi siempre algunas veces nunca

51. Prefiero que mis compañeros de trabajo tomen las decisiones
Siempre casi siempre algunas veces nunca
52. Los señalamientos de seguridad son visibles para los empleados de la empresa.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
53. Mi jefe fomenta el trabajo en equipo
Siempre casi siempre algunas veces nunca
54. La cantidad de trabajo influye para que me sienta motivado a realizarlo.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
55. Son claras las reglas de la empresa
Siempre casi siempre algunas veces nunca
56. Son agradables las instalaciones de la empresa para los empleados
Siempre casi siempre algunas veces nunca
57. Mi jefe me mantiene informado de los logros obtenidos en mi área de trabajo.
Siempre casi siempre algunas veces nunca
58. Trabajo en equipo solo en caso de requerirlo.
Siempre casi siempre algunas veces nunca

59. En caso de necesitar algún uniforme especial para desempeñar mi trabajo me lo proporciona.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

60. Mi jefe tomas las decisiones sin tomar en cuenta la opinión de su equipo de trabajo.

Siempre casi siempre algunas veces nunca

Anexo 2

Norma de calificación Instrumento de Clima Organizacional.

| Reactivo | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Nunca |
|-----------------|----------------|---------------------|----------------------|--------------|
| 1 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| 13 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 21 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28 | 1 | 3 | 2 | 4 |
| 29 | 4 | 2 | 3 | 1 |
| 30 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 32 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 33 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 34 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 35 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 36 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 37 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 38 | 1 | 2 | 2 | 4 |

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| 39 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 40 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 41 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 42 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 43 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 44 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 45 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 46 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 47 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 48 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 49 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 50 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 51 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 52 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 53 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 54 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 55 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 56 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 57 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 58 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 59 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 60 | 1 | 2 | 2 | 4 |