



UNAM IZTACALA

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**El Clima Organizacional: Táctica Fundamental para el Crecimiento
de las Empresas**

**T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A (N)**

Diana Iliithia Spínola Fonseca

Directora: Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega

Dictaminadores: Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes

Lic. José Esteban Vaquero Cázares



Los Reyes Iztacala, Edo de México, 2014



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.

AGRADECIMIENTOS

A la Profesora Bertha:

Quien me apoyo para llevar a cabo este proyecto tan significativo para mí, brindándome aspectos muy valiosos como lo son su conocimiento, su tiempo y paciencia, no solamente en este aspecto sino también en las clases impartidas con tanta dedicación.

A mi familia:

Quien con su entusiasmo me motivo para alcanzar este objetivo. Agradezco principalmente a mis padres por la educación que me dieron y aunque en muchos momentos fue muy firme realmente hoy les doy infinitas gracias ya que es uno de los más importantes pilares que me permite estar en el lugar en el que hoy me encuentro.

A mi hermana y sobrinas ya que el observarlas me impulsa a querer ser mejor persona cada día y a cada momento. A esas hermosas pequeñitas que son un motor en mi vida.

Principalmente quiero agradecer a Gustavo ya que me ha acompañado paso a paso en este camino, gracias por estar conmigo en cada desvelada, en mis enojos, en las derrotas pero también en los logros como lo es este momento. Ahora que tú vives algo parecido sé que me entiendes más que nunca.

A mi tío José Luis quien me dio sus consejos cuando tenía dudas, así como sus valiosos aportes que me permitieron enriquecer mi trabajo.

A la UNAM:

Quien me cobijo durante este tiempo, quien me brindo sus puertas con paciencia para cumplir uno de mis más grandes anhelos. Por tener dentro a tan excelentes maestros que pusieron su grano de arena para hacer de mí una psicóloga.

Agradezco a todas esas personas que forman una parte muy especial en mi vida que aunque no están nombradas específicamente saben que les estimo y que de alguna forma han influido en mí, con los aportes tan valiosos que han hecho ya sea mediante una plática, un reconocimiento, al demostrarme su cariño o incluso con un regaño. E incluso estoy en deuda con mis mascotas, esos cuatro peluditos que me han mostrado su cariño y que incluso me permitieron reforzar algunas teorías.

Le doy gracias a la vida por darme cada día la oportunidad de ser mejor y de alcanzar los retos que se me presentan.

A todos y cada uno de ustedes:

¡MIL GRACIAS!

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1 PSICOLOGÍA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	11
1.1 ¿Qué es la psicología organizacional?	11
1.2 Antecedentes históricos de la psicología organizacional	14
1.3 La importancia de la psicología en las empresas	21
1.4 El comportamiento humano en el campo laboral	26
1.5 El papel del psicólogo en las organizaciones	28
1.6 Áreas de la psicología en una empresa	32
CAPITULO 2 EMPRESAS SU INCURSIÓN Y ESTRUCTURA	35
2.1 ¿Qué es una organización?	35
2.2 Antecedentes históricos de las organizaciones	42
2.3 ¿Por qué empresa u organización?	46
2.4 Componentes de una organización	51
2.5 Factores que fortalecen el crecimiento de una empresa	55
CAPITULO 3 CLIMA ORGANIZACIONAL	64

3.1 Antecedentes del clima organizacional	64
3.2 Definición de clima	69
3.3 Tipos de clima	73
3.4 Definición de cultura organizacional	78
3.5 Diferencias entre cultura y clima laboral	83
CAPITULO 4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	86
4.1 ¿Qué mide el clima organizacional?	86
4.2 Formas de medición del clima	94
4.3 Beneficios de la medición del clima organizacional	99
4.4 Proceso de aplicación del clima	105
CONCLUSIONES	117
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	125

RESUMEN

El presente trabajo abarca principalmente la importancia que el clima laboral tiene dentro de una empresa, siendo el objetivo de dicho trabajo, conocer los aspectos más relevantes que engloban el tema del clima laboral dentro de las organizaciones y cuál es el papel que la psicología ha jugado dentro de este.

Para llevar a cabo lo anterior, se hace un recorrido a través de diversos puntos, se pretende así, que podamos entender primeramente aspectos relevantes que nos permitan al final dar cuenta de lo que es el clima laboral, donde es que este nace y porque es tan importante tomarlo en cuenta, ya que así podría comenzarse a hablar de dicho tema, sin embargo se considera necesario poder posicionarse de cierto aspecto o punto para desde ahí tener un punto de partida.

Por lo anterior, se tocan temas como los conceptos de la psicología organizacional, así como lo que ésta trae consigo. También se habla del concepto de “empresa” y sus componentes con la finalidad de entender un poco más como están estructuradas, los puntos que las fortalecen y así poder concebir la importancia que el clima laboral juega dentro de estas.

Posteriormente se entra de lleno a los aspectos específicos del clima laboral como son antecedentes, conceptos, tipos, así como las dimensiones que abarca. De igual manera se toman en cuenta pequeños ejemplos de aquellas empresas que tienen presente la importancia de tomar en cuenta el clima laboral, así como la forma en la que implementan diversos aspectos que hoy por hoy las posicionan como empresas líderes en el mercado.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos se ha entendido al hombre como un ser social, ninguna persona podría existir sin la interacción con los otros, necesitamos de aquella o aquellas personas de alguna u otra manera. Se debe de tener en cuenta que hoy en día cada uno de nosotros desempeña un papel y que una sola persona no podría llevar a cabo todas aquellas actividades que uno a uno tiene asignadas; puede ser que cubra más de un rol, sin embargo es casi imposible que una persona logre salir adelante en todos los ámbitos de manera individual, es por esto que las organizaciones han existido desde un inicio.

El comportamiento humano ha sido fuente de estudio desde hace muchos años, este es tan impredecible que el campo de estudio es sumamente inmenso, día a día se generan cambios que abren nuevas líneas de investigación.

Dicho comportamiento puede ser observado desde diversos ámbitos, familiar, grupal, e incluso dentro del trabajo. Velázquez (2006), menciona que el comportamiento organizacional no es un conjunto de piezas sueltas o de conductas individuales dispersas. El todo o la suma de las conductas individuales representa la imagen de una cultura organizacional vigorosa y pujante o débil y mediocre.

De esta manera, podemos darnos una mejor idea en cuanto a la forma en la que está relacionado el comportamiento en una organización. De acuerdo con lo planteado por Jeffrey, Frank y Landy (2005), las organizaciones por definición son entidades sociales. Representan un conjunto de individuos que trabajan para un propósito común. Estas características pueden funcionar ya sea apoyando las metas de la organización o frustrándolas.

Toda organización engloba determinado número de personas con diferentes puntos de vista, en el mejor de los casos simpatizan la mayoría de ellos o se conforman grupos en los cuales se reúnen los empleados con características

similares, sin embargo aún con esto se presentan desacuerdos, los cuales crean una atmosfera laboral de hostilidad.

Las organizaciones se definen como sistemas sociales estructurales compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existe una diferencia de roles, tareas funciones y niveles jerárquicos, orientados hacia la consecución de unos objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo (Brunet, 2006, pp. 38)

La estructura de las organizaciones no siempre es la adecuada para la armonía dentro de esta, se debe tomar en cuenta hasta el más pequeño detalle ya que este podría ser causa de escenarios que dan lugar a diversos conflictos que a la larga afectan el funcionamiento de la organización. Una estructura no sólo es entendida en una organización en un aspecto físico sino también en la forma en la que estas se encuentran conformadas o divididas. Respecto a esto Chiavetano (2009), indica que la estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se puede adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el entorno, el tamaño de la organización y, sobre todo, la estrategia.

El mundo laboral ha cambiado, sobre todo si se quiere tener organizaciones competitivas. Hoy la actitud positiva y la sonrisa son esenciales, no sólo se espera que se trabajen, sino que se comporten de manera compatible con los requisitos de la organización para cumplir con los requisitos del cliente. Hoy se espera que las telefonistas le respondan a la gente y no al teléfono. Que el personal de mantenimiento resuelva los problemas que la gente tiene con sus equipos, en lugar de limitarse a reparar los equipos (Velázquez, 2006, pp120)

Si, aunado a lo anterior añadimos que en la actualidad las personas laboran la mayor parte del día, ya que las jornadas de trabajo son excesivas, que la paga es poca y que los niveles de estrés son muy elevados, se podría pensar que de ninguna manera se podría aspirar a buenos resultados, ni al crecimiento, en cierto

modo esto puede llegar a pasar ya que se da el caso en el cual no se toman en cuenta ninguno de estos aspectos y los ambientes laborales son terribles, sin embargo existen empresas que se preocupan por mantener el bienestar de los empleados con el fin de que la estancia en la empresas sea cómoda y confortable, además implementan estrategias que favorezcan diversos aspectos referentes a su desempeño, con lo cual se verán favorecidos tanto esta como el empleado.

Es entonces donde podemos encontrar la importancia de la psicología en las empresas debido a las áreas en las que se puede incursionar. Por ende, los psicólogos juegan un papel fundamental ya que son quienes en equipo de otros profesionales, implementan o formulan diversas estrategias que proporcionan grandes beneficios dentro de las organizaciones.

Una de estas estrategias es “el clima laboral”, acerca del cual se han realizado diversos estudios en los cuales se ha demostrado que al efectuarlo como una estrategia para el funcionamiento de las empresas, los resultados son favorables para estas ya que brinda una visión de cómo se considera el personal dentro de la organización, las relaciones laborales ya sea entre iguales o con su superiores, así esto brinda una idea sobre los aspectos que se tienen que mejorar así como de la manera en que se puede intervenir.

Sandoval, (2004) externo que el clima organizacional es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye la estructura, estilo de liderazgo, comunicación motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

Es en base de todo lo anterior donde podemos darnos una idea de cuán importante es que “el clima laboral” se tenga presente dentro de las empresas esto abarca desde las más pequeñas hasta las líderes en su ramo, no sólo por el bien de los empleados, sino por el bien de la empresa misma.

Por esta razón el objetivo del presente trabajo, es conocer los aspectos más relevantes que engloban el tema del clima laboral dentro de las organizaciones y cuál es el papel que la psicología ha jugado dentro de este.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, en el presente trabajo se dará a conocer dentro del capítulo uno como es que la psicología está inmersa dentro de las organizaciones, que es lo que se conoce como psicología organizacional, de qué manera se da el comportamiento dentro de las organizaciones, así como los inicios de la misma y el papel que el psicólogo juega dentro de estas.

En el capítulo dos se da un panorama acerca de los aspectos que comprenden a una organización, como lo son su formación y funcionamiento, de igual manera se presentan los aspectos históricos que a lo largo del tiempo han conformado las organizaciones como las conocemos hoy en día y por qué se considera organización.

Posteriormente en el capítulo tres encontraremos todo lo concerniente al desarrollo organizacional, se abarcarán cuestiones como las habilidades que se manejan dentro de las empresas para el mejor funcionamiento de estas y se mostrarán ejemplos nos muestren de qué manera llevan a cabo los procedimientos para alcanzar las metas establecidas. De igual forma se dará a conocer las estrategias que dichas empresas implementan para el éxito dentro de las mismas así como el motivo por el cual estas se toman como ejemplo.

Por último, en el capítulo cuatro se tratarán diversos aspectos que conforman el clima laboral principalmente la definición o definiciones por parte de algunos autores. Se trata también para qué lo medimos y qué herramientas utilizamos para hacerlo, ya que en México regularmente no se suele encontrar algún instrumento que como tal se acople exactamente a lo que se está buscando.

Se encontrará también cuál es la importancia de llevar a cabo la medición de este, así como los elementos que se van a medir, de igual manera, se mencionará la diferencia que existe entre el clima y cultura laboral.

1. PSICOLOGÍA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 ¿Qué es la psicología organizacional?

Desde hace muchos años, la psicología hizo su incursión y aunque su campo de estudio es bastante amplio, una de sus ramas es la psicología organizacional, la cual se ha tratado de definir por diversos autores desde sus inicios.

Desde hace años, el hombre ha dispuesto o creado los medios necesarios para transformar la naturaleza, satisfacer sus necesidades y asegurar la supervivencia. Con el tiempo fue descubriendo que la mejor forma de llevar a cabo esto, era el trabajo en grupos, en lugar de trabajo aislado. Esto le permite alcanzar metas y participar en la sociedad con roles diferenciados (Posadas y Rodríguez 2005).

Brunet (2006), indica que lo primero que hay que tener en cuenta es que la psicología de las organizaciones, se define antes que por su objeto de estudio, por el enfoque que utiliza en el análisis de las relaciones ente los individuos, los grupos, la organización el ambiente en que ésta se encuentra ubicada.

La psicología organizacional surge con el propósito de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global.

A comienzos de la década de los cincuenta se publicaron los primeros libros y revistas cuyo contenido se dirigía específicamente al análisis organizacional.

Una primera definición general es la que formuló Leavit (1962 citado en Brunet, 2006) al caracterizarla por entonces nueva disciplina:

La psicología de las organizaciones se ocupa del estudio de las organizaciones y de los procesos organizacionales. Es tanto descriptiva como normativa, tanto básica como aplicada y tienen interés tanto en el desarrollo de las teorías del comportamiento

organizacional como en las formas de mejorar la práctica organizacional (citado en Pfeffer 1982, p 36.)

De manera más específica, se ocupa del estudio del comportamiento humano en los contextos organizacionales en relación con los diferentes subsistemas que los conforman: individuos, grupos participantes, estructura, tecnología, sistemas de poder y autoridad, cultura, medio ambiente, etc. (Montalbán, 1997 citado en Brunet, 2006)

Este mismo autor plantea que las organizaciones constituyen contextos privilegiados para el estudio del comportamiento humano, por lo que la psicología de las organizaciones es una disciplina básica y aplicada, que trata de comprender el comportamiento a través del estudio de los procesos tanto individuales como interpersonales-grupales y organizaciones que se producen en estos contextos y en sus relaciones con el entorno, e intervenir en ellas con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados, tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Un ejemplo de lo anterior, lo podemos observar en la empresa Comercial Mexicana, la cual está compuesta por 29990 empleados y en la que los esfuerzos para mejorar el trabajo de los empleados, los procesos y servicios de áreas específicas, como los perecederos y abarrotes, resultaron en un incremento de ventas del 5% anual. La empresa está pendiente de las necesidades de sus empleados, dispuesta a hacer cambios para motivarlos, estimular a los equipos de trabajo y mejorar las operaciones.

Diversas son las definiciones que los autores pueden plantear, sin embargo, la finalidad que conllevan es la misma. Al definirla, queda manifestada por así decirlo la importancia que esta sobrelleva ya que es una parte fundamental que las empresas deberían de cuidar ya que abarca múltiples aspectos que de no ser tenidos cuidadosamente en consideración llevarían incluso a la fractura de dicha empresa.

Por su parte, Jiménez, Montero, Rodríguez y Trejo (2010) plantean que la psicología organizacional es una rama de la psicología que se dedica al estudio de fenómenos psicológicos (comportamientos, sentimientos, actitudes y valores) individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales (contrataciones, comunicación, capacitación, desarrollo, satisfacción laboral) ejercen su impacto en las personas. Se orienta a los individuos como integrantes de la organización.

En cuanto a su vinculación con otras ramas de la psicología, la psicología de las organizaciones forma parte de la psicología social, si bien tiene sus orígenes y mantiene estrechos vínculos con la psicología industrial o a la psicología del trabajo. Esta última disciplina nació a comienzos del siglo XX y representa el antecedente más directo en el estudio del comportamiento organizacional. A medida que las organizaciones entendieron su presencia en la vida social, tanto en ámbito laboral como en otros donde ya contaban con un pasado más amplio, comenzó a desarrollarse la psicología de las organizaciones como disciplina propia (Brunet, 2006).

De acuerdo con Jiménez, Montero, Rodríguez y Trejo (2010), la psicología organizacional parte de los procesos laborales y al estudiar las reglas, tiene en cuenta las condiciones del trabajo. Le dan importancia al aspecto psico-social. Tiene como una misión asesora, se dirige a quienes se ocupan de los problemas de personal y a su formación de las empresas, a planificadores laborales y a quienes crean medios de trabajo, ingenieros de seguridad y a los responsables sociales, a los departamentos encargados de salarios, reclamaciones ascensos, a consejeros, patronos y a directivos de empresa.

En cuanto a la psicología industrial parte del hecho social de que los hombres se reúnen para trabajar en común en la empresa y se relacionan entre sí de diversos modos, en un plan de igualdad, superioridad e inferioridad. Se aplican o extienden los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. Debe de

presentar informes precisos de los descubrimientos que haga mediante sus investigaciones.

La definición de la psicología organizacional nace de ambas definiciones (psicología del trabajo y psicología industrial), es como si las conjugáramos para dar origen al concepto de psicología organizacional, la cual abarca parte de ambas definiciones, integrándolos y a la vez extendiendo sus alcances.

Parte de su importancia radica en la aportación tan grande que se ha hecho desde que se comenzó a tomar como área de interés. Al estar presente en empresas u organizaciones en distintos aspectos como son reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo de personal, gestión de talento y de capital humano, entre otros. Como podemos darnos cuenta todos estos aspectos son importantes para las empresas y en ellos radica la importancia de la psicología organizacional.

La importancia de definir la psicología organizacional va más allá del simple hecho de marcar una diferencia entre la psicología del trabajo e industrial, la amplitud de la definición abarca mucho más aspectos que se dejaban de lado y cuya importancia es de suma relevancia, aspectos como el impacto de la estructura, relación entre los miembros de la empresa, sentimientos, entre otros, abren el campo de estudio y laboral para un miembro indispensable en cada empresa y me refiero al psicólogo.

1.2 Antecedentes históricos de la psicología organizacional

Para comprender los inicios de la psicología organizacional tenemos que indagar un poco en el pasado para conocer cómo es que se va esclareciendo dicho tema, como tal no se puede observar en un momento de la historia determinado, sin embargo a lo largo del tiempo podemos comprender cómo es que surge hasta el punto en el que hoy en día la conocemos.

Durante la Revolución industrial el trabajo artesanal fue sustituido por la invención de máquinas, las cuales producían artículos en un nivel masivo y con un número

menor de variaciones en el producto. La posesión de los medios de producción facilitaba el agrupamiento de personas que tenían objetivos comunes, formando organizaciones en la industria. Con ello, la organización industrial que se había conformado tenía el interés de producir más y mejor, de ahí que la aparición de los hombres de ciencia dio seguimiento a este fin y así se comenzaron las investigaciones en la industria, posibilitando la reducción de la inversión y el aumento de la producción (Posadas y Rodríguez 2005, pp. 61)

De acuerdo con Jiménez, Montero, Rodríguez y Trejo (2010), al margen de las organizaciones gremiales, surgieron una gran cantidad de industrias estimuladas por el progreso técnico: máquina de vapor, torno de hilar, etc. Su postulado en Francia no contribuyó a la mejora de condiciones de los trabajadores, por el contrario predispuso las condiciones sociales para una especie de retorno a los tiempos de la esclavitud. Donde se regían por la oferta y la demanda, siendo superior a la oferta por lo que los salarios eran antojadizos y podían ser despedidos antojadizamente sin ningún tipo de responsabilidad, existiendo condiciones infrahumanas con los horarios de trabajo tanto para los hombres, niños y mujeres con jornadas de más de 14 horas de trabajo continuo.

A finales del siglo XIX aun persistían las circunstancias de explotación del trabajador, se inicio un movimiento en países Europeos que procura regular, por la vía del derecho las relaciones obrero patronales. El poder político dicta leyes para resguardar a los trabajadores de los accidentes y enfermedades profesionales, se reglamenta el trabajo de los niños y mujeres y la jornada laboral; además se brinda asistencia al obrero en caso de enfermedad.

Una vez que el trabajo fue regularizado y las industrias trabajaron de una manera más humana, poco a poco fueron surgiendo nuevas necesidades, y es entonces cuando podemos notar el comienzo de la psicología organizacional.

La psicología organizacional surge en respuesta a demandas concretas de los medios de producción y actualmente obedece y se ajusta a demandas en la generación de bienes, productos y servicios (Posadas y Rodríguez 2005).

Urdaneta (2005) señala que la psicología organizacional se inició en el mundo en los primeros años del siglo XX va ante la necesidad de seleccionar y clasificar, por parte del ejército estadounidense, un gran número de reclutas durante la primera guerra Mundial. Un grupo de psicólogos elaboró dos instrumentos de selección para identificar quiénes de ellos tenían baja inteligencia y excluirlos así de los programas de adiestramiento militar: el test de Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados. Una vez finalizada la guerra, el Carnegie tech se aplicó a negocios e industrias civiles, surgiendo así un amplio programa de test psicológicos utilizados en las escuelas públicas, en la industria, los negocios y desde luego en la milicia, y dando origen a lo que hoy se conoce como selección y capacitación de personal.

En la actualidad lo anterior sigue vigente, empresas establecidas nos aplican una serie de test psicométricos para evaluar el nuestro perfil, aunque en un inicio se aplicó en la milicia es frecuente hoy en día que empleen este tipo de exámenes; además de la selección del personal se emplea muy frecuente mente para una promoción de puesto.

Cada una de las dos guerras tuvo gran impacto en la psicología industrial, pero de una manera algo diferente. La primera guerra mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La segunda guerra ayudó a desarrollarla y a refinarla.

Durante la primera guerra mundial los psicólogos participaron administrando pruebas o desarrollando procedimientos para la selección de oficiales (pruebas de grupo, pruebas profesionales, escalas de inventarios de personalidad). A la postre de la primera guerra mundial se desarrollaron estudios de psicología industrial. Los más representativos son aquellos realizados en la Western Electric, mejor conocidos como los estudios "Hawthorne" en 1927, que comenzaron el estudio de factores del ambiente en la productividad posteriormente impulsaron el estudio de las motivaciones, la moral las relaciones humanas, además de la comunicación y las organizaciones sociales y su incidencia sobre la producción; puede decirse que la incursión de la psicología en el trabajo fue por la emergencia del contexto y se

caracterizó por un enfoque técnico-económico-administrativo. (Posadas y Rodríguez 2005)

La segunda guerra mundial permitió nuevas construcciones de más de 2000 psicólogos, quienes además aplicaban test los cuales facilitaron el manejo de los sistemas hombre-máquina cada vez más complejos. Surgió muy pronto la ergonomía en la que trabajaban hombro a hombro ingenieros y psicólogos. La gran complejidad de las armas y equipos de guerra el estudio de las habilidades psicomotrices de hombre dieron, pues origen a otra nueva importante rama de la psicología industrial: la psicología de la ingeniería (conocida también como ingeniería humana o ingeniería de factores humanos). (Urdaneta 2005)

Respecto a lo anterior Posadas y Rodríguez (2005) citando a Gilmer y Haler (1976), muestran que hacia el año 1900 la psicología industrial empezó en América en 1901 y Blum (1985) agrega que se origina a partir del campo de la publicidad con Walter Dill Scott, aún cuando se reconoce a Hugo Múnsteterberg como el personaje que propuso el modelo del desarrollo de la psicología industrial, abarcando el estudio de temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y venta.

Hugo Munsterberg, era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. Estudio sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrollo una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo, algunos autores los consideran el padre de la psicología industrial. (Jiménez, Montero, Rodríguez y Trejo 2010)

En este período la American Psychological Association (APA) impulsó estudios en la vida cotidiana de las personas, incluida la industria, donde se realizaron investigaciones encaminadas a resolver problemas de eficiencia, y herramientas de estrategia en la dirección. “La voluntad por resolver problemas de eficiencia que conectaba demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910

la psicología del trabajo y de las organizaciones se considerara un área específica de la psicología”. (Posadas y Rodríguez 2005)

Hacia 1925, Elton Mayo y sus colaboradores en una de sus investigaciones, encontraron incidencia de una buena iluminación en los sitios de trabajo, la importancia de establecer períodos de descanso en el trabajo y su posible influencia en la productividad, amplió el campo de acción de la psicología organizacional. Se encontró que a pesar de cambios desfavorables en el ambiente físico (como dejar casi a oscuras el lugar de trabajo), la producción y la eficiencia de los obreros se mantenía inalterables e incluso se incrementaba. Existían condiciones sociopsicológicas más importantes que las condiciones físicas en el ambiente laboral; factores como: la organización informal, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la motivación, la calidad y el tipo de liderazgo o de supervisión, la pertinencia a grupos informales entre los trabajadores, actitudes, comunicación y diversas fuerzas psicológicas que afectan la motivación y satisfacción con el trabajo y que influyen en la eficiencia y productividad de los trabajadores. (Urdaneta 2005, pp. 32)

Los estudios de la planta Hawthorne, de la Western General Electric Company de Chicago, una empresa subsidiaria de AT&T, fueron realizados durante el periodo comprendido entre fines de 1920 y principios de 1930. La Western Electric fabrica equipos y componentes telefónicos y en la época en la que se realizaron los estudios, practicaba una política de personal bastante flexible y muy orientada al bienestar de los trabajadores: buenas condiciones de trabajo, buenos salarios y plan de incentivos, comedor en la empresa, entre otros servicios al personal. Las dos primeras fases del estudio se diseñaron para observar mujeres operarias; la tercera fue con varones. Los resultados y los importantes hallazgos de esta experiencia científica crearon el enfoque de las relaciones humanas en la administración, es decir, un enfoque conductista centrado en la

persona, en el trabajador, y que también es reconocido en la literatura administrativa con el nombre de «humanorrelacionismo».

Los años de 1940 a 1960, se caracterizaron porque el empresario puso más énfasis no sólo en la productividad y el rendimiento, sino en la permanencia y la estabilización de la fuerza de trabajo: asumiendo también la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos. En este tiempo se refinó la metodología para abordar, pragmáticamente los problemas suscitados en la industria creciente posterior a la segunda guerra mundial. Durante la década de los cincuenta se desarrolló el estudio de las organizaciones, entre algunos temas representativos están: evaluación del trabajo, fatiga, eficiencia en el trabajo, moral satisfacción y accidentabilidad laboral. (Rodríguez 1999, cit. En Posadas y Rodríguez 2005)

Posterior a estos acontecimientos, la psicología organizacional tomó más fuerza y cada vez más se fueron generando nuevas vertientes que ampliaron aún más su campo de estudio, dando como resultado el óptimo crecimiento de las industrias así como un mejor funcionamiento.

De acuerdo a lo planteado por Urdaneta (2005), las teorías sobre la importancia de las relaciones humanas, la motivación, la participación, el estilo de dirección representaban grandes aportes de la psicología organizacional al mundo de la alta gerencia de las organizaciones, todo lo cual se tradujo en que en 1970 la división de psicología industrial de la American Psychological Association (Asociación Estadounidense de Psicología) cambiara su nombre por el de división de psicología industrial y Organizacional, con el propósito de incorporar las nuevas tendencias en el campo del comportamiento organizacional.

Este mismo autor manifiesta que los aportes y evolución de la psicología organizacional podrían sintetizarse así:

° Las teorías clásicas cuyo representante es Frederick Winslow Taylor (1911) indican que el hombre forma parte de un engranaje en la máquina de la eficacia y la productividad, motivado por el miedo a perder su trabajo, la necesidad de dinero y responde básicamente a las recompensas salariales.

° Las teorías de las relaciones humanas, con Kurt Lewin y Elton Mayo indican que el hombre es un ser social, pensante íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y pertenencia al grupo.

° Las teorías de las organizaciones como sistemas que interactúan con el ambiente y se componían de diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización.

Las anteriores son otras de las aportaciones que la psicología organizacional ha traído consigo, los experimentos realizados por Elton Mayo dieron pie a la medición del clima organizacional que hasta el día de hoy se siguen implementando siendo fuente indispensable del bienestar de los empleados y por ende de las empresas.

Las contribuciones que se han hecho han sido de gran importancia no solo para las empresas; como se mencionó anteriormente, identificar los factores que permiten el bienestar del personal se verá reflejado en aspectos que a la empresa le proporcionen reducciones en costos. En cuanto al bienestar del personal, lo veremos reflejado en menor número de enfermedades por estrés laboral, mejor y mayor tiempo con la familia así como la tranquilidad del empleado por una estabilidad en el trabajo, que a su vez le permita un crecimiento dentro de una empresa.

De esta manera, podemos ver transformadas las aportaciones e importancia, que la psicología organizacional ha llevado a cabo desde hace muchos años y que hasta el día de hoy se siguen tomando para el bien del capital humano.

1.3 La importancia de la psicología en las empresas

Las razones que se han ofrecido para justificar la inserción de la psicología en la industria son varias, entre ellas se puede incluir la apreciación de Dunnet (1986 citado en Posadas y Rodríguez 2005), quien considero que la psicología estaba bien provista de hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgían en la conducta humana en la industria. Para este autor, el objeto de estudio de la psicología industrial es la conducta humana, referida como lo que es posible que hagan una o varias personas en todas sus formas, desde la más sencilla hasta la configuración de acciones y reacciones complejas.

De acuerdo a lo planteado por este autor, donde señala que el principal objeto de estudio es la conducta humana, como un factor primordial. Y que si bien es el objeto principal, no sólo se estaría enfocado en la conducta de las personas ante ciertas situaciones como tal, me parece que el campo es más amplio para sólo centrarse en esto, podría de igual manera tomarse la anticipación de estas conductas.

En un proceso de reclutamiento, no se espera a que una persona seleccionada con tendencia al robo o al abandono de trabajo, lo lleve a cabo para que sea un objeto de estudio, al contrario, esto se prevé al realizar dicho proceso de selección, donde de gran ayuda son las evaluaciones psicométricas y la entrevista.

Debemos tomar en cuenta que lo anterior (reclutamiento), no llega de la nada, no podemos olvidar que esto no solo es un factor que se lleve a cabo sin ninguna explicación, sino al contrario, es uno de los aportes que desde hace mucho tiempo la psicología organizacional llevó a cabo y que hasta nuestros días sigue siendo de gran utilidad.

De igual manera Posadas y Rodríguez (2005) retoman lo mencionado por Rodríguez (1999) acerca de que la psicología del trabajo y las organizaciones pretenden ser una ciencia diversificada, dirigida a la aplicación y constituida por diversas subespecialidades: psicología del personal, conducta organizacional,

psicología de la ingeniería, asesoramiento vocacional, desarrollo organizacional y relaciones laborales.

Los mismos autores plantean que la psicología del personal se relaciona con los aspectos relativos a las diferencias individuales, habilidades, necesidades, niveles de desempeño para seleccionar, formar y mejorar los niveles de rendimiento en el trabajo.

La conducta organizacional se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y los comportamientos de los individuos, conducta de rol, grupo, comunicación, liderazgo entre otros. En cierto sentido es la contraparte de la psicología del personal, ya que aquélla está dirigida al individuo y ésta a la influencia social y de grupo.

El asesoramiento vocacional y de carrera busca prestar apoyo y consejo a los individuos en situaciones de elección profesional, cambios en el trabajo o en etapas de prejubilación (Rodríguez, 1999 cit. en Posadas y Rodríguez 2005).

Brunet, (2006) indica que además de la propia experiencia personal del psicólogo como miembro de una organización, ha de tenerse en cuenta que para la comprensión de buena parte de las variables que influyen sobre el comportamiento de las personas objeto de su intervención profesional, resulta imprescindible conocer el efecto producido por los factores bien implicados en las relaciones interpersonales, buen producto de la dinámica organizacional de las organizaciones de las que aquéllas forman parte. Dado que el trabajo (y la formación recibida para su realización, es decir, la enseñanza obligatoria y la superior) constituye una de las principales parcelas de las vidas de las personas, y dado que gran parte del trabajo (así como la preparación para él) en la actualidad se lleva a cabo en organizaciones los orígenes tanto de las conductas normales como de las conductas problema pueden encontrarse en las relaciones y en los procesos que tienen lugar en las organizaciones.

En base a lo anterior, se puede ver que la psicología juega un papel fundamental, claro que muchas veces se prefieren ignorar todas estas áreas que corresponden

a la psicología organizacional o se dejan en manos de personas que no están correctamente al tanto de lo que esto conlleva, las organizaciones tienen la decisión finalmente de invertir o no en esta tan importante pieza que traería grandes beneficios a la empresa.

Finalmente las organizaciones toman la decisión de apostar por que la psicología organizacional tenga un área bien establecida dentro de la misma. Cuando es así, se puede notar ya que hablamos de empresas que hoy por hoy mantienen una mejor estabilidad ya que en cuestiones de costos se invierte menos, principalmente por rotación del personal.

Un ejemplo de lo anterior, lo observamos en la empresa “central” quien se dedica a los servicios de estacionamiento, dicha empresa cuenta con 1676 empleados e implementó reuniones anuales de toda la organización para premiar a los colaboradores destacados, incluyendo bonos económicos y reconocimientos públicos en la empresa. La rotación de personal, que afectaba casi al 100% de la organización en un año, disminuyó en más de 20 %, gracias a la comunicación de los beneficios de la compañía.

Otra empresa en la que podemos observar este tipo de acciones es Tupperware Brands México, quien cuenta con una plantilla de 1087 empleados. Dicha empresa comenzó en 2012 un plan a cinco años un concurso de propuestas de innovación y creatividad. El propósito fue implementar las ideas más innovadoras de las distribuidoras. Gracias a ello, mejoró la comunicación organizacional y la fuerza de ventas. Su programa de desarrollo identifica a los asociados con talento para promoverlos en puestos corporativos.

Si bien lo anterior parece muy interesante, y sin duda lo es, el que grandes empresas como Tupperware y Central, sean como las conocemos hoy en día, no ha sido cuestión de suerte, sino de mucho esfuerzo y trabajo; pero además de tomar en cuenta diversos aspectos que la psicología organizacional ha traído consigo, comenzando desde la selección de sus empleados, hasta una adecuada capacitación, lo cual implica inversión en su capital humano, al igual que tomar en

cuenta las ideas y sugerencias que cada uno de ellos tiene para la empresa; sin dejar de lado un aspecto de igual importancia como lo es el clima organizacional.

Todo lo antepuesto no podría tener origen sin la psicología organizacional, ya que las contribuciones que ha tenido en diversos aspectos nos permite dar cuenta de los grandes beneficios antes mencionados.

Por otra parte otro aspecto que hace que la psicología organizacional sea de gran importancia en una empresa es que se puede apreciar que cuando se implementan estas áreas que corresponden a esta disciplina, la empresa también tiene mejoras en diversos aspectos como lo son en su clima organizacional, el trabajo en equipo, el compromiso de sus trabajadores, la seguridad y la capacitación, así como menor rotación ya que los miembros se sienten a gusto y se sienten parte de dicha empresa; además de que el proceso de selección que se ha efectuado es óptimo.

Aspectos que en muchas ocasiones no se les presta el debido cuidado como esta parte del reclutamiento y selección pueden ser puntos clave, ya que esto es fundamental para la empresa, los líderes o dueños deberían de tener en cuenta que cuando se lleva a cabo este proceso es sumamente importante tener una buena referencia y respaldo de las personas que se están contratando, sin olvidar el dejar de lado que finalmente la organización es como nuestra casa y no a cualquier persona dejaríamos entrar; además por el bien de la misma, buscamos el mejor candidato, para la mejora de esta.

Jiménez, Montero, Rodríguez y Trejo (2010) plantean una serie de beneficios y aportes que la psicología organizacional ha planteado:

1. Incrementar la motivación y la satisfacción: con el fin de lograr las metas y objetivos de todos los que trabajan en la empresa.
2. Mejorar la eficiencia: con el fin de que logren los resultados que se esperan de ellos.

3. Favorecer el crecimiento: de los grupos, las personas y de la organización misma.
4. Fortalecer el liderazgo: de quienes tiene a cargo la conducción de personas, los procesos y políticas.
5. Promover la formación de nuevos equipos: para evitar a los trabajadores que lo hacen de forma aislada.
6. Derribar las barreras psicológicas: que impiden el desarrollo de la creatividad.
7. Facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos: proporcionar las herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
8. Enriquecer la toma de decisiones: proponer los mecanismos más productivos de participación de los empleados.

Temas importantes de estudio de la psicología industrial y organizacional, que se han aportado, son los siguientes; análisis y evaluación de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño, entrenamiento y capacitación, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, liderazgo y supervisión, comunicaciones, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, así como el comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización ante los estímulos internos y externos (Jiménez, Montero, Rodríguez y Trejo, 2010)

En este y otros aspectos o áreas se puede apreciar, la importancia de la psicología dentro de las empresas. Cabe mencionar que gran parte de la importancia radica en la parte que la psicología organizacional ha dotado, para el crecimiento de las empresas.

1.4 El comportamiento humano en el campo laboral

El comportamiento es la parte fundamental de estudio de la psicología, aún cuando todos tenemos un comportamiento, este es diferente cuando nos encontramos con un grupo de amigos, en una reunión familiar y de igual manera en nuestro trabajo, esto depende de la situación ante la que nos encontremos así como del escenario.

De acuerdo con Velázquez (2006), el comportamiento humano es la conducta manifiesta, es decir, observable, del ser humano para lograr metas específicas.

“el comportamiento organizacional es la sinergia (la suma de las conductas individuales) de los miembros que integran una organización. El comportamiento organizacional está en función comportamiento humano en el trabajo.”

El comportamiento organizacional no es un conjunto de piezas sueltas o de conductas individuales dispersas. El todo o la suma de las conductas individuales representa la imagen de una cultura organizacional vigorosa y pujante o débil y mediocre.

En base a lo planteado por el autor, es importante la manera que una persona se conduce de manera individual, ya que esto puede traer consecuencias dentro de la empresa y provocar cambios en el personal. De igual manera si se llega a crear un ambiente de hostilidad, llevando así a constantes conflictos entre los miembros.

El comportamiento humano en el trabajo también es un estímulo; se espera que pongamos de manifiesto conductas que no agredan a colegas ni a clientes. Hasta hace no mucho tiempo, se contrataba al personal de una organización para que derrochara su energía física en labores específicas; se veía al personal como “instrumentos” laborales de un proceso mecánico que utilizaba la energía humana para convertir la materia prima y los materiales en productos (Velázquez 2006).

Cabe mencionar que el proceder de una persona va a variar en gran medida dependiendo las condiciones que se le presente o del ambiente en el que se

encuentre laborando. En los trabajos continuamente se nos puede presentar alguna situación estresante, claro que esto puede variar en gran medida dependiendo del puesto que se desempeñe y del lugar en que se esté laborando, sin embargo esto afecta a la persona que se encuentre bajo esta situación ya que no todos podemos manejar de igual manera el trabajo bajo presión; mientras a muchos no les afecta y sus resultados son los mismos ante estas situaciones que en condiciones normales, a otros afecta notablemente, lo cual se puede ver reflejado en la forma en la que desempeñe su actividad o en su productividad.

La eficiencia individual no basta para interpretar analizar y describir el comportamiento organizacional. El flujo de trabajo influye en la medida en la que los individuos pueden trabajar juntos como un equipo, afecta los esquemas de comunicación, las conductas de unos son estímulos para otros (unos jefes, otros subordinados). El flujo de trabajo también puede generar burocratismo. Puede generar alienación (embobamiento), creando tareas que parecen insignificantes y débiles. En palabras lisas y llanas: el flujo de trabajo en el proceso y funcionamiento de la organización repercute en forma considerable sobre el comportamiento humano (Velázquez 2006).

Lo anterior lo podríamos ejemplificar con el caso de Bayer México, empresa líder en el ramo farmacéutico, la cual con su programa life generó una cultura empresarial alienada con las necesidades de la compañía y de sus empleados. Implementó el concepto de flexibilidad de horarios, dándole poder a los colaboradores para ser responsables de sus proyectos. Esto significó proporcionarle al trabajador las herramientas necesarias para que cumpla con su labor en el lugar donde se encuentre.

De igual manera en Grupo Dolphin Discovery (entretenimiento, Quintana Roo) este año, la dirección general definió un rumbo alienado de esfuerzos para todos los empleados y lo comunico en la asamblea anual. Ésta y otras prácticas ayudaron al ambiente laboral, al permitir que los trabajadores se sintieran cómodos en las instalaciones y se identificasen con la empresa, ya que compartieron los logros y proyectos.

La falta de significado, la desorientación, la soledad, la falta de apego al trabajo, al sentido de identidad, al sentido de pertinencia pueden desarrollar la alienación (embobamiento).

Es importante señalar la importancia de puntarlo específicamente en nuestro país, ya que debido a la cultura que hay en México, no sería muy atinado generalizar los aspectos de cualquier otra parte del mundo a los nuestros. A mí parecer sería importante el hablar particularmente del comportamiento laboral en México o del mexicano en todo caso.

En cuestión a lo anterior, Velázquez (2006) manifiesta que las raíces del comportamiento laboral del mexicano hay que buscarlas en la “psicología nacional” en la psicología social de los mexicanos. Y resulta lógico que el conocimiento de la psicología del mexicano es más necesario para las personas que ocupan los puestos directivos en las organizaciones, es decir, directores, subdirectores, gerentes, subgerente, jefes de área, supervisores etc.

El comportamiento en general y particularmente el comportamiento laboral, ha sido estudiado a lo largo del tiempo por la psicología organizacional. Desde los experimentos realizados por Elton Mayo, donde media la productividad bajo distintos estímulos, obteniendo resultado inesperados o los de Hugo Mustenberg donde relacionó las habilidades de los nuevos empleados con las demandas del trabajo de la organización, gracias a esta aportación se ha dado origen a la medición del clima laboral, aspecto de gran importancia como lo es para grupo Dolphin Discovery como se menciono anteriormente.

1.5 El papel del psicólogo en las organizaciones

El psicólogo que se inserte en el campo industrial recibe el nombre de psicólogo organizacional o industrial. Su definición general se relaciona con la aplicación de los principios de la psicología al campo de trabajo Robbins, 1999; Blum y Naylor, 2002, citados en Posadas y Rodríguez 2005). Su finalidad es atender a las

demandas sociales en el contexto de la industria, la actividad del psicólogo está al servicio del empresario en pro del buen funcionamiento de la sociedad industrial. Su fin es integrar la máquina humana de trabajo a la mecánica industrial (Richard, 1971 citado en Posadas y Rodríguez 2005).

Las funciones que el psicólogo organizacional desempeña pueden variar, dependiendo de la demanda y el puesto para el que haya sido contratado; sin embargo sus funciones siempre se desempeñarán teniendo en cuenta que serán con el fin de mejorar la empresa así como por el bien de la misma.

La labor del profesional en psicología ha sido integrarse a este campo desempeñando por lo general tres tipos de funciones: la elección de miembros nuevos y reubicación de existentes, procesos que corresponde al procesos administrativo denominado como reclutamiento y selección de personal; la solución de problemas originados en la administración y relaciones sociales entre individuos, proceso que corresponde al desarrollo organizacional y la iniciación y perfeccionamiento del sujeto en sus labores, que corresponde al proceso capacitación (Rodríguez y Díaz González, 2000; Vargas y Velasco 2002 citados en Posadas y Rodríguez 2005).

Adicionalmente el psicólogo ha incurrido en el desempeño de otras funcione tales como la administración de recursos humanos incluyendo desde el diseño hasta la aprobación de programas de seguridad e higiene, haciéndonos cargo de las relaciones laborales, diseñando programas de incentivos, y otras más. De hecho el psicólogo organizacional ocupa puestos como: seleccionador, capacitador, encargado de personal o auxiliar de personal, entre otros Posadas y Rodríguez 2005).

Aún cuando el psicólogo realice o se le otorguen nuevas funciones, como las antes mencionadas su desempeño de éstas han favorecido tanto al individuo como a las empresas, cuando se realizan programas de incentivos, por ejemplo Rallys en los cuales se lleva a cabo una actividad con la cual se les proporcionen puntos a los participantes que al final de cada periodo pueden cambiar por algún

artículo, dinero etcétera, motivan a la persona y crean un momento de esparcimiento que disminuye el estrés que se pueda generar. De igual manera cuando se hacen campañas en las cuales se den a los empleados bonos por productividad o asistencia motivan a estos a llegar temprano o a mejorar sus índices con lo cual ganaran un dinero extra; todo lo anterior de igual manera beneficia a la empresa ya que tendrá por parte de sus empleados mejores resultados.

Existen empresas en las cuales se lleva a cabo estas actividades, entre ellas Atento México, en la cual se organizan días temáticos, dichos días son los Jueves de cada semana, esto con el fin de hacer un día de trabajo divertido y menos estresante. Para llevar a cabo lo anterior las personas del área de rally, indican uno o dos días antes cual será el tema de cada Jueves (día del niño, del novio y novia ó día de pijama). Además de romper la tensión del trabajo, a los participantes se les dan puntos por su participación y una vez al mes se hacer el canje de estos.

Otro aspecto en el desempeño de las funciones del psicólogo es que se da respuesta a demandas que se le plantean así, cuando se le solicita evaluar el desempeño de un individuo, aplica una serie de baterías psicométricas, hace registros conductuales, o realiza una entrevista, incluso todos los mencionados.

Se pueden mencionar otros elementos que el psicólogo aborda en respuesta a demandas concretas específicas. Por ejemplo, si tiene como responsabilidad el desarrollo de un individuo, elabora criterios para evaluar el desempeño del trabajador, si su labor es de selección de personal, entonces aplicará pruebas psicológicas o estudios de personalidad individual y grupal; si es responsable de la capacitación de personal realizará entrenamiento de empleados y diseñara situaciones para promover el aprendizaje; si se le demanda la creación de un mejor ambiente de trabajo dará cursos de motivación y modificara actitudes que conlleven a la satisfacción en el trabajo; si le solicitan creación de equipos de trabajo, dará cursos de liderazgo y supervisión, comunicación y modificación del comportamiento en las organizaciones; si se le solicita investigar los efectos del

ambiente de trabajo abordará temas diversos entre ellos fatiga, accidentes, estrés y condiciones de trabajo (Posadas y Rodríguez 2005).

El desempeño de funciones del psicólogo se configura a partir de demandas, tanto de dueños y directivos de ambientes laborales como de otros profesionistas, entre ellos: ingenieros, contadores, abogados, administradores etcétera; quienes siguen criterios interdisciplinarios, delegan en el psicólogo funciones y actividades de dudosa legitimidad psicológica.

Muchas veces, dependiendo de la formación del responsable que dirija una empresa o el departamento de recursos humanos, determinará el interés en torno al trabajador. Dicha persona se centrará en cómo obtener el máximo rendimiento con un menor costo, por lo que se implementan metodologías o acciones que se supone ayudarán a reducir la rotación de personal, reducir los accidentes de trabajo, reducir los costos de capacitación, etcétera (Posadas y Rodríguez 2005).

En la práctica de la profesión no se delimita con precisión la actividad del psicólogo y las más de las veces se abordan los problemas humanos de manera reduccionista y se traslapa la labor profesional con la de otras disciplinas.

Hoy por hoy es fácil ver a psicólogos participando en estos movimientos de vanguardia para la gestión de los recursos humanos, no por el interés de estudiar el comportamiento del ser humano, sino porque se ha considerado a la psicología como la profesión más apta para detectar el nivel de conocimientos, aptitudes y motivación, entre otros, que requieren los puestos para no generar más gastos y obtener el mayor provecho de la capacitación del ser humano en el trabajo.

Gracias a las aportaciones de la psicología organizacional, los psicólogos podemos ser parte de este campo laboral, donde el papel que se desempeña es de gran importancia. Desde que se abrió camino en la primer y segunda guerra mundial, con la selección del personal militar, poco a poco se fue dando la oportunidad para incursionar dentro del proceso de selección en el aspecto laboral, trayendo consigo una serie de áreas de acceso para los profesionales de

la psicología, en las cuales hoy por hoy gracias a estas grandes e importantes aportaciones, las empresas han tenido amplios beneficios.

1.6 Áreas de la psicología en una empresa

Hoy en día las áreas dentro de una organización donde el psicólogo puede desempeñar sus funciones se han expandido notablemente. En dichas áreas el trabajo que el psicólogo realiza es diferente sin embargo de igual manera interesante.

Urdaneta (2005), señala que en la selección de personal se miden así aptitudes, conocimientos generales y específicos del aspirante y se comparan con los exigidos por el cargo(perfil del cargo), así como aquellos rasgos y conductas que pueden predecir el éxito de un candidato en un puesto determinado: liderazgo, trabajo en equipo.

Un psicólogo que se encuentra el área de reclutamiento se apoya para el correcto desempeño de su puesto, de la entrevista inicial de sus candidatos así como de una batería de pruebas psicométricas que aplicara dependiendo del puesto para el cual este reclutando.

En cuanto a la inducción, reinducción entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal; las frecuentes y rápidas innovaciones tecnológicas, la diversidad de los procesos productivos y la forma de ser de cada empresa, hacen indispensable acometer programas de inducción, reinducción, entrenamiento en el puestos de trabajo, capacitación y desarrollo de personal para aquellos trabajadores que ingresan por primera vez, incluso para aquellos de la misma empresa que cambian de área; por ejemplo de producción de ventas, a control de calidad (Urdaneta, 2005).

Es necesario tener en cuenta que debido a la cada vez mayor distancia existente entre la formación recibida en forma teórica en los centros de enseñanza técnica y superior que aún no han iniciado masivos programas de transformación esto

propicia programas de complementación, habilitación, perfeccionamiento y especialización (Urdaneta, 2004) de todos los trabajadores de la empresa con miras a proporcionar su desarrollo técnico-profesional, no sólo en el país, sino en el ámbito internacional para la exportación de sus productos y servicios (Urdaneta, 2005).

Estos programas se hacen indispensables a partir de la década de los años noventa. Puede afirmarse que aquellas empresas líderes en el campo de su actividad en el país o en la subdirección poseen vigorosos y permanentes programas de entrenamiento y desarrollo de sus recursos humanos.

Urdaneta (2005) plantea que aquellas empresas que se encuentran en procesos concordatarios, en liquidación o definitivamente han dejado de existir, nunca pensaron, ni hicieron inversiones en desarrollo de su capital humano, pues creyeron erróneamente que se trataba de gastos ineficaces o que el personal podía ser fácilmente reemplazable (Urdaneta 2005).

Otra de las áreas es la de higiene, seguridad y salud ocupacional, en la cual a partir de la puesta en marcha de los acuerdos suscritos por Colombia como país miembro de la Organización Internacional del Trabajo OIT, , en ministerio de protección social (antes Trabajo y salud) ha venido promoviendo una serie de reglamentaciones para garantizar un ambiente de trabajo y reducir así la incidencia de factores causantes de enfermedades profesionales o prevenir la ocurrencia de accidentes en los sitios de trabajo (Urdaneta, 2005).

En cuanto a la planeación, administración, gestión y evaluación de las políticas de recursos humanos, Urdaneta (2005) menciona que han exigido una alta calificación y formación interdisciplinaria de los administradores de recursos humanos en los servicios de relaciones industriales o gestión del capital humano; donde la psicología organizacional brinda un valiosísimo aporte se asocio con la ingeniería de sistemas, el derecho administrativo y laboral, la economía, la administración, profesiones en las cuales y a través de un trabajo interdisciplinario

y pluridisciplinario, la psicología ha venido haciendo importantes aportes a la gerencia del capital humano.

Las personas no son recursos, sino que tienen recursos (conocimientos, valores habilidades y experiencia para desarrollar sus acciones) (Ministerio de salud 2009).

Para que dichas áreas antes mencionadas, se pudieran conformar o concretar hasta como están definidas en la actualidad dentro de las organizaciones. Pasaron etapas de diversas investigaciones en las cuales se llevaron a cabo algunos estudios que permitieron definir los espacios correspondientes, que hacían falta para la mejor actividad de éstas.

Cabe mencionar que lo anterior se debe al desarrollo que la psicología organizacional ha tenido, lo cual ha permitido que a través de dichos estudios manifieste aportaciones que han arrojado resultados en los cuales se puede observar que es necesario crear dichas actividades como las anteriormente señaladas para el desarrollo de las empresas.

Gracias a estas aportaciones se ha desenvuelto y ha incrementado la psicología dentro de las organizaciones, aún cuando se han encontrado barreras ya que no siempre se le da la importancia que se requiere, lo cual merma un poco el desarrollo, sin embargo hasta el día de hoy esta donde esta debido a las aportaciones que esta disciplina ha traído consigo.

2. EMPRESAS SU INCURSIÓN Y ESTRUCTURA

2.1 *¿Qué es una organización?*

Nacemos en el seno de las organizaciones; somos educados por organizaciones y la mayoría de nosotros pasamos gran parte de nuestra vida trabajando en alguna organización. Casi todos habremos de morir en alguna de estas y cuando llegue el momento de ser llevado a la sepultura, la organización más grande de todas, el estado, tendrá que conceder el permiso oficial. Así, podemos entender el concepto “organización” desde dos aspectos, uno se refiere a la organización como una entidad o un grupo social, y otro más se refiere a una organización como un proceso.

Las personas generalmente no dicen que estudian, trabajan, participan o pertenecen a una organización: se les nombra como escuela, fábrica, oficina, clínica, gremio, cooperadora. En algunos ámbitos se les dice “institución”, como expresión de la representación de lo fundado, o “compañía”, en ambos casos, buscando dar cuenta de lo histórico, los principios y la posición que ocupan subjetivamente hablando (Martínez, 2010)

Concordante a lo anterior, Martín-Quirós y Zarco (2009), manifiestan que las organizaciones se configuran como una de las realidades que mayor influencia ha tenido en la configuración del mundo contemporáneo, en los comportamientos individuales y colectivos, así como en los estilos de vida de la sociedad actual. Desde esta perspectiva, todos los procesos de interacción social están tamizados, influidos y penetrados por la dinámica y desarrollo de las organizaciones, todos los procesos grupales se desarrollan en el contexto real o referencial de las organizaciones.

De acuerdo con Pujol (2012), en la época actual debemos abordar el concepto de organización desde diferentes perspectivas, pues a lo largo de la evolución del mismo concepto se ha ido construyendo y reconstruyendo la definición y los

principios de uno de los fenómenos sociales más significativos de nuestra sociedad.

Por su parte, Velázquez (2006) indica que vivimos en una sociedad que luce organizada y casi todas las áreas de la vida del ser humano están coordinadas por las organizaciones (sistemas de procesos, actividades y fuerzas conscientemente coordinadas de varias personas), son las estructuras sociales más racionales y efectivas ideadas hasta el presente.

Las personas y los recursos materiales interactúan dentro de una organización, así desde que nacemos, nos encontramos inmersos en una organización, aún cuando no sea una elección propia, difícilmente podríamos independizarnos totalmente ya que de una u otra forma necesitamos de esas personas que nos rodean; puede ser que en algún momento de nuestra vida podamos estar solos o trabajar de manera individual, sin embargo, si miramos a nuestro alrededor de manera cuidadosa notaremos que siempre seremos parte de una organización, la cual es nuestra sociedad.

El concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica, Brunet (2006) manifiesta que las formas de concebirla han de adecuarse a cada época. De igual manera, señala algunas definiciones de diversos autores y comienza señalando que en el diccionario de la real academia española, en su vigésima segunda edición (2002) se define el término “organización” como:

1. Acción y efecto de organizarse u organizarse
2. Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado.

Hay autores que sostienen que resulta más correcto utilizar el término como verbo, (organizar), puesto que constituyen más bien un proceso activo en el que intervienen sus miembros que una realidad estática.

El diccionario de maría Moliner:

1. Disponer como ha de realizarse una cosa y preparar lo necesario para ella. Arreglar alguien su vida o sus asuntos de modo que marchen ordenadamente. Disponer cosas para que contribuyan a algún fin. Crear una organización.
2. Formarse espontáneamente en una reunión de gente una cosa organizada. También, una cosa no organizada.

De las definiciones de ambos términos se desprenden ya las principales características de las organizaciones: conjunto de personas que llevan a cabo ordenadamente ciertas actividades, para alcanzar un fin determinado.

Existen algunas definiciones más representativas de “organización, la primera de ellas es planteada por Daft y Steers (1986), en la cual manifiestan que una organización es:

- 1) una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o frontera identificable.

Por otra parte y concordante a lo anterior, Greenberg y Baron (1993) indican que una organización es un sistema social estructurado constituido por grupos y por individuos que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos compartidos. Brunet (2006) hace estas recopilaciones de diversos autores ya que son las más representativas y en las cuales se puede apreciar que en todas hay un fin común, en la cual lo principal, las personas se reúnen para llevar a cabo el cumplimiento de metas para un fin común.

Un ejemplo de lo anterior lo podemos notar en scotiabank, cuando Tony Wright su líder se vistió en noviembre del 2012 de piloto de fórmula 1 para comunicar a sus más de 10000 empleados qué se esperaba para el banco en México 2013. La meta de esta reunión, conocida como Town Hall Meeting, era mostrar que “quien gana la carrera no es el piloto, sino todo el equipo”. Tony llegó al puesto quince

días después de la inesperada salida de la anterior líder la entidad financiera. La ansiedad podría distraer el enfoque de la organización. Sin embargo, aún con el cambio de liderazgo, Scotiabank ganó el primer lugar en su categoría dentro del ranking de Súper empresas 2013.

El ajuste en el organigrama no afectó a la empresa gracias a la cultura arraigada en el banco. Valores como “el respeto y el compromiso son un marco de referencia” que comparten directivos y empleados. Así todos persiguen los mismos objetivos.

Velázquez (2006) por su parte, considera que los seres humanos son capaces de unirse para realizar esfuerzos, con el fin de lograr más de lo que podrían lograr trabajando en forma aislada. Las organizaciones, por lo tanto, están formadas por grupos de personas que establecen relaciones formales para lograr propósitos comunes.

Lo planteado por el autor anterior lo podemos observar a diario, en cada lugar por el que pasamos, desde nuestra familia, hasta nuestro trabajo y la sociedad misma, sin embargo el aspecto de interés en este caso es el ámbito laboral. Tomando en cuenta una organización pero enfocándonos en esta como una empresa.

Concordante a lo anterior, Martínez (2010) expresa que se define como una organización a las estructuras de salud, educación, justicia, producción, servicios, cooperativas, mutuales, clubes, asociaciones representativas (profesionales, sindicales, industriales, comerciales, de consumidores), municipios, entidades intermedias. Todas tienen objetivos, una visión del mundo y una cultura particular, resultando su existencia, en la mayoría de los casos, de carácter estratégico para el desarrollo de la sociedad.

Al día de hoy existen organizaciones que debido a su trayectoria se han colocado como líderes en su ramo y hoy por hoy se identifican fácilmente cuando escuchamos hablar de ellas, por mencionar algunas se encuentran:

- McDonalds del sector restauranero con aproximadamente 12702 empleados
- Cinepolis del sector de entretenimiento con aproximadamente 16092 empleados
- Pepsico México del sector de alimentos y bebidas con aproximadamente 39638 empleados
- CocaCola de México del sector de bebidas con aproximadamente 534 empleados.

Para lo anterior, Brunet, (2006) plantea que las organizaciones tienen ciertas características básicas como las que a continuación se enlistan:

- Las organizaciones están compuestas por individuos y grupos
- Creadas con perspectivas a conseguir ciertos fines y objetivos específicos.
- A través de funciones diferenciadas y de la división del trabajo.
- Con la intención de estar coordinadas y de la división del trabajo.
- Con la intención de estar coordinadas y dirigidas racionalmente.
- Y con cierta continuidad a lo largo del tiempo, así como una cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental.

Estas características hacen referencia principalmente a las organizaciones abiertas (por ejemplo, las educativas, las empresas, los hospitales y centros de salud o las organizaciones públicas).

En una empresa, el primer punto lo notamos fácilmente en el aspecto individual ya que es como cada miembro llega a esta, en el caso de los grupos esto puede ser por diversos fines, entre los cuales se encuentran los agrupamientos ya que son asignados por áreas o departamentos de trabajo, por funciones o simplemente los mismos individuos se pueden agrupar por lazos de amistad.

En dichas organizaciones abiertas siempre tendrán un objetivo o meta a cumplir, la cual, los integrantes de la misma estarán enfocados en alcanzar, algunas veces de manera individual y otras de forma grupal.

Estructuras que, dependiendo del objeto de trabajo y su objetivo explícito, están sostenidas por jerarquías con roles específicos legitimados por organigramas formales o fantaseados, que generalmente chocan con la subjetividad de sus integrantes. Un conjunto de individuos; un sistema sociopolítico con fines específicos y sistema de poder e influencia que interaccionan entre sí (Martínez, 2010)

Cada miembro de la empresa tiene definidas funciones a realizar dependiendo del área de trabajo en la que se encuentre, así como el funcionamiento y necesidades del departamento. De igual manera para lograr un óptimo funcionamiento las actividades de dichos miembros deben estar dirigidas a un mismo fin y bajo ciertas normas y reglas que permitan que se lleven a cabo de manera adecuada y regulada y que cada uno de los departamentos tenga definidas sus funciones.

Sin embargo existen también las organizaciones cerradas o totales, por ejemplo prisiones, los hospitales psiquiátricos, los conventos, los cuarteles o sectas, organizaciones que se caracterizan, en general, por una pertenencia no voluntaria.

De acuerdo con lo planteado con dicho autor, una organización cerrada tiene estas mismas características, sin embargo, considero que aún cuando puede cumplir con algunas, no es lo mismo que una abierta ya que las personas al estar ahí en contra de su voluntad, (cuando así lo están) no siempre los integrantes de esta estarán enfocados en alcanzar las metas. Principalmente sería esta una de las diferencias, ya que si la pertenencia de estos individuos a la organización es involuntaria, no estarán enfocados a que esta salga a flote y cumpla sus objetivos.

Tanto organizaciones públicas como privadas, externalizan muchas de sus funciones y de sus actividades subcontratando o arrendando servicios de otras empresas, e incluyendo a sus clientes, usuarios y proveedores como miembros de ellas Brunet (2006).

Respecto de lo anterior cabe mencionar que en la actualidad, podemos encontrar que es más común día con día el que las empresas contraten los servicios de agencias que realicen ciertas funciones para ellos, entre los que podemos encontrar el reclutamiento y la selección o el manejo de sus nóminas, permitiendo que la empresa se encargue de otros asuntos o preste más atención a diversas áreas que así lo requieran. Posiblemente la reducción de costos y la funcionalidad sea una de las principales razones por las cuales se contraten estos servicios.

La efectividad de esto, dependerá de diversos factores, en primer lugar de la calidad de los servicios de la agencia que se haya contratado, así como de la empresa que los requiere quien finalmente se convierte en cliente y es a quien se tendrá que dejar satisfecho.

Por lo planteado anteriormente y citando a Martín-Quiros y Zarco (2009), quienes indican que es difícil por tanto, encontrar unas características comunes a las definiciones existentes sobre el concepto de organización, al menos desde los últimos veinticinco o treinta años, debido quizá, a la complejidad de criterios existentes. Las razones según Pfeffer (2006 cit. En Martín-Quiros y Zarco 2009), pueden residir en que los autores se forman en distintas épocas, estudian en distintos departamentos y desarrollan sus obras en lugares también diversos. Así pues, el concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica debido a la necesidad de adecuar su concepción a los requerimientos propios de la época. Por ello, aunque en un determinado momento existan múltiples teorías o modos de considerar la organización siempre existirá alguna que predomine sobre las demás.

Aun cuando podríamos considerar que definir una organización sería independiente de la psicología, no estamos hablando de polos totalmente opuestos ya que la psicología organizacional ha hecho aportaciones que a las empresas han beneficiado en grandes aspectos, que principalmente se reflejan números, es decir, gastos o inversión de dinero.

Con un área de reclutamiento y selección en correcto funcionamiento, se detiene si no al cien por ciento los riesgos de robo, podemos manejar un porcentaje elevado. La importancia de invertir en el capital humano trae consigo cierta parte de los beneficios que se mencionaban anteriormente. Este departamento busca y selecciona el mejor candidato para la empresa. Con el proceso que se lleva a cabo, mediante diversos filtros, se asegura de ingresar a la persona más indicada, la cual formara uno de los pilares de la organización.

Hablando de la capacitación, la empresa podrá invertir, sin embargo los beneficios no solamente serán para el empleado, sino también para empresa misma, ya que al estar mejor preparados, las funciones que el empleado llevará a cabo serán de una manera más optima en la mayoría de los casos.

Por otra parte, otra de las grandes aportaciones de la psicología organizacional, para las empresas y de vital importancia, es el clima laboral. El cual ahorra grandes sumas de dinero ya que al tener un clima óptimo se disminuye con frecuencia la rotación del personal.

Las anteriores son solo algunas aportaciones de la psicología organizacional de las que se pueden hacer mención y que tienen gran relación con lo que es una organización, ya que gracias a estas, se han podido posicionar como las marcas tan reconocidas que hoy en día observamos.

2.2 Antecedentes históricos de las organizaciones

Para tener un mejor entendimiento de cómo es que las grandes organizaciones hoy en día han llegado a ser tan importantes, es necesario echar un vistazo al pasado y entender cómo es que desde un inicio se fueron consolidando hasta llegar a lo que hoy conocemos.

En las sociedades preindustriales existía una cultura laboral caracterizada básicamente por dos aspectos fundamentales: la concepción del trabajo como una actividad puramente instrumental y la infravaloración social del mismo. Es decir,

nos encontramos en este período de la historia ante una actividad orientada de forma exclusiva a la satisfacción de las necesidades humanas básicas y, por tanto, sustentada en una motivación extrínseca. El trabajo es considerado un mal necesario, como una práctica indigna propia de la clase trabajadora, pues la nobleza, la virtud y la santidad están asociadas a la ociosidad, al no trabajo, en este contexto preindustrial, el trabajo no se percibe como un derecho, sino más bien como una imposición realizada por determinadas personas, que con su labor permitían a la clase privilegiada el ocio continuado (Martín-Quiros y Zarco 2009).

De acuerdo a lo anterior, Martínez (2010), expresa que con el advenimiento de la etapa industrial se logró un importante desarrollo tecnológico, se disoció la producción del propio proyecto de los sujetos, al negar la posibilidad de sublimar en el acto creativo al promover la repetición necesaria para el logro de objetivos específicos y obturar la posibilidad de desplegar la creatividad en el trabajo diario. Paradójicamente, esas organizaciones que a partir del control, la repetición y el dominio buscan como resultado el orden, fueron y son parte de sociedades en que la anarquía, la anomía y el desorden, suceden fuera de ellas como producto de ese orden interno.

Es en esta etapa donde con el comienzo del trabajo aún cuando sea obligado, se comienza a dar pie a la formación de las organizaciones. Hablando en términos laborales. Como anteriormente se ha mencionado, desde que nacemos nos encontramos inmersos en una organización sin embargo, en este periodo con el trabajo como imposición se da paso a un nuevo horizonte, cambiando el trabajo o las formas de trabajar conocidas al comienzo de la industrialización.

La modernidad industrial estructura sus relaciones sociales en torno al trabajo productivo, contribuyendo a la identidad de persona trabajadora, único medio de integrarse a la sociedad. De este modo, la actividad laboral se va convirtiendo poco a poco en un mecanismo estructurador de las personas y de lo social, proporcionando a la persona trabajadora estatus laboral, identidad social, sentido de pertinencia y de participación, bienestar subjetivo, etc. ((Martín-Quiros y Zarco, 2009)

Tomando este cambio y esta aceptación del trabajo como una forma no de castigo o un mal que aquejaba a la clase noble, sino más bien como una manera de formar parte de la alta sociedad en la que, dicho trabajo no sólo terminaba con la ociosidad sino que también generaba riquezas, lo cual trajo consigo una serie de beneficios.

Este giro en la consideración del trabajo se produce, sustancialmente con la reforma protestante (Weber, 1929 citado en Martín-Quiros y Zarco, 2009). Su moral laboral, basada en una concepción de dicha actividad no como un castigo, sino como un servicio divino y su consiguiente exaltación de la laboriosidad, del esfuerzo y de la disciplina laboral, contribuyeron a crear, desarrollar y propagar una ideología centrada en la necesidad de realizar un trabajo regular y sistemático, mentalidad que, de otro lado, requerían los países en vía de industrialización para su prosperidad económica.

Este cambio en la forma de pensar, influyo en el crecimiento y formación de dichas organizaciones ya que comenzó el despegue por así decirlo de los grandes beneficios no sólo a nivel personal de la gente que formó parte de las mismas, sino a nivel macro, las riquezas y ventajas que esto trajo consigo para sus naciones, fueron muy bastas; de igual manera retomando el nivel personal, eran y siguen siendo muy gratificantes.

Respecto a esto, Martínez (2010) indica que las practicas inflexivas dentro de un grupo o estructura particular, llevan a aceptar formas de pensar, hacer y sentir que parten de concepciones económicas, ideológicas, religiosas, jurídicas, políticas o éticas que en muchos casos no expresan los propios intereses de los sujetos que pertenecen a una estructura. Aceptarlo constituye una subjetividad sin metas propias, que disminuye o distorsiona el registro de las fuerzas y posibilidades de los sujetos. Se sostiene así el discurso totalizador como propio, se responde a los estímulos de esa estructura, que ya conoce sus necesidades, miedos, deseos y que también ha categorizado sus reacciones y los estímulos a los que responden.

De un modo progresivo, la organización se va consolidando como una nueva realidad que sustenta y posibilita la actividad laboral y la conducta social, y cómo, así mismo, se empieza a dibujar una sociedad que a partir de ese momento será catalogada como sociedad organizada o sociedad de organizaciones y a sus individuos se les definirá y reconocerá como hombres de organización. Desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX, nos encontramos con la aparición de la empresa moderna y, en consecuencia, con el concepto de organización que ha llegado hasta nuestros días (Martín-Quiros y Zarco, 2009).

Es así como poco a poco se van formando las grandes organizaciones que hoy en día tenemos ante nuestros ojos, como podemos darnos cuenta, estas atravesaron por grandes cambios, hasta llegar a los grandes pilares de la sociedad que representan en la actualidad.

Diez, (2012) indica que desde mediados del siglo XX se concibe a la empresa como un sistema cuyos elementos pueden ser de distinta naturaleza: elementos tangibles (equipos, personas, máquinas, dinero) o intangibles (ideas, imagen, la marca).

Concordante a lo anteriormente mencionado, Martín-Quiros y Zarco, (2009) manifiestan que fue el gran desarrollo de la industria estadounidense, a principios del siglo XX, el que puso de manifiesto la importancia del factor humano y la necesidad de canalizar esfuerzos hacia el incremento de la productividad.

Nos hallamos en la actualidad ante un panorama social muy diferente del que existía hace apenas un siglo, frente a un mundo plagado de organizaciones que modulan de muy diversas maneras el bienestar y la vida de los individuos.

Así mismo, nos sumamos a la visión que define a las organizaciones como “sistemas sociales, relativamente permanentes, constituidos por individuos y grupos de personas con unos objetivos o metas que tratan de lograr, dotándose de una estructura y de una cultura que les permita llevar a cabo los procesos pertinentes de un modo eficaz y satisfactorio para todos sus miembros (internos y

externos), así como para el entorno en el que se ubica (Rodríguez, 2003 citado en Martín-Quiros y Zarco, 2009)

Martínez, (2010) por su parte, expresa que diferentes momentos históricos han atravesado a las organizaciones; pese a que nuestra intención es dar cuenta de lo que se denomina “la modernidad”.

2.3 ¿Por qué empresa u organización?

En la actualidad, los términos “empresa u organización” se utilizan como sinónimo, anteriormente también se mencionaba el término “industria”, casi con la misma frecuencia y para los mismos fines que el de empresa u organización, sin embargo aunque sea de esta manera, dichos términos pueden hacer referencia a lo mismo sin embargo tanto los aspectos que estos abarcan y sus componentes son diferentes, es por ello que se considera importante destacar lo que implica o comporta cada uno de estos.

Para esto, se comenzara definiendo lo que es una empresa, a lo cual Diez, (2012), indica que resulta difícil definir una realidad tan heterogénea como lo es una empresa. La dificultad a la hora de definir el concepto de empresa ha propiciado la aparición de múltiples definiciones. Una primera definición la recomienda la Comisión Europea:

“se considera empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular se consideran empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica es una condición necesaria para la existencia de una empresa”

Este concepto sugiere que la realización de una actividad económica es una condición necesaria para la existencia de una empresa.

Por su parte Hernández y Rod y Palafox de Anda, (2012), expresan que una empresa es una entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objetivo de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera.

El ánimo de lucro es lo que distingue a una empresa de otro tipo de organizaciones como universidades públicas o los bomberos. No podemos considerar empresas estas últimas porque no tienen como fin último ganar dinero, obtener beneficios económicos, su visión va más allá. Mientras una trabaja en la creación y la difusión del conocimiento, la otra salva vidas y apaga fuegos. de este modo observamos que, no todas las organizaciones son empresas, pero todas las empresas son organizaciones (Diez, 2012).

En este punto cabe mencionar que algunas empresas pueden considerarse organizaciones por los aportes que realizan a la sociedad un ejemplo lo encontramos en Amresorts quien hizo una alianza con Rainforest Alliance para asegurar que todos sus establecimientos funcionan de forma social, ambiental y culturalmente responsable. Propicio ayuda a las comunidades cercanas a sus hoteles e involucro a los trabajadores en esa actividad social. Desarrollo un plan de crecimiento para que los empleados ocupen mejores posiciones.

Una empresa, al igual que una organización consta de dichos componentes que generan el buen funcionamiento de la misma, así como su crecimiento y estabilidad.

Diez (2012) señala que la empresa se caracteriza porque es un sistema abierto. Esto es, se trata de un sistema que puede influir sobre el entorno que le rodea por ejemplo, mediante acciones de comunicación, publicidad, etcétera y, además puede verse influido por el entorno, por ejemplo mediante leves cambios

tecnológicos, acciones de los sindicatos, etc. Los sistemas abiertos se caracterizan porque (Katz y Kahn, 1966)

- No son autosuficientes, dependen del entorno para poder existir
- Transforman inputs (recursos) que provienen del entorno y los transforman de outputs (productos) para enviarlos de vuelta, pero ya elaborados, al entorno.
- Son equifinales, pueden llegar a un mismo resultado final partiendo de estados iniciales distintos siguiendo caminos diferentes.
- Tienen un propósito, una misión
- Están compuestos por partes o subsistemas.

Por otra parte, complementando lo planteado por Diez (2012), Hernández y Rod y Palafox de Anda (2012) enlistan las partes fundamentales de la definición de una empresa:

1.- una entidad legal es una unidad constituida conforme al marco jurídico vigente de la sociedad en que opera; tiene control sobre sus recursos; acepta las responsabilidades de contraer cumplir compromisos, y realiza una actividad económico-financiera.

2.- Una entidad económica productora de riqueza para la sociedad porque agrega valor a los bienes o servicios que adquiere (insumos) al transformarlos en nuevos productos “enriquecidos” para satisfacer las necesidades de los clientes y/o usuarios, quienes de otra forma tendrían que llevarlo a cabo por sí mismos.

Concordante a esta parte, Diez (2012) manifiesta que un factor de producción es un elemento que permite producir algo. Son factores de producción elementos tangibles (que se pueden tocar) como las personas, la materia prima, los equipos industriales y el dinero. Otros factores, aunque no ayudan directamente a la producción pero si facilitan, son los elementos intangibles (que no se pueden tocar) como la marca o la imagen.

Estos factores deben seguir un esquema de dependencias e interrelaciones es decir deben estar coordinadas para conseguir el objetivo, o en todo caso se alcanzara un grado menor.

3.- Una entidad económico-financiera en tanto que un individuo o un conjunto de individuos invierten capital propio o financiado para la infraestructura requerida en los procesos de transformación con el fin de obtener resultados o beneficios por el capital invertido y, en un momento dado, por su capital acumulado, así como por sus gestiones con las partes interesadas para hacer realidad sus emprendimientos.

4.- Es un ente social organizado en tanto que tiene sistemas de producción y de información financiera a cargo de colaboradores de diversas especialidades que se conducen bajo un sistema social piramidal jerárquico para obtener resultados en forma eficiente, rentable y competitiva, de tal manera que los productos o servicios generados sean iguales o mejores que los que otras empresas producen. Es una entidad social porque sus miembros están cohesionados por valores y un ideario filosófico que les permite convivir y servir a todas las partes interesadas.

5.- Tiene un compromiso moral con los elementos internos y externos con los que opera. Sus elementos internos incluyen a sus accionistas y a sus colaboradores, en tanto que los externos están constituidos por sus clientes, proveedores, comunidad social y ambiente ecológico.

En cuanto a una empresa, se considera que el objetivo principal es sobrevivir y crecer, crear valor, satisfaciendo las necesidades de sus grupos de interés, no sólo los que perseguir el beneficio económico, sino también el beneficio de las personas que trabajan en la empresa, los clientes, los propietarios y el resto de la sociedad. Para realizar una actividad económica, es decir, producir y/o comercializar bienes y/o servicios se necesitan factores de producción coordinados (Suarez, 2006 citado en Diez, 2012).

En este caso lo anterior nos define que es una empresa, sus características y los principales puntos que son tomados en cuenta para obtener dicha definición. Se

puede expresar entonces que una empresa tiene actividades económicas, es decir, produce y comercializa bienes y brinda servicios, con el objetivo de obtener una ganancia.

Aún cuando este término sigue siendo similar al de “organización” a continuación se presentan algunas características que posibilitan diferenciar entre una y otra.

Fernández y Martínez (2004) señalan que el tratar de definir un concepto tan complejo y con tantas dimensiones como es la organización nos plantea ciertos problemas, pues cuando hablamos de organización podemos estar refiriéndonos a organización social, en su sentido más genérico o, por el contrario, a organización familiar, económica empresarial, política, religiosa deportiva, sindical, militar, etc. Sin duda en todas estas facetas de la realidad están organizadas según el diseño de organización formal que se va a estudiar.

Sin embargo Porter, Lawler y Hackman (1975 citados en Fernandez y Martínez 2004), tras una revisión de las diversas definiciones de organización, encontraron que la mayor parte de los autores reseñaban las características siguientes:

- 1) Composición de la organización: individuos y grupos interrelacionados
- 2) Orientación de la organización: hacia objetivos y metas específicas
- 3) Diferenciación de funciones: división del trabajo
- 4) Coordinación racional intencionada
- 5) Continuidad a lo largo del tiempo.

De acuerdo a lo anterior, Pujol, (2012), expresa que por ningún motivo puede considerarse a la organización como un sistema unitario, pues el mismo grupo de directivos no es un grupo unitario porque su preocupación principal es la de mantener su estatus, asegurar su posición interior así como incrementar su prestigio exterior a costa de lo que sea, incluso de la misma organización.

Aun cuando esta definición de organización parece un tanto agresiva, podemos notar una diferencia entre lo que es esta y una empresa ya que mientras en una organización objetivo principal puede ser el estatus, en una empresa será el económico.

Hernández y Rod y Palafox de Anda (2012), consideran que una organización está bien diseñada cuando los individuos que laboran en ella saben cuál es su trabajo, su responsabilidad, su facultad para tomar decisiones, su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal; otros aspectos importante son evitar la duplicidad de actividades y permitir la integración emocional del factor humano en razón de la misión de la organización.

Este mismo autor, señala que una organización es la estructuración de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Cuando hablamos de una coordinación de medios humanos y materiales, para la consecución de un fin, estamos utilizando la definición de organización. De esta manera diremos que una empresa es una organización comprometida con una actividad económica (Diez, 2012)

2.4 Componentes de una organización

Una organización tiene diversos componentes ya sea en cuanto a su estructura o ambiente físico, el personal que la conforma, sus áreas en las que esta se divide, entre otros, lo cual es parte importante o fundamental de la misma.

De acuerdo con Hernández y Rod y Palafox de Anda (2012), la estructura de una empresa depende fundamentalmente de sus recursos, la tecnología que utiliza, el mercado en el que opera y su estrategia. La organización como fase del proceso administrativo establece reglas y los elementos universales para diseñar técnicamente la empresa.

Además del entorno interno en que los miembros llevan a cabo sus acciones (Lorsch y Morse, 1974 en Brunet, 2006), toda organización se encuentra ubicada en un determinado entorno físico, tecnológico, económico, político, cultural y social al que debe adaptarse para sobrevivir (Scott, 1998 en Brunet, 2006), es decir, necesita un intercambio con el exterior. Las organizaciones se conciben como ciclos de intercambios con su entorno, del que se incorporan inputs y al que se destinan outputs, ciclos que se mantienen informados por medio de procesos de retroalimentación permanentes.

En base a lo anterior, Diez, (2012) menciona que la empresa es un sistema abierto compuesto por distintas partes. Esas partes son los subsistemas de la empresa, los cuales se relacionan entre ellos y están organizados para lograr objetivos. Podemos distinguir los siguientes subsistemas:

- Subsistema directivo: organización planificación, coordinación y control. Es la parte de la empresa encargada de dirigir y guiar la actividad de la misma. Su misión es conseguir que la empresa alcance sus objetivos con los factores que dispone.
- Subsistema de recursos humanos: se encarga de gestionar las actividades de capacitación, selección y formación del personal de la empresa. Su misión es proporcionar a la empresa personal capacitado para que ésta pueda conseguir sus objetivos.
- Subsistema de aprovisionamiento y producción: esta es la parte de la empresa que se encarga de producir y obtener materiales para la producción. Su misión es transformar los inputs en outputs para que la empresa pueda comercializarlos, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- Subsistema de financiación: se encarga de la captación y aplicación de recursos financieros. Su misión es captar recursos financieros en las mejores condiciones posibles para la empresa y seleccionar los mejores proyectos para su aplicación, es decir, decidir el uso de esos fondos.

- Subsistemas de marketing: se encarga de comercializar los productos. Su misión es llevar los productos de la empresa al consumidor, incluyendo tareas del diseño del producto, distribución, transporte y comunicación.

Todos y cada uno de los componentes o áreas de una organización son de vital importancia ya que son especialistas en el área correspondiente y esto conlleva a una mejora dentro de la misma así como a un mejor funcionamiento.

Otro aspecto componente de la organización, sin el cual esta no podría existir, se refiere a las personas o integrantes de la misma. Cabe mencionar que la manera en la que se les nombre puede variar dependiendo de la empresa, algunos les llaman participantes, individuos, personal, asociados empleados etc. Todo depende de la empresa y la estructura que esta tenga.

Es muy importante que la gente sepa y entienda como está estructurada la organización en la cual trabaja. Si bien el organigrama es una estructura estática, el aliciente de cómo estamos organizados permite a la gente un comportamiento de mayor certeza y es una gran ayuda para el análisis, la comunicación y la integración del personal. El conocimiento de la estructura organizacional es un estímulo poderoso y nos da un concepto poderoso, ya que sabemos “en donde estamos trabajando”. Velázquez (2006)

Los participantes organizacionales son aquellos individuos que, en respuesta a una gran variedad de incentivos, realizan contribuciones para la consecución de las metas organizacionales. Los participantes constituyen actores sociales sin cuyas acciones no existe estructura social ni siquiera organización (Brunet, 2006)

En la empresa Gap, para reforzar el compromiso y la motivación de los empleados estableció gratificaciones corporativas. Los colaboradores que cumplieron los objetivos establecidos de ganancia y calidad en el trato con el cliente recibieron una compensación económica. Maneja flexibilidad de horarios para fomentar la vida sana y social.

Existen aspectos importantes, que mejoran el desempeño de cada uno de los individuos que conforman la organización, Velázquez (2006) señala que el personal de una organización debe recibir estímulos de la información y la comprensión: debe saber entender que la estructura de la organización funciona con principios. Como tales los principios son:

- El principio del objetivo (debe haber una razón para que exista el trabajo)
- El principio de coordinación. La estructura y el trabajo deben tener canales de comunicación claramente definidos. La gente debe saber que existen organigramas (formas estructurales de organizarse).
- El principio de autoridad. La gente debe de saber y entender que los administradores tienen el poder legítimo de autoridad para tomar decisiones.
- El principio de responsabilidad. La gente debe saber y entender que tiene derechos laborales, pero que en cada derecho va implícita una obligación.
- El principio de definición. La gente debe saber y entender que todo trabajo debe definirse por escrito. Esto lleva el nombre y descripción del puesto o descripción del trabajo.
- El principio de la unidad de mando. La gente debe saber y entender que cada puesto no debe tener más de un jefe en cada área clave de resultados.
- El principio de la delegación. La gente debe saber y entender que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

Los puntos anteriormente expresados manifiestan aspectos que de ser entendidos por cada uno de los miembros de la organización mejorarán no sólo en aspectos referentes al crecimiento de la empresa por la alta producción que esto puede llegar a generar, sino también aspectos como son el clima laboral, el cual al ser óptimo tiene gran impacto en la empresa.

2.5 Factores que fortalecen el crecimiento de una empresa

Además de los aspectos económicos, una organización se fortalece o incrementa en tamaño por diferentes cuestiones además de la anterior mencionada, para que esta se consolide de manera óptima.

Uno de estos aspectos que la podrían llevar a la cima es el diseño organizacional ya que permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. (Chiavetano, 2009)

Existen empresas que ponen mucho interés en este aspecto ya que están consientes de la importancia que conlleva. Una de ellas es Scotiabank quien a partir de este año, involucró a todos los empleados en el reporte de cumplimiento de objetivos y planeación de futuras metas. De esta forma, mantiene la filosofía de implicar a todos los colaboradores en la misión empresarial, haciéndolos partícipes de la información relevante del grupo financiero.

Este diseño organizacional es un factor de suma importancia ya que permite estructurar la organización, es un punto de partida que se tiene que tener en cuenta, ya que esto permitirá desde un inicio tener un acomodo y estructura más sólidos.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), concordante a lo anterior, expresan que el diseño organizacional se refiere a la estructura organizacional en conjunto. La estructura de una organización es el patrón de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades de la conforman. Para trabajar eficazmente en las organizaciones, se debe entender claramente la estructura organizacional. Al mirar un organigrama de una empresa en un papel o enmarcado colgado en la pared, sólo vemos una configuración de posiciones, deberes de trabajo en línea de autoridad entre las partes de una organización.

Otro aspecto que fortifica a la organización, son la misión y la visión, respecto a esto, Chiavetano, (2009), indica que la misión es la razón de ser de cada

organización, la función que desempeña en la sociedad. Cuando la misión ha sido definida y asentada por escrito permite comunicar a los grupos de interés la razón de ser de la organización y funciona como un recordatorio constante para que las personas sepan exactamente cómo contribuir a alcanzarla.

En su mayoría, las empresas tienen una misión por poner algunos ejemplos tenemos:

- Genomma Lab: Mejorar y preservar la salud y bienestar de las personas mediante productos innovadores, seguros y eficaces, otorgando oportunidades de desarrollo a nuestros colaboradores y rentabilidad a nuestros accionistas e impactando positivamente a la comunidad y al medio ambiente.
- Interjet: Proporcionar el servicio de transporte aéreo más seguro y de excelencia, a precio justo mediante una sustancial elevación de la eficiencia y productividad de todos sus recursos, para beneficio de los usuarios.
- Telmex: Ser un grupo líder de soluciones integrales de telecomunicaciones a nivel internacional, proporcionando a nuestros clientes servicios de gran valor, innovadores y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta.

Toda organización es un ser vivo en constante desarrollo. Las que son exitosas se actualizan y amplían constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocios.

En cuanto a la visión, Chiavetano,(2009) manifiesta que la visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y en el tiempo. Está orientada hacia aquello que la organización pretende ser hacia aquello que realmente es. Se plantea la visión como el

proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo.

Al igual que la misión, la visión es de suma importancia, es un complemento a la misión y estas son algunas de ellas:

- Genomma Lab: Ser la empresa líder en nuestras categorías de medicamentos y productos para el cuidado personal, y ser reconocidos por impactar positivamente en la salud y bienestar de las personas, comunidad y medio ambiente.
- Interjet: Ser la empresa con el más alto nivel de rentabilidad, líder en el ramo, que garantice estabilidad y permanencia en la industria del transporte aéreo nacional.
- Telmex: Consolidar el liderazgo de TELMEX INTERNACIONAL, expandiendo su penetración en los mercados donde opera para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial.

Se utiliza el término “visión” para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. El objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Esta visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos con el compromiso de hacer ese sueño realidad.

Tanto la misión, como la visión generan un impulso dentro de la empresa, ya que mientras una es un medio de expresión ante la sociedad, la otra funge como un ideal al que se trabajara duro por alcanzar, lo cual para muchos puede ser motivador sólo el pensar el alcanzar dicho ideal.

Un factor importante a tomar en cuenta es el objetivo el cual es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad. Mientras tanto, la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que

la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

La consecución de un objetivo de la organización debe producir beneficios a las personas para que ellas también puedan alcanzar sus metas. Chiaventano (2009)

Dichos objetivos no siempre son establecidos en las empresas, se le da mayor importancia a la misión y visión. Esto lo podemos ver en las anteriormente mencionadas ya que de tres, sólo una establece objetivos, en este caso es Interjet, quien establece los siguientes:

- Satisfacer la demanda potencial de servicios de transportación aérea en México, con seguridad, calidad y excelencia.
- Incentivar la transportación aérea, con tarifas competitivas.
- Beneficiar directamente a los usuarios con más opciones para viajar a sus destinos.
- Mantener en forma permanente un programa de alta eficiencia en la operación y en la prestación del servicio para reflejarlo en tarifas más bajas y mejor servicio para nuestros usuarios.
- Crear fuentes de trabajo directas e indirectas en diferentes zonas del país, empleando a personal altamente capacitado en la industria aeronáutica.

Por otra parte, Velázquez (2006) plantea otro factor importante, y estos son los cambios del entorno (ambiente) como estímulos para la organización (sus integrantes), llevan el desarrollo de estrategias (conductas) sucesivas, y éstas a su vez generan cambios en la estructura organizacional. Los recursos materiales en la organización son importantes, no cabe duda, pero los estímulos provenientes del medio los recibe la mente del personal, empezando por sus dirigentes y seguidos por el personal operativo; decir que la organización recibe estímulos del

su entorno, es decir, que sus integrantes humanos reciben esos estímulos. El ser humano hace que las organizaciones se muevan.

Aunque lo anterior suena muy interesante es común que quede solo plasmado en teoría pero ya no se lleve a cabo, sin embargo existen organizaciones que ponen la muestra dando al personal la importancia que se merece y Carvajal Tecnología y Servicios de México es un ejemplo de ello ya que en este año, la empresa cambió los tradicionales horarios de trabajo que regían la jornada laboral para dar la tarde del viernes libre a todos sus colaboradores. Además creo un código diario de vestimenta casual e implementó herramientas para atraer y retener el talento. También mejoró sus procesos y sus prácticas administrativas para generar trabajadores de alto desempeño.

En base a lo anterior Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), señalan que el desempeño individual es la base del rendimiento organizacional. Por lo tanto, el comprender el comportamiento individual es decisivo para una administración eficiente.

El comportamiento de los colaboradores, es importante ya que generará movimientos para bien o para mal dentro de la organización, por lo anterior, en algunas de estas se crean programas de incentivos los cuales son bastante atractivos para los empleados.

La motivación y la habilidad para trabajar interactúan en la determinación del desempeño. Deben estar en la motivación porque deben estar interesados en el desempeño.

Una de las influencias más poderosas en el rendimiento individual es un sistema de incentivos. La administración puede usar incentivos para atraer a empleados calificados a la organización. Evaluaciones del desempeño, cheques, aumentos y bonos son aspectos importantes del sistema de incentivos, pero no son los únicos. El desempeño del trabajo en sí puede proporcionarles incentivos a los empleados, especialmente si el desempeño del trabajo lleva a un sentimiento de

responsabilidad personal, autonomía y significación. (Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)

Esta parte es de suma importancia ya que motiva al personal y lo hace sentirse parte importante del funcionamiento de la empresa, reflejando un mejor desempeño y trato al cliente. Y es así como grandes organizaciones lo llevan a cabo, tenemos el caso de Grupo empresarial PAE, quien creó una política de administración que incluyó el establecimiento de objetivos y métricas para verificar su cumplimiento y la recompensa de los cumplimientos de las metas con un incremento salarial. Tiene perfiles públicos por puesto para motivar a los empleados a capacitarse para el empleo.

Por su parte, Velázquez, (2006), considera que además de lo anterior, existen otro tipo de incentivos por lo cual expresa que si bien el dinero es la sangre de la organización, la comunicación es el oxígeno del personal que debe estar motivado en su trabajo, con estímulos constantes, personal con un sentido de identidad y pertenencia a la organización y que desarrolle conductas de excelencia, para hacer lo que se debe hacer en la administración de los procesos y el funcionamiento de la organización.

Lo anterior conlleva a otro punto importante, el cual es la integración, lo cual de acuerdo con Chiavetano (2009) es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos.

1. La integración vertical se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía.
2. La integración horizontal se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico.

La integración procura adecuar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo.

Los grupos se forman debido a la acción administrativa y debido a los esfuerzos individuales. Los gerentes crean grupos de trabajo para llevar a cabo tareas y

deberes determinados. Estos grupos, creados según decisiones gerenciales, se denominan grupos formales. Los grupos también se forman como consecuencia de las conductas de los empleados. Dichos grupos, denominados grupos informales, se desarrollan en torno a intereses comunes y organización; los grupos así pueden afectar la realización de la empresa y el desempeño individual. El efecto puede ser positivo o negativo, dependiendo de las intenciones de los miembros del grupo. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)

Velázquez (2006), expresa la importancia que tienen las personas dentro de la organización cuando señala que es posible que la organización cuente con la tecnología “de punta”, la más avanzada, con la estructura más funcional, pero ambas cosas no se mueven sin los estímulos, las percepciones, los sentimientos, las emociones, la motivación, el comportamiento y el aprendizaje, atributos integrales de la cadena de energía mental de la gente que integra una organización.

Respecto a lo anterior, cuando el autor menciona que la gente integra la organización no se puede dejar de lado a los gerentes, ya que son ellos los que en múltiples ocasiones son los encargados de llevar a cabo estas funciones y en peculiar la de liderazgo, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), señalan que la importancia del liderazgo eficaz para obtener una ejecución individual de grupo y en el ámbito de organización es tan decisiva que ha existido mucho esfuerzo para determinar las causas de dicho liderazgo. Algunas personas creen que el liderazgo eficaz depende de características peculiares y de ciertos comportamientos, en forma separada o incorporada; otras creen que un estilo de liderazgo es eficaz en todas las situaciones; incluso otras creen que cada situación requiere un estilo de liderazgo específico.

Este punto es retomado por algunas empresas como lo es Jumex. En dicha empresa, impulsa el liderazgo de los empleados estableciendo una mayor flexibilidad desde la dirección general y fomentando la participación de los colaboradores en los procesos. Estos tienen líneas de comunicación directa con

sus líderes y disponen de un kiosco interactivo y otras herramientas de apoyo electrónico para denunciar problemas y proponer soluciones.

De igual manera, señala que los gerentes deben hacer más que sólo traspasar conocimiento de los factores del desempeño de los factores del desempeño individual. El aprender a manejar la diversidad cultural, se ha convertido en algo cada vez más importante en los últimos años. Los gerentes no pueden ignorar la necesidad de adquirir y de actuar con conocimiento de las características individuales de sus subordinados y de sí mismos. La calidad de la toma de decisiones en una organización depende del seleccionar las metas apropiadas e identificar los medios para alcanzarlas. Con la buena integración de factores de comportamiento y estructurales, la gerencia puede aumentar la posibilidad de que se tomen decisiones de calidad. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001)

Lo anteriormente mencionado requiere del apoyo de la empresa para poder llevarse a cabo de la mejor manera, aunque en muchas de las empresas, los gerentes tienen una formación, se requiere una capacitación en cuestiones de liderazgo e incluso en relaciones humanas, ya que una parte importante del clima laboral es el aspecto del liderazgo, un líder tirano o autócrata, afectara el desempeño del personal, lo cual a su vez tendrá repercusiones en su productividad.

En estos aspectos (Capacitación y clima laboral), podemos identificar parte de la contribución e importancia de la psicología organizacional, ya que constantemente en algunas empresas la capacitación no sólo a nivel gerencial, sino incluso a nivel operativo y administrativo, se imparte con la finalidad de mejorar aspectos del capital humano y que al final mejorarán al personal, lo cual hará crecer a la organización; incluso invirtiendo en capacitación, el personal podría sentirse importante y tomado en cuenta dentro de la empresa lo cual traería consigo un mejor clima laboral, esto a su vez puede incrementar su productividad.

Cuando analizamos esta serie de aspectos, entendemos que sin las aportaciones de la psicología organizacional, posiblemente las empresas no tendrían el

crecimiento que hoy en día han logrado, principalmente por las cantidades económicas que invierten cuando las áreas no funcionan de la mejor manera.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes del clima organizacional

El clima laboral hoy en día es un aspecto de gran importancia, ya que se ha encontrado en las investigaciones que se han realizado que el clima es un factor indispensable y de suma relevancia para el crecimiento y fortalecimiento de una organización, dichos estudios se comenzaron desde los años 1900 dejando ver lo anteriormente mencionado acerca del valor del clima dentro de una empresa.

Gan y Berbel (2007) indican que Elton Mayo, nacido en Australia, psicólogo, fue profesor de filosofía lógica y ética. En el siglo XX, en la década de los años veinte y los treinta, se interesó en estudiar los efectos que podían tener en el trabajador y en su producción las condiciones físicas del trabajo. Demostró que la cooperación, ser escuchados, ser considerados en igualdad por parte de los superiores, eran claves para llegar a los objetivos fijados por la organización. En los estudios de Mayo durante los años 1927-1940, en las fábricas Hawthorne (de la compañía Western Electric), y también en los estudios posteriores de Argyris.

Para entender mejor lo anterior, a continuación se relata brevemente la forma en la cual Mayo llevó a cabo el primer experimento:

Este primer grupo fue denominado «estudios de iluminación» y se llevó a cabo entre 1924 y 1927 bajo la coordinación de varios ingenieros. Lo que se buscaba era observar el efecto de la iluminación en la productividad de los operarios en la línea de montaje. El experimento se diseñó con dos grupos de observación: uno experimental y otro de observación.

En el grupo experimental se manipuló la iluminación reduciéndola durante períodos sucesivos. En el grupo de control, contra el cual se comparaban los efectos y que trabajaba en una zona separada, la

iluminación se mantuvo a niveles “fijos”. El objetivo era medir el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los operarios.

En ambos grupos el desempeño se elevaba en forma constante, a pesar de que la iluminación en el grupo experimental se hizo tan reducida que los trabajadores se quejaron de que apenas podían ver. Fue así que bajo este mínimo nivel de iluminación, el desempeño de este grupo inició una reducción sensible. Ante esta evidencia empírica, los investigadores concluyeron que ante variaciones “normales” de iluminación (la escasísima luz fue un caso extremo y fuera de normalidad), la productividad no variaba en la misma proporción. Por lo tanto, les pareció obvio que en ambos grupos (el experimental y el de control) habían influido otros factores no identificados, o cuando menos distintos a la iluminación. Tales factores eran de índole psicológica, pues los operarios reaccionaban a la experiencia de acuerdo a sus suposiciones personales; es decir, ellos se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y viceversa. Este hecho se comprobó cambiando lámparas por otras de igual intensidad, pero haciéndoles creer que eran de mayor fuerza. Así, se pudo verificar la existencia de un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz sobre la cual las operarias “suponían” que trabajaban. Bajo estas condiciones se pudo comprobar lo siguiente: el factor psicológico es preponderante al factor fisiológico.

Concordante con los hallazgos de Mayo, Urdaneta (2005) expone que Lyon e Ivancevich (1974) encuentran que el clima organizacional influía en la satisfacción laboral frente a condiciones de promoción y desarrollo del personal. Se halló que el ambiente laboral generaba mayor productividad y rendimiento.

Lo anteriormente mencionado es una de las grandes aportaciones de la psicología organizacional ya que gracias a este descubrimiento, el clima organizacional es, para diversas empresas factor indispensable para su crecimiento.

Sin embargo, los estudios de Mayo fueron, muy probablemente, los primeros que ponen de manifiesto la dimensión subjetiva de variables de percepción como las condiciones de trabajo, el sentimiento de satisfacción y pertenencia a un grupo, los intereses y actitudes colectivas, el perfil de las personas que ejercen la autoridad supervisora y la importancia de los grupos informales, como los factores que, entre otros, construyen “la atmosfera”, “el ambiente”, el clima laboral u organizacional como se denomina hoy en día (Gan y Berbel, 2007).

Es a raíz de estos estudios que se da origen a lo que en la actualidad se conoce como “clima laboral”, los resultados obtenidos de las investigaciones de Mayo son hoy en día fuente de nuevas líneas de investigación que a lo largo del tiempo han enriquecido ampliamente a las organizaciones, ya que además de fortalecerlas económicamente mejoran en diversos aspectos que se logran teniendo un ambiente agradable donde cada empleado se siente parte de una gran empresa lo cual consigue que haga su trabajo de manera más eficiente.

El bienestar del capital humano es entonces un beneficio que se ha logrado gracias a la contribución que la psicología organizacional ha llevado a cabo con las investigaciones realizadas sobre el clima organizacional.

Kurt Lewin (1951 cit. en Urdaneta 2005) afirmó que el comportamiento del ser humano esta una función del campo psicológico o ambiente en el cual interactúa un individuo. Este concepto, aplicado al ámbito organizacional, reviste una gran importancia por las implicaciones que tiene en la satisfacción, motivación identificación productividad y compromiso de quienes se hallan vinculados a una empresa u organización.

Referente a lo anterior, Alco y Rogriguez, (2003) señalan que al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento

que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y b) de sus características personales.

A partir de que se llevaron a cabo las primeras investigaciones del clima laboral, se ha reproducido o se han llevado a cabo nuevas investigaciones en las cuales se ha llegado a la misma conclusión ya que los resultados encontrados son similares o llevan a la misma conclusión a la que llegó Mayo cuando hace ya varios años dio pie a esta gran aportación.

Mayo (1945) concluye, a raíz de sus estudios y observaciones, que la conducta y los sentimientos están muy relacionados, y que el grupo afecta de manera significativa el comportamiento individual; así como que las normas del grupo establecen la productividad individual del trabajador, y que el dinero es un factor con menor importancia en la determinación de la productividad que las normas, los sentimientos y la seguridad de grupo (Gan y Berbel, 2007).

En la actualidad, existen empresas que no echan en saco roto tan importantes antecedentes del clima laboral y hoy en día implementan estrategias que permiten colocarlas como empresas reconocidas incluso a nivel mundial, por mencionar algunos ejemplos tenemos a:

RESTAURANTES TOKS, su encuesta de clima laboral (2013), demostró que sus empleados están satisfechos con su trabajo y con la empresa, gracias a la implantación de políticas de crecimiento. Su plan de desarrollo de talento interno permite que cualquiera pueda acceder al puesto que quiera si tiene la capacidad adecuada.

Además su expansión constante se traduce en más puestos de trabajo.

Otra de las empresas es OFFICE DEPOT DE MÉXICO, la cual desarrolla programas de capacitación y becas para que sus empleados sigan estudiando. Para motivar a los colaboradores buscó ser congruente con las prácticas de la

dirección. Tiene un programa de comunicación interna que permite un ambiente laboral sano y que recuerda a los empleados la actitud que deben mostrar en la organización.

Respecto a lo anterior podemos darnos cuenta como las implementaciones de la psicología organizacional se ven cristalizados dentro de las grandes empresas. Lo cual se ve traducido en personal satisfecho y contento, el cual a su vez es productivo, servicial y estable dentro de la misma. Esto a su vez se ve reflejado en grandes cantidades de dinero ahorrados para la organización.

La percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma. (Alco y Rodríguez, 2003).

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales.

Si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja. (Alco y Rodríguez, 2003).

3.2 Definición de clima

Cuando hablamos de clima laboral, podemos darnos una idea de que es lo que esto conlleva o a lo que nos referimos, posiblemente hablando en términos coloquiales nos dirían que solamente nos estamos refiriendo al ambiente que hay en un lugar de trabajo o la forma en la que se llevan los empleados entre sí o la relación que hay con sus superiores. Puede ser que con esto nos estemos dando una pequeña idea de lo que es “el clima laboral” pero no estamos siendo claros y específicos ni tampoco se están abarcando todos sus aspectos ni se entiende por qué sería relevante un tema como este.

El clima organizacional se debe considerar como uno de los grandes aportes que la psicología organizacional ha tenido o llevado a cabo, para el bienestar de muchos, tanto empleados como la empresa u organización.

Gan y Berbel, (2007) mencionan que el concepto de clima (organizacional y/o laboral) es un concepto prestado del clima en el sentido figurado, el clima meteorológico como el “tiempo que hace” o predomina en una zona. Por lo tanto en una organización, al igual que en un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de climas, según los departamentos o áreas funcionales, que integren esa organización.

Por su parte Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009) plantean que para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se trata de una mezcla de ciencia y artesanía es a la vez un área de acción social y de investigación científica. Trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y cómo funcionan. El clima organizacional se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático enfocado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona,

los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aún diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas.

Urdaneta (2005), define el clima organizacional como la actitud y percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión del talento humano, las cuales conforman el ambiente laboral de una organización determinada, e inciden internamente en su ánimo, moral, motivación satisfacción y gusto por el trabajo asignado, en el desarrollo del sentido de identidad y compromiso y se proyectan organizacionalmente en la productividad, eficiencia, calidad de los productos o servicios, en la moral y la ética empresarial y, por supuesto, en la satisfacción de los clientes o usuarios que los adquieren o reciben.

Se define al clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. Para el estudio del clima organizacional se considera a toda persona que trabaje y tenga una relación directa con la organización seleccionada. (Ministerio de salud, 2009)

Aunque cada uno de los autores dan su definición de clima laboral, esta coincide en que dicho concepto se refiere a la manera en que el personal percibe su ambiente tanto en la estructura de la empresa, el ambiente físico es importante, al igual que la forma en que estos son tratados por sus superiores, así como por sus iguales. Estos van a conformar el clima laboral de la empresa y traerá consigo una alta productividad, un mejor desempeño en el trabajo así como beneficios a la empresa.

Se ha podido constatar cómo empresas que sobrepasan un determinado número de trabajadores, cuyos modelos gerenciales no han evolucionado acordes con los cambios con varias agencias y sucursales, han venido perdiendo oportunidades

de comunión y sentido de pertenencia y compromiso y por consiguiente no han desarrollado un sentimiento de identidad en sus trabajadores. La mayoría de ellos desconocen la misión, visión, la metas y los objetivos de la organización y han perdido interés por el trabajo, lo cual hace que se presenten problemas de rutina, pérdida de productividad y de liderazgo dentro del sector de la actividad económica en el que se desenvuelve la empresa (Urdaneta, 2005)

Algunas empresas pierden de vista lo anterior al descuidar u omitir la opinión o estado de su personal, dejan de lado el como es que ellos se sienten dentro de la empresa, ponen mayor interés en ganancias y mejorar incluso el atención a clientes, sin darse cuenta que su capital humano esta desmotivado y desvalorizado, lo cual va atrofiando cada vez más cada uno de sus componentes del clima laboral.

Respecto a lo anterior, Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009) indican que el ambiente laboral está constituido por tres determinantes:

-el general: compuesto por dos aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.

-el operativo: que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.

-el interno: que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

Algunos autores definen el clima organizacional como una variable independiente, es decir, que influye en las percepciones del trabajador, su satisfacción y rendimiento. Puede considerarse como un puente entre las características propias de una empresa y el comportamiento individual de sus miembros.

Gan y Berbel (2007) plantean que en las definiciones y enfoques del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias:

1.- pone el peso en factores organizacionales. Las características más relevantes son que el clima:

Es externo al individuo

Rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones

Existe en la realidad organizacional

2.- pone el peso en factores individuales o psicológicos. El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

Para Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009), definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización.

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etc.

Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones las expectativas, etc.

Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros.

Concordante con lo anterior, Urdaneta (2005) expresa que el clima organizacional hace referencia a las percepciones comunes, compartidas por los miembros de una organización frente al ambiente físico, el trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y normas que afectan el desempeño. Se relaciona igualmente, con el concepto de estabilidad emocional de las personas, entendida ésta como la capacidad para sentirse bien consigo mismo y con los demás y ser capaz de asumir los retos y exigencias de la vida cotidiana.

El clima organizacional, por tanto es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Aún cuando parezca algo sencillo o cotidiano, no lo es, la prueba está en hoy en día existen innumerables empresas o áreas dentro de estas, en las que se identifica que la productividad es baja y que la rotación es alta, lo cual frecuentemente se debe a un clima laboral poco favorable.

El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y el desempeño general de la organización (Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar 2009)

3.3 Tipos de clima laboral

En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

Las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en el interior de sus componentes, aún cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas .que la sede social. El origen de esta diferencia puede deberse a varios factores entre los que está la cultura local de la

gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado etc. (Urdaneta, 2005)

De acuerdo con Gan y Berbel (2007), las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan según Litwin y Stinger, en una gran variedad de factores y proponen la existencia de nueve dimensiones o enfoques por medir que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

1.- Clima de Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2.- Clima de Responsabilidad: el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estructurada o vigilante (el polo opuesto), es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3.- Clima de recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.

4.- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograrlos objetivos propuestos, o bien propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

5.- Clima de Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados.

6.- Clima de Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como interiores, o ir cada uno a lo suyo.

7.- Clima de Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo o nulo) que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento).

8.- Clima de conflictos: es el sentimiento de que los miembros de la organización tanto pares como superiores aceptan o niegan las opiniones discrepantes o no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9.- Clima de Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajeno a los mismos.

Si bien es cierto que puede existir o identificarse alguno de los tipos de clima como los mencionados anteriormente, se debe tener en cuenta que no siempre es la misma carga de trabajo en un departamento o área que en otra, además que también influye considerablemente en la manera en la que los empleados perciben el clima laboral.

Respecto a esto Urdaneta (2005), expresa que la posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento en particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. A los empleados de nivel intermedio en una empresa pueden percibir el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, que trabaja para esta misma organización va a percibir el clima como rutinario, rígido y estático.

De acuerdo a lo anterior, Sandoval (2004) señala que Likert en su teoría de clima organizacional menciona que, el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que

los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Se determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

1.- clima de tipo autoritario

-Sistema I Autoritarismo explotador la dirección no confía en sus empleados la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmosfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

-Sistema II Autoritario paternalista: existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos empleados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

2.- clima de tipo participativo

-Sistema III Consultivo: la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y admirable y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

-Sistema IV Participación en grupo: existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente en forma ascendente, descendente y en forma lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el

mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forma un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de planeación estratégica.

Los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuado en el proceso de tomar decisiones.

Sandoval, (2004) expresa que toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran y esto es considerado clima organizacional.

-Las definiciones de clima organizacional explican que:

-El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

-Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

-El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

-El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Algunos otros autores indicaron que puede existir un clima positivo o negativo, sin embargo como se explico anteriormente, el clima laboral va un poco más allá de ser solamente bueno o malo, ya que podemos encontrar matices, respecto a esto, Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009), expresan que para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la

organización o hacia alguno de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Esto lo podemos ver reflejado en una de las empresas que aunque podrá no ser muy reconocida, cuenta con aproximadamente 7765 empleados, estamos hablando de Bio Pappel, la cual desarrollo el programa Bio Talent escuchó, evaluó y trató de satisfacer las necesidades de los trabajadores de la empresa. Además Bio Pappel remarcó los logros individuales y de equipo, desarrollo habilidades de talentos específicos e incluyó a los empleados en el cumplimiento de las metas globales. En conjunto, invirtió en la capacitación profesional de hasta 8000 colaboradores a través de diversos programas.

Por mencionar otro ejemplo, tenemos a Franklin Electric Linares, dedicada a la manufactura eléctrica; para esta empresa el camino está en escuchar lo que el personal tiene que decir sobre procesos y productos, por lo que utilizaron sus ideas para crear un nuevo sistema de trabajo. Esta labor cambió la cultura empresarial y ayudó a que los empleados se convirtieran en personajes activos en los eventos de la empresa y mejorase su satisfacción laboral.

Los anteriores son ejemplos de empresas que constantemente se preocupan por el bienestar de sus empleados y no pierden de vista la importancia que cada uno de estos tiene para la empresa. Como podemos notar constantemente desarrollan cursos para integrar a sus colaboradores en sus valores y prácticas, lo cual los hace sentir, lo que en realidad son y que frecuentemente los directivos olvidan, una parte fundamental de su empresa.

3.4 Definición de cultura organizacional

Un componente importante de una empresa es la cultura laboral que al igual que el clima ha sido definida por diversos autores, a lo largo de la historia, uno de ellos es Urdaneta (2005) quien manifiesta que la palabra cultura estuvo asociada a las

labores de la labranza, significando cultivo (1515); por extensión se calificaba de cultivada a una persona a quien se reconocía, sabía mucho. Desde el punto de vista sociocultural es un conjunto de significados compartidos que habita en el imaginario de los miembros de un grupo social, influida por el contexto: geografía, clima, historia, leyendas, símbolos, mitos, ritos, tradiciones y procesos productivos, lo cual les da una identidad específica, propia.

De acuerdo a lo anterior, Gan y Berbel (2007) indican que el concepto de cultura organizativa o de empresa se emplea principalmente para definir al conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad (el día a día) de una organización o empresa.

Otros autores indican que el término cultura se introdujo para referirse a las creencias compartidas y los valores creados y comunicados a los empleados por los directivos y líderes de la organización, la cultura se mide mediante observaciones y estudios de caso. (Jeffrey y Frank, (2005).

Dichas definiciones que se han expuesto tienen similitud ya que concuerdan en que la cultura de una organización son el conjunto de normas, valores y creencias o ideologías que se siguen dentro de la empresa, lo cual es adoptado por los miembros de esta y que a su vez genera una unión entre ellos, lo cual a su vez los diferencia de una organización a otra.

Dentro de la concepción de cultura intervienen, los valores. Éstos representan la base y el marco de referencia y evaluación que los miembros de una organización emplean para sopesar situaciones, actos, objetos y personas. Reflejan no sólo las metas reales sino las creencias y los conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991 citado en Urdaneta 2005).

Por su parte, Gan y Berbel expresan que la cultura se genera y modifica desde el primer momento en que se crea una empresa u organización. Todos los agentes implicados, directivos y trabajadores, condicionan el tipo de cultura e influyen en

ella, si su incidencia está directamente relacionada con el poder y estatus jerárquico y funcional de las personas.

Así, lo anterior se puede relacionar con lo planteado por el ministerio de salud, donde indican que la cultura organizacional, atmosfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar es un conjunto de suposiciones, creencias, calores o normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente filial, planta ó departamento (Ministerio de salud 2009).

La cultura a nivel organizacional y social tiene varias acepciones: el contexto, el lugar de trabajo, la forma o el estilo de autoridad de una familia, de un barrio o lugar poblacional, de una localidad, de una región o nación. Las organizaciones siempre han contado con una dimensión o marco cultural, así sólo hasta hace algunos pocos años se le reconocía como tal. Cuando la cultura es muy fuerte se convierte en ideología o sistema de valores y creencias de una organización, la cual es compartida y la diferencia de otras organizaciones (Urdaneta, 2005).

Laila Chartuni (2013), fundadora de The top Companies, (consultora mexicana especializada en la medición de cultura y clima laboral) señaló que se trata de un concepto mucho más fácil de sentir que de escribir, pues la cultura organizacional se conforma de situaciones propias que se viven y se perciben. Son dinámicas y conductas únicas e irrepetibles que se forman en el día a día. El interés por reforzar la cultura organizacional reside en lo siguiente: cuanto más adaptado a ella está un colaborador, más productivo será, ya que encontrara la realización profesional en su quehacer diario. Está tendencia internacional de las compañías por medir la adaptación de los colaboradores a su cultura no es gratuita, sino que está estrechamente vinculada a la rentabilidad del negocio. Todo ello, por supuesto, fincado en una relación ganar-ganar.

La forma de hacer, pensar, percibir, trabajar, afrontar y resolver problemas son rasgos de la cultura de una organización, pero no son inamovibles o perpetuos, ya

que la cultura: se aprende a partir de modelos. Cuando una persona se integra en una organización o en cualquier grupo, debe necesariamente aprender e identificarse con su cultura, para poder adaptarse. De no ser así, es probable que antes o después se produzcan conflictos.

Aún cuando se ha definido anteriormente que es la cultura organizacional es importante señalar cuáles son algunos de sus objetivos, Urdaneta (2005), indico que la cultura organizacional cumple varias funciones dentro de una organización: primera, definir los límites con otras similares, en cuanto que sus comportamientos difieren unos de otros. Segunda, transmitir un sentido de identidad a sus miembros. Tercera, facilitar la creación de una compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas o personalistas del individuo. Cuarta, incrementar la estabilidad del sistema social-organizacional.

Los conceptos de misión y visión determinan importantes parámetros de la cultura. La misión, como la razón de ser de cualquier organización, dentro de un marco de principios y valores que proporcionan sentido y propósito de acción. La visión como la orientadora de la conducta, lo que permite que una organización encamine su actual comportamiento a un futuro deseado.

Por su parte, Gan y Berbel (2007), indican que las funciones de la cultura se pueden resumir en tres funciones principales:

Diferenciadora respecto de otras organizaciones. Cada empresa tiene su cultura propia, que la distingue de las demás.

De la identificación de sus integrantes o miembros. La cultura tiende a “agrupar” a los empleados de la organización y a identificarlos siguiendo la corriente del “somos”.

De facilitación respecto de la convergencia de intereses y estilos de los miembros de una organización, mediante la adopción de valores comunes y prioridades compartidas.

De igual manera existen particularidades propias de la cultura organizacional y respecto a esto, Robbins (1994 cit. en Urdaneta 2005), indica que existen diez características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional; éstas son:

1. Identidad de los miembros: grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su propio trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. Énfasis en el trabajo de grupo: grado en que las actividades organizacionales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. Enfoque hacia la persona: grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que tendrán los resultados en los miembros de la organización.
4. Integración entre unidades: grado en que la organización fomenta a sus unidades internas para que funcionen de forma coordinada o interdependiente.
5. Control: grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los miembros de la organización.
6. Tolerancia al riesgo: grado en que la organización fomenta que sus miembros sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Criterios para recompensar: grado en que se distribuyen las recompensas, de acuerdo con el desempeño de los miembros de la organización y no en función de factores ajenos al rendimiento.
8. Tolerancia al conflicto: grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. El perfil hacia los fines y los medios: grado en que la organización se orienta hacia los resultados o hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

- 10.El enfoque hacia un sistema abierto: grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

3.5 Diferencias entre cultura y clima laboral

El clima y la cultura organizacional forman una parte muy importante de una empresa, aunque los términos son semejantes, no son iguales ni se deben utilizar para hacer referencia de uno u otro por igual. Es por esto que en este apartado se señala que es lo que engloba el clima y la cultura y así como sus diferencias.

Gracias a los aportes de la psicología organizacional las empresas cuentan con las herramientas que les permiten optimizar su desarrollo y asegurar de cierta forma su éxito. Una parte de estas aportaciones son la cultura organizacional, la cual está conformada por los valores, objetivos así como definir parte de la identidad de una empresa, lo cual a su vez marca las diferencias que hay entre esta y otra de índole similar.

Por otra parte, tenemos el clima laboral, el cual también es una contribución de la psicología organizacional. Este es considerado una táctica fundamental para el desarrollo de las empresas, ya que al conformarse un clima satisfactorio, la empresa tendrá un mejor desarrollo ya que diversos aspectos serán mejorados entre ellos la productividad de los empleados.

El ministerio de salud (2009), plantea tanto el concepto del clima y cultura de la siguiente manera:

La cultura organizacional es considerada un conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común. Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica). Es duradera, precede y fundamenta el clima.

Por otra parte, el clima se define como percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral; refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. Influye directamente en las actividades de la organización.

De esta manera podría quedar de manera más clara que hablamos de términos diferentes, ya que mientras la cultura son valores, el clima hace referencia a las percepciones.

Respecto a lo anterior, Jeffrey y Frank, (2005) manifiestan que la cultura y el clima son dos conceptos diferentes pero sobrepuestos. Para este autor, el clima se refiere al contexto en el que ocurre la acción, sobre cómo trata la organización a sus miembros y la cultura se refiere al significado que pretenden tener y que se infiere de tales acciones.

Por su parte, Urdaneta (2005) expresa que la cultura organizacional y el clima son conceptos estrechamente asociados; aquella precede como la base del clima, representa su fundamento. La cultura se hace permanente y de ella se deriva el clima.

Gan y Berbel (2007), marcan otra diferencia es que el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, y por tanto su enfoque pone atención a variables y factores exclusivamente internos de la organización, en cambio el enfoque cultura atiende también a factores externos.

El estudio del clima organizacional es reciente y de especial interés en la psicología organizacional contemporánea y por ello las investigaciones en esta área hacen un especial énfasis en identificar y medir los factores más importantes que inciden de él.

Las diferencias sobre el clima y la cultura involucran sentimientos como los de creencias, valores, percepciones y sentimientos. La cultura se asocia con variables más cognitivas como las creencias y los valores, mientras que el clima se asocia con estados más afectivos como los sentimientos.

Parece evidente que la cultura organizacional influye, y a su vez es influenciada, por el clima laboral existente. Son visiones y conceptos complementarios. Aunque pueden llegar a confundirse, parece evidente que el clima es menos permanente en el tiempo, es cambiante en función de coyunturas (económicas, políticas de expansión o recesión, o de la clase de incentivos que influyan en las condiciones de trabajo). (Gan y Berbel (2007)

En particular, los términos “clima” y “cultura” a veces se intercambian, lo que llevan al conflicto entre resultados, interpretaciones y recomendaciones. No obstante, es claro que el centro psicológico de la consideración de las organizaciones y la psicología organizacional incluyen estos conceptos. (Jeffrey y Frank, 2005)

Asimismo, de la misma manera que en la cultura puede estar formada por diferentes subculturas, también pueden coexistir diversos climas (en función del departamento, del tipo de liderazgo y dirección ejercidas, etc.). La cultura sería un constructo más estable y, al tiempo, menos perceptible directamente que el clima, en las estructuras de la organización y en las actitudes e interacciones de sus integrantes. (Gan y Berbel 2007)

Cañedo, Guerrero, Machado y Salazar (2009) señalan que el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de esta, determinan en gran parte su cultura y, en este sentido el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente, las creencias, los mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.

4. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 ¿Qué mide el Clima Organizacional?

Podemos iniciar indicando que la psicología ha jugado un papel fundamental en cuanto a la detección de clima laboral, ya que no se debe perder de vista que fueron psicólogos quienes comenzaron las investigaciones en las cuales los resultados obtenidos dieron origen a lo que hoy conocemos como clima organizacional.

Se podría decir que esto fue la gran contribución de la psicología organizacional, incluso se diría que fundó o fijo los cimientos para que por las investigaciones y resultados posteriores se fuera enriqueciendo dicho tema.

El estudio del clima organizacional ha cobrado gran fuerza a través de los últimos años, sobre todo porque se considera que influye y afecta el comportamiento de las personas, especialmente su productividad, satisfacción con el empleo y su estabilidad laboral.

Es por lo anterior que mantener un clima laboral óptimo trae grandes beneficios no sólo para la empresa sino para cada uno de los empleados ya que al sentirse parte fundamental de la empresa tal y como lo son en realidad, incrementa su productividad y disminuye la rotación lo cual beneficia en gran medida a la organización.

Aun cuando se hable de clima laboral y se tenga claro su concepto y que abarca es importante conocer que es lo que se tiene en cuenta para considerar que se cuenta con un clima óptimo o por el contrario un clima desagradable.

De acuerdo con Sandoval (2004), las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas

dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir elementos que afecten el ambiente de las organizaciones.

Diversos autores señalan algunos aspectos que se deben tomar en cuenta para conocer el tipo de clima que se tiene en nuestra empresa u organización. Dichas dimensiones pueden coincidir o variar en algunos aspectos, sin embargo cada uno de estos tendrá una opinión diferente de acuerdo a lo que este fundamentando.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización las cuales influyen en la percepción individual del clima variables causales intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de la misma. Entre ellas está la motivación, la actitud, los objetivos la eficiencia, de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Sandoval (2004).

Un ejemplo de los anterior, lo encontramos en un estudio realizado por Gómez y Vicario (2008) cuyo objetivo era determinar el significado psicológico de diversos factores que determinan el clima organizacional. En dicha investigación se manejaron variables dependientes e independientes las cuales fueron:

-V. I. Factores del clima organizacional

-V.D. Significado psicológico que los sujetos dan de los diversos factores que componen el clima organizacional.

Como podemos darnos cuenta en la investigación realizada por Gómez y Vicario, se tomaron en cuenta las variables, como lo viene señalando Sandoval (2004), para realizar un estudio o investigación, en este caso Clima laboral.

Respecto a lo anterior y concordante con Sandoval (2004), el Ministerio de salud (2009), manifiesta que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser mediadas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

- 1.- Comunicación: redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 2.- Conflicto y cooperación: nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales humanos que éstos reciben de su organización.
- 3.- Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
- 4.- Estructura: La percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- 5.- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a una organización. La sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- 6.- Innovación: La voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

7.- Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros

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

9.- Recompensa: Medida en que la organización emplea más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

10.- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

11.- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Una investigación donde podemos ejemplificar algunas de las dimensiones anteriores la realizó Ciceros (2011), quien al mismo tiempo realizó una propuesta para mejorar el clima laboral de una empresa, teniendo como objetivo:

-Que los participantes apliquen estrategias de integración y de mejora en su clima organizacional para lograr un óptimo compromiso en la organización.

Dicha autora midió las siguientes dimensiones:

- Identificación con la empresa: Percepción y opinión que el personal tiene de la organización como: imagen, prestigio, orgullo de pertinencia, así como la opinión de sus amigos de la misma.
- Apoyo de los recursos organizacionales: opinión del personal en cuanto a los apoyos físicos y administrativos que reciben para realizar en forma adecuada su trabajo.
- Organización: opinión de la eficiencia y efectividad de la organización para el desarrollo de su trabajo.

- Comunicación: percepción y opinión del personal sobre la comunicación formal e informal que se presenta entre compañeros, con su jefe inmediato, con personas de otras áreas.
- Relación con sus compañeros: percepción y opinión del personal en cuanto al trato y relación entre compañeros, ambiente de trabajo y relaciones fuera de la organización.
- Relación jefe-colaborador: percepción y opinión del personal en relación con el jefe, estilo de dirección, a la información de objetivos.
- Productividad: Considera opinión del personal en cuanto al logro de sus metas.
- Sistemas de reconocimiento: Percepción del personal de la evaluación del desempeño así como factores que lo determinan.
- Motivación: Percepción y opinión del personal en relación al gusto, satisfacción y retos de su trabajo actual.

ANEXO 1

Por otra parte, Gan y Berbel (2007) señalan que en el concepto de clima laboral u organizacional se proyectan, actualmente, diversas dimensiones:

1.- la valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo, dentro de la organización. De suma importancia en la actualidad por las normativas sobre prevención y riesgos laborales.

2.- Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, y por tanto las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al mismo.

3.- Las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan a dicho trabajo, lo que situado el clima laboral como algo diferente a las percepciones y lo condiciona a elementos como: la estructura, el tamaño de la organización, los procesos técnicos de trabajo, los estilos de dirección, la comunicación, la tecnología, etc.

4.- Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor, así como la valoración individual sobre la satisfacción de sus necesidades laborales.

Complementando lo anterior, Likert señala que es posible medir la percepción del clima en función de ocho dimensiones (Sandoval 2004).

1.- los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2.- las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder 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 importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5.- las características de los procesos de toma de decisiones así como el reparto de funciones.

6.- las características de los procesos de planificación. La forma en la que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7.- las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8.- los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Por otra parte, Alco y Rodríguez, (2003), indican que el clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan, sin embargo parece ser que la mayoría de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto
- El tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorga a sus empleados
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones (Sandoval, 2004):

1.- Estructura. Percepción de las obligaciones de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2.- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3.- Remuneración. Percepción de la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4.- Riesgo y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5.- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo

6.- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Como ejemplo de algunas de estas dimensiones se retoma la investigación de Gómez y Vicario (2008), quien para realizar su propuesta de una escala para medir el clima laboral, tomaron las siguientes dimensiones:

- Liderazgo

- Rendimiento
- Comunicación
- Relaciones sociales
- Innovación
- Cohesión
- Implicación
- Satisfacción
- Consideración
- Autonomía
- Toma de decisiones
- Beneficios y recompensas
- Apoyo
- Conflicto
- Motivación
- Remuneración
- Estructura

ANEXO 2

El resultado obtenido con dicha propuesta fue que los factores con menor frecuencia fueron: rendimiento, comunicación, cohesión, implicación y consideración, mientras que los factores mencionado con más frecuencia fueron: autonomía, toma de decisiones, apoyo, conflicto, motivación y estructura.

De esta manera, podemos darnos cuenta de que aunque las dimensiones propuestas por diversos autores son muy amplias y con un grado considerable de importancia, existen algunas que tienden a ser más significativas, aportando un grado mayor lo cual puede ser un mejor indicativo de nuestro clima.

Cabe mencionar que un punto importante para seleccionar las dimensiones que serán evaluadas depende mucho de la organización, así como del personal que llevará a cabo la medición.

Si bien es cierto que para la medición del clima laboral se tienen en cuenta ciertas dimensiones para un mejor resultado, se puede especificar que no es sólo por parecer puntos atractivos o solamente fueron ocurrencia de algunos autores, es verdad que son puntos de gran importancia, sin embargo estos se han ido seleccionando ya que en base a investigaciones realizadas en décadas anteriores, los datos han arrojado resultados que permiten que dichos factores sean tomado como prototipo a ser medidos.

Dichas dimensiones al igual que muchos otros factores que se llevan a cabo para la medición del clima laboral e incluso el mismo clima, son aportaciones con las que la psicología organizacional contribuido a lo largo de muchos años y que hasta de hoy siguen vigentes por el grado de importancia que estas conllevan.

4.2 Formas de medición del clima

Al hablar de clima laboral, se tienen en cuenta diversos aspectos, principalmente los conceptos que han sido planteados por diversos autores a través de los años, también se puede hacer mención de los factores favorables que trae consigo la medición del mismo.

Si bien es cierto que dichos temas son de suma importancia, de igual manera existen algunos otros entre ellos; la forma o el procedimiento que se sigue para lograr un cálculo del clima de nuestra empresa.

Algunos dirán que si se quiere evaluar el clima de una organización, hay que reunir las percepciones de todos los empleados, afortunadamente no es necesario incluir a todos los empleados de la empresa, (Urdaneta, 2005). De acuerdo a lo anterior, para medir el clima de una empresa se requiere tomar una muestra representativa, esto puede ser por área, dicha muestra nos puede funcionar para obtener nuestra medida.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por

sus dimensiones estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías, según un cierto grado decreciente de importancia (escala tipo Likert). (Alco y Rodríguez, 2003).

Baguer (2005) señala que para medir correctamente el clima se precisa de una serie de acciones, que se enumeran a continuación:

- Ayuda Externa: este punto depende de varios factores pero en general es positivo, contar con apoyo de una consultoría experta en el tema. Las ventajas son las siguientes:
 - 1) Su experiencia en otras organizaciones
 - 2) Mayor facilidad para vender confianza al no formar parte de la empresa
 - 3) Mayor objetividad facilidad de comunicación a la hora de realizar entrevistas con los trabajadores

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, el cuestionario escrito. Las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios exigen, a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de los objetivos. El interrogado debe indicar como percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto en el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción de clima. (Alco y Rodríguez, 2003)

Para referirnos a lo anterior, podemos hacer referencia al instrumento diseñado por Chávez y Toro (2012), quienes se plantearon el objetivo de elaborar un instrumento que permitiera medir el clima organizacional dentro de una consultoría, que arrojara resultados confiables y pudiera ser aplicado a los colaboradores.

Dicho instrumento quedo conformado por 14 ítems, las instrucciones establecidas fueron las siguientes: **ANEXO 3**

“Por favor indica y explica brevemente que tan de acuerdo estas con los siguientes enunciados. Dónde: 1-totalmente en desacuerdo, 2-en desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4-De acuerdo, 5- Totalmente de acuerdo. Evita en la medida de lo posible contestar con el número 3. Por favor no dejes ninguna pregunta sin contestar”

Dichas autoras llegaron a la conclusión de que su instrumento arrojaba resultados satisfactorios, permitiéndoles medir el clima laboral, mostrándoles cuales eran tanto sus puntos de fortaleza como los de debilidad.

Por otra parte, cabe mencionar que, como lo acabamos de ver anteriormente, habitualmente en dichos cuestionarios, se les presentan a los empleados una serie de reactivos. Lo que cada una de las personas tiene que hacer es contestar de la manera más honesta posible de acuerdo a como ellos perciban o sientan cada una de las situaciones que se les presentan. Se tendrán opciones para contestar a cada reactivo con una escala que puede ir de Totalmente de acuerdo, De acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, ligeramente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. De esta manera es como se hará el conteo de cada evaluación, obteniendo así los resultados del tipo de clima que tenemos en alguna empresa.

De acuerdo con Alco y Rodríguez, (2003), el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- 1.- los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2.- las características de las fuerzas motivacionales. 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 importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

5.- las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6.-Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos.

7.- las características de los procesos de control. Ejercicio de la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8.- los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Pero en el análisis del clima laboral hay que tener en cuenta varios aspectos (Baguer, 2005):

- Un empleado puede estar satisfecho en la organización según determinados parámetros e infeliz e insatisfecho según otros.
- Las condiciones de felicidad pueden ser distintas para diversos empleados.
- Los parámetros de motivación de las personas también varían en función de la edad, de la formación, del sexo, de los años antigüedad en la empresa y de otros conceptos.

Evaluar el clima laboral de una organización no significa que la dirección pretenda obtener información de los trabajadores para obtener datos que en muchas ocasiones se conocen. La evaluación del clima en una organización se debe realizar por una manifiesta voluntad por parte de la dirección de lograr que todos los empleados de la empresa trabajen en un ambiente agradable, lo que redundará positivamente en su vida y en rendimiento y bienestar en la empresa. (Baguer, 2005)

Así lo podemos distinguir en una empresa importante como lo es Natura México, una empresa que se dedica a la elaboración de productos para el cuidado

personal, la cual para mejorar el clima laboral, implemento un programa de estudio de la satisfacción a través de un diálogo personalizado con cada miembro de la empresa. Educó a sus colaboradores acerca de los beneficios de tener buenas relaciones con otros empleados. Afianzó la cultura de la empresa, enfocada en el interés por la felicidad de las personas.

Un ejemplo más acerca de las empresas por crear un ambiente de trabajo agradable donde sus empleados se sientan a gusto y felices, es la empresa Grupo Dolphin Discovery, la cual esta ubicada en Quintana Roo. En este año, la dirección general definió un rumbo alineado de esfuerzos para todos los empleados y lo comunico en la asamblea anual. Está y otras prácticas ayudaron al ambiente laboral, al permitir que los trabajadores se sintieran cómodos en las instalaciones y se identificasen con la empresa, ya que compartieron los logros y proyectos.

Al igual que las empresas mencionadas existen afortunadamente muchas otras que se preocupan por el bienestar de sus empleados siendo conscientes de que esto finalmente es una ganancia para la empresa misma en distintos aspectos.

Además de lo anterior, la psicología organizacional, aporta con sus diversas investigaciones, nuevas formas de llevar a cabo la medición del clima laboral, en las cuales podrían encontrarse formas menos costosas, más rápidas o tal vez incluso más efectivas, que podrían ser de sumo interés. Tal vez simplemente se generen un abanico de posibilidades de las cuales se pueda escoger la forma de medir el clima que más convenga de acuerdo a los intereses y posibilidades de cada organización. De esta manera, empresas que tal vez no cuentan con una economía que les permita llevar a cabo la medición de su clima aún cuando estén conscientes de que es fundamental o que esto les está afectando aspectos como la rotación o productividad; dichas posibilidades podrían incrementar gracias a las aportaciones que la psicología organizacional trae consigo en cuanto a formas de medición.

4.3 Beneficios de la medición del clima organizacional

El clima laboral contribuye de manera positiva o negativa al crecimiento y mejora dentro de una empresa, los aspectos que trae consigo el tener un clima agradable pueden variar, dichos aspectos pueden ser tanto para bien del empleado como para el de la organización. Al tener un clima positivo se verán beneficiadas ambas partes.

Un trabajador es un ser biosicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción también es vital.

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática las opiniones acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afecten el compromiso y la productividad del potencial humano (Ministerio de salud, 2009)

Respecto a lo anterior, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), señalan que los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Gan y Berbel (2007), intentan clasificar y ordenar, las características que hoy, ya adentrados en el siglo XXI, se identifican como clima:

- 1.- El clima es un reflejo nítido de la vida interna de una empresa u organización.
- 2.- el clima es un concepto dinámico en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones. A la vez, el clima tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar

cambio por situaciones puntuales o coyunturales. Esto significa que se puede contar con cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales. Estabilidad que puede sufrir perturbaciones derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir organizacional. Ej. Una situación de conflicto no resuelto, nuevo personal, nueva dirección, nuevas tecnologías, nuevos procedimientos... son ejemplos de elementos que pueden modificar el clima, por un tiempo determinado, empeorándolo o mejorándolo.

3.- el clima, como atmosfera psicológica o colectiva, ayuda a comprender la vida laboral dentro de las organizaciones y a explicar las reacciones de los grupos (su conducta, actitudes y sentimientos) ante las rutinas, las reglas o normas, las políticas emanadas por la dirección. Ej. El clima negativo, por otra parte hará extremadamente difícil la organización y coordinar labores.

4.- el clima afecta directamente al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación. Ej. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta o no la sienten” normalmente tienen un clima organizacional degradado.

5.- el clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. Ej. Un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable.

6.- el clima es afectado por diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc. Ej. Un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados pueden llevar a un clima tenso, de desconfianza y con actitudes pasivas o irresponsables

por parte de los subordinados, lo que conduce a un círculo vicioso: refuerzo, ante esas actitudes del grupo.

7.- la percepción de bienestar y de satisfacción laboral es una de las variables más importantes en la construcción del clima, y afecta decisivamente la comunicación, la motivación, la toma de decisiones, la solución de problemas. Ej. El absentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser compleja, puesto que implica realizar modificaciones en los diversos sistemas que configuran el clima organizacional.

Por otra parte, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) manifiestan que un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas, mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Pero para esto se requiere:

- ° El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- ° el apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertinencia.
- ° El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- ° La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- ° Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los

miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas tenemos el logro, afiliación, poder productividad, baja rotación, satisfacción adaptación e innovación. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. (Ministerio de salud, 2009)

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente pueden dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo, o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.

Para Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), el entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como empleo intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de creación del conocimiento.

En una forma global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones, (Alco y Rodríguez, 2003).

- 1) evaluar fuentes de conflicto de estas o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales dirigir sus intervenciones.
- 3) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De acuerdo con lo anterior, el ministerio de salud (2009), señala que al evaluar el clima organizacional se conoce la percepción que el personal tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras, lo que permite definir programas de intervención y desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009)

El ministerio de salud (2009) ha señalado algunos beneficios de la medición del clima organizacional:

- Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización.
- Establecer el valor promedio del clima organizacional y comparar el clima organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
- Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos.

- Es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- Disponer de indicadores de gestión adicionales a los tradicionales.
- Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
- Definir acciones de mejora
- Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

Aún cuando se pueden nombrar un sin número de beneficios, también se deben tener en cuenta los contras de no dar la importancia necesaria al clima laboral y no sólo por el bien de la empresa sino por el personal mismo, hablando sobre todo en forma individual, ya que cada empleado puede verse afectado de diversa formas sobre todo de manera psicológica.

Dichos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

Los puntos expuestos anteriormente sin duda alguna son relevantes dentro de una empresa u organización ya que los beneficios que la medición del clima laboral traen consigo se verán reflejados en ganancias tanto económicas como de salud psicológicas en incluso de salud física.

La aportación que la psicología organizacional hace en cuanto a los beneficios de la medición del clima radica en los estudios e investigaciones que se han efectuado han coincidido en que aunque el llevar a cabo una medición del clima laboral puede significar una inversión algo costosa, sin embargo como se ha mencionado anteriormente, los costos que puede generar un clima negativo en las organizaciones puede generar pérdidas aún mayores de las que se invertirían para llevar a cabo la medición. Este beneficio podría parecer importante o ayudar

solamente a la empresa, pero al mantener un clima favorable, también se beneficia a los empleados al tener un lugar agradable donde laborar, un líder que sepa dirigir, no solo ordenar, así como la sensación de pertenecer a una empresa la cual se preocupa por el bienestar de uno mismo.

Entre otras contribuciones, podemos señalar también que la psicología se ha preocupado por dar seguimiento a las publicaciones realizadas anteriormente, donde esto le permite ofrecer nuevas pautas tanto de investigación o de seguimiento de las mismas, de esta manera se generan nuevos beneficios de medir el clima, lo cual podría ser atractivo para que las empresas que aún no le dan la importancia necesaria a este tema, se convenzan de que el poner un poco de atención a este aspecto, podría traerles grandes mejoras.

4.4. Proceso de aplicación del clima

Cuando se tiene planeado medir o conocer el clima laboral que se tiene en una empresa se debe de seguir cierto procedimiento, esto con la finalidad en primera de lograr un mejor trabajo en cuanto a la organización del equipo o encargados de llevar a cabo dicho proceso. En segundo lugar ya que de esta manera se garantizan mejores resultados de nuestro proyecto.

De acuerdo a esto algunos autores han señalado diversas etapas que se deben de seguir para la medición del clima laboral, entre ellos esta Baguer (2005), dicho autor plantea siete fases.

Fase 1: Toma de datos:

- a) Datos generales
 - Ubicación
 - Historia
 - Tamaño de la empresa (número de empleados)
 - Actividad
 - Organigrama, departamentos y secciones

- Productos de fabrica
- Proceso productivo
- Estructura comercial (líneas o delegaciones), zonas y sectores industriales a los que vende.

Por ejemplo, Prisco y Salaiza (2012), midieron en clima laboral en una escuela secundaria, como lo marca Baguer (2005).

Para la realización del presente estudio, se tomó en cuenta:

- Ubicación: se eligió una institución educativa pública de nivel secundaria federalizada de nombre *Benito Juárez* ubicada en la Ciudad de Jojutla, Estado de Morelos.
- Tamaño:
- Se cuenta con una matrícula de aproximadamente 1250 alumnos
- Actividad: Enseñanza
- Organigrama: 88 elementos activos, de los cuales 62 son docentes y 26 de personal administrativo y de apoyo.

Estos datos permiten tener un panorama general de la empresa, lo cual nos da un punto de partida, al saber más a fondo aspectos que nos serán de gran ayuda.

Como se puede observar las investigadoras no tomaron en cuenta todos los aspectos propuestos por Baguer (2005), sin embargo los que se señalan son suficientes para la investigación que llevaron a cabo.

Fase 2: Preparación, confección y pase de la encuesta

- a) Definición de grupos para la medición del clima

Dependiendo de la empresa se determinarán los posibles grupos de medición de clima laboral para los cuales sea atractivo el análisis individual. Por ejemplo:

- Departamentos o secciones determinadas de la empresa

En base a lo anterior y nuevamente, retomando a Prisco y Salaiza (2012), en su investigación lo llevaron a cabo de la siguiente manera:

-Se encuestaron 72 personas para la aplicación de instrumentos de investigación (82% de la población total: 52 docentes quienes representan el 59% de la población y 20 administrativos y de apoyo, es decir, un 23% de la población).

En este aspecto es importante hacer un paréntesis para recordar que para la medición del clima no es necesario recolectar la opinión de todos los empleados, es por esto que es importante esta fase.

Fase 3: Observación directa del trabajo

Observando el trabajo se pueden descubrir factores que afectan al trabajo de los empleados y que no han sido tenidos en cuenta en la encuesta.

La observación directa del trabajo de los empleados es el mejor método para el análisis del clima laboral, pero es también el método más caro. La observación tiene que realizarse a lo largo de un tiempo y por consultores bien preparados.

En esta fase se pueden identificar aspectos relevantes que afecten el clima de la empresa, factor que puede ser modificado, aunque Baguer señala que la observación es un método caro, eficiente pero de costo elevado puede ser motivo de impedimento para optar por este método. Sin embargo, las encuestas pueden ser una opción viable y menos costosa, en la cual los resultados son confiables.

Fase 4: Entrevista a trabajadores de la organización y dinámica de grupos

Los puntos oscuros de la encuesta se pueden aclarar con la opinión de un reducido número de empleados de los distintos niveles de la organización.

Siempre que las entrevistas las realicen personas expertas, se pueden obtener datos importantes y que complementan la información obtenida en los dos apartados anteriores.

Las entrevistas deben prepararse y ejecutarse de forma adecuada. Para ellos es preciso:

- Tener muy claro el objetivo por el que se hacen (qué información se quiere obtener)
- Planificar la entrevista en cuanto al contenido de las preguntas y la secuencia de las mismas.
- Transmitir al interlocutor la finalidad del estudio que se realiza
- Procurar desarrollar en un despacho agradable donde el interlocutor se sienta seguro de la intimidad de sus respuestas. Tampoco deben existir barreras en la comunicación como ruidos, atención del teléfono u otras distracciones.
- Darle confianza al interlocutor
- Hablar poco y escuchar mucho al interlocutor.

Cuando se quiere llevar a cabo la observación pero el costo es un impedimento, con la entrevista se puede complementar y enriquecer el procedimiento.

Fase 5: Análisis y diagnóstico

En función de la información recogida por mecanismos citados anteriormente los consultores externos realizan la evaluación, combinando e interpretando los resultados, identificando las características de la organización y plasmado la situación que perciben las personas que trabajan en ella.

Lo planteado anteriormente lo podemos ver en Prisco y Salaiza, (2012) quienes midieron los siguientes aspectos obteniendo estos resultados:

- Trabajo personal
- Supervisión
- Trabajo en equipo y Relaciones con compañeros de trabajo
- Administración
- Comunicación
- Ambiente físico y cultural
- Capacitación y desarrollo
- Promoción y carrera

- Sueldos y prestaciones
- Orgullo de pertenencia

El aspecto positivo que obtuvo el porcentaje más alto (29.2%) es *Relaciones interpersonales* que tiene que ver con las amistades, compañerismo y convivencia cotidiana con compañeros de trabajo con los que comparte cierta afinidad. El siguiente porcentaje más alto (16.2%) no es un aspecto positivo, sino el porcentaje de *No respondieron*, lo que pudiera significar que muchos encuestados tuvieron problemas para identificar tres aspectos positivos y solo mencionaron uno o dos, lo cual significa que los aspectos positivos del Clima Laboral son poco percibidos por el personal.

Los dos aspectos con el tercer lugar más alto de porcentaje (13.9% cada uno) son: *Relación con la comunidad* y *Relación con los alumnos*, que tienen que ver con la convivencia y trato con los alumnos y el prestigio que la escuela tiene ante la comunidad (localidad). Estos aspectos no están relacionados directamente con la organización del trabajo o la labor de los directivos, sino con elementos que hasta cierto punto externos (alumnos y comunidad).

En cuanto a los aspectos negativos se encontraron en *Relaciones entre compañeros* (47.7%) y *Actitudes en el trabajo* (31%) que tienen que ver, el primero con los conflictos internos entre los trabajadores (chismes, envidias, hostigamientos en general) y el segundo se relaciona con el compromiso negativo de los trabajadores hacia el trabajo (Irresponsabilidad, impuntualidad, falta de ética profesional en general).

El porcentaje de encuestados que describió *Los chismes* como respuesta en el aspecto *Relaciones entre compañeros* es del (16.2%) que es por mucho el porcentaje más alto, lo que denota que los chismes y difamaciones es un problema negativo muy acentuado en esta institución.

Respecto de las Actitudes en el trabajo, las respuestas de este aspecto que destacan son: la irresponsabilidad y falta de compromiso, ambas con un (9.3%) de porcentaje.

Las cosas que más desagradan al personal encuestado se relacionan con su trato entre ellos y sus actitudes negativas hacia el trabajo, pues sumando los porcentajes de Relaciones entre compañeros y Actitudes en el trabajo da como total un (78.7%) de porcentaje de aspectos negativos.

El siguiente aspecto negativo es el de *Relaciones con directivos* que tiene el (8.3%), este aspecto se relaciona con actitudes negativas de los directivos hacia el personal, hacia la organización e incluso en su relación entre ellos.

En esta ocasión el porcentaje del aspecto *No contestaron* es bajo (2.3%) lo que pudiera significar que los aspectos negativos del Clima Laboral son más perceptibles para el personal que los aspectos positivos.

Los porcentajes mayores se centraron en aspectos propios de la organización interna de la institución, por ejemplo: *Relaciones entre compañeros* (47.7%), *Actitudes en el trabajo* (31%), *Relación con directivos* (8.3%), *Situaciones políticas* (4.6%) y los aspectos *externos* como: Relación con alumnos y Relación con la comunidad se mantuvieron en porcentajes bajos (0.9% y 2.8% respectivamente) los cuales fueron más altos en el análisis de cosas agradables del Clima Laboral.

Fase 6: Retroalimentación al personal de la empresa

Las personas de la organización tienen que conocer el resultado del estudio. Es un eslabón clave a tener en cuenta y fundamental de cara a establecer un clima propicio.

Retomando la investigación de Prisco y Salaiza (2012), quienes en base a los resultados que se mencionaron anteriormente plantean lo siguiente:

El primero es el Aspecto *Relación con compañeros* que tienen un (33%) de coincidencias, en el que destacan dos respuestas: *Que se trate de mejorar las relaciones humanas con estrategias o cursos* el cual tiene un (12.5%) de porcentaje en coincidencias, y *Que se realicen más convivencias* con un (6.5%) de coincidencia.

El segundo es el aspecto *Relación al trabajo directivo* con un (25%) de coincidencia en el que destaca la sugerencia *Que se aplique el reglamento a todos sin preferencia*, con un (5.65%). El tercer aspecto es el de *Relación con áreas de trabajo y/o entre áreas* con un (19%) de porcentaje en coincidencias, en el que destaca dos respuestas: *Propiciar el trabajo en equipo y/o Proyectos curriculares* con un (8.8%) y *Mejorar la comunicación* con (6.9%) de porcentaje de coincidencia. El cuarto aspecto es el de *Relación con el trabajo* con un (12%) de coincidencia, en el que destaca como sugerencia *Que se aplique el reglamento a los flojos* con un porcentaje de (5.6%) de coincidencia.

El porcentaje de coincidencias en el aspecto de *No contestaron*, es bajo (2%), lo que pudiera significar que la mayoría del personal no tuvo problemas para sugerir tres propuestas para mejorar el Clima Laboral de la institución de estudio.

Fase 7: Plan de acción y seguimiento

Un informe sobre la medición del clima que no se traduzca en un plan de acción no tiene otra validez que la información. El estudio de medición del clima debe servir para establecer un plan de acción planificado y acordado con la dirección de la empresa para convertir en fortalezas las debilidades detectadas.

Por su parte, el Ministerio de Salud (2009), de igual manera expone las fases que se suelen seguir para la medición de este.

Las fases que se presentan en la metodología para el estudio del clima organizacional pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad de la realidad local.

1 Fase de Alineamiento:

- a) Compromiso de la alta dirección de la organizaciones
- b) Profundo conocimiento de la organización
- c) Construcción de instrumento de medición

Para ejemplificar lo mencionado por el ministerio de Salud (2009), se toma la investigación realizada por Dolores Flores en el 2011, la cual se llevó cabo en el banco de imágenes el cual cuenta con tres sucursales Colombia, Guadalajara y Cd. De México.

En la sucursal de la Cd. De México existían datos de ausentismo , retardos descontento entre los compañeros, en general se observó inconformidad por la remuneración percibida y por las labores desempeñadas, la productividad es variable, por lo que la dirección se preguntó si esto mismo sucede en las otras dos sucursales, así que solicitó apoyo para corregir dicha situación.

2 Fase de Sensibilización

- a) Definición del concepto de medición
- b) Campaña de publicidad y comunicación interna
- c) Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos), de la organización con el estudio del clima organizacional.

3 Fase de medición

- a) Convocatoria de los recursos humanos
- b) Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima organizacional.
- c) Metodología de medición
- d) Anonimato y confidencialidad de la información.

En la investigación anteriormente mencionada realizada por Flores (2011), la metodología llevada a cabo fue la siguiente:

- Se aplicó el cuestionario que mide clima organizacional a todo el personal de las tres sucursales de la empresa (empleados y directivos)
- Muestra: 16 empleados, 4 hombres y 12 mujeres, de los cuales 7 serán solteros y 9 casados, 10 tenían más de seis años de experiencia y 6 con menos, sólo 2 directivos.
- Se utilizó el “cuestionario Clima organizacional” de Villagomez (2008), el cual cuenta con 91 reactivos, 89 tipo likert y dos preguntas abiertas, cada reactivo tiene 5 posibles respuestas que van de una escala del 2-10 siendo el 2 el que indica una percepción negativa y las áreas de oportunidad y el 10 indicó la dimensión positivo.

4 Fase de análisis y entrega de los resultados

- a) Resultados tiempo real: el resultado del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.
- b) Entrega de informes amigables
- c) Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente
- d) Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional
- e) Entrega de resultados a la alta dirección y a la organización en general.

Respecto a lo anterior, Flores (2011), obtuvo los siguientes resultados:

- Existió diferencia en la forma de percibir el clima organizacional en cada sucursal.
- Los directivos obtuvieron puntuaciones más altas lo que significa una perspectiva más positiva que la que presentaron los otros empleados.
- Las dimensiones con puntajes más bajos y por tanto las más afectadas fueron comunicación, sistemas de remuneración y capacitación.
- Los hombres tienen una percepción más positiva del clima que las mujeres.
- La mayoría de los empleados consideran en general el clima aceptable para realizar actividades sin embargo hay dimensiones que se vieron afectadas los cual influye en la productividad de los empleados.

- Propuesta: Se considero que el clima laboral está ligado a la satisfacción y eficacia de los trabajadores, por eso la importancia de tomar acciones. Debido a que una de las áreas de oportunidad obtenida fue la capacitación, Flores (2011) propuso que la dirección explote los conocimientos de los empleados, sugiere se elabore un circular exhortando a todo el personal a que prepare y comparta un tema según sus propias capacidades que considere necesario para desarrollar mejorar las actividades que requiera la empresa.
- En cuanto al área de remuneración: Se propone que la dirección considere un análisis de los sueldos para saber si son competitivos en el mercado y así evitar la rotación de personal y el descontento en este punto ya que puede llegar a afectar el rendimiento del personal.
- Para el reconocimiento se propuso que cada cierto periodo: un mes, dos meses o tres meses, según se considere las actividades de la empresa se reconozcan los meritos (puntualidad, asistencia, ventas, etc.) y trabajo de los empleados de ser posible se le de un premio por cumplir con sus actividades de manera optima el cual no necesariamente debe ser dinero, una tarde libre o un día con doce de sueldo puede ser un estímulo para siga desarrollando sus actividades como lo ha venido haciendo.

5 Fases de acciones de mejora

- a) Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza
- b) Articular a los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

En este caso el ejemplo anteriormente mencionado solamente llego a las propuesta, no se aplico, por lo cual la fase 5 no fue implementada.

La medición del clima laboral trae consigo grandes beneficios, por medio de este se pueden identificar diversos factores. Se puede crear un plan para mejorarlo o identificar los puntos clave para mantenerlos.

Otro elemento importante además de la medición es conocer de que manera podemos modificar el clima para lograr un ambiente en el que cada uno de los empleados se sientan de la mejor manera posible, Alco y Rodríguez, (2003), manifiestan con base en la teoría de Lewin y House, un modelo integrado de modificación del clima organizacional.

Fase I. Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimiento del cambio. El consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”.

Fase II. Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación.

Fase III. El consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

Fase IV. Es una etapa evaluativa puesto que se trata de verse el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso.

Fase V. Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia.

Es posible modificar el clima organizacional mediante una intervención de tipo de desarrollo organizacional. Sin embargo, el interventor deberá asegurarse de identificar las dimensiones del clima que parecen problemáticas y aquellas sobre las cuales puede ejercer una acción y una cierta forma de control.

También se debe tener en cuenta las interrelaciones posibles entre las dimensiones y el hecho de que un cambio en éstas (por ejemplo a nivel de comunicación) puede desencadenar perturbaciones en otra (los mecanismos de toma de decisiones pueden verse afectados por una variación en la dimensión precedente).

Lo anterior es de suma importancia ya que de identificar los factores clave que pueden estar afectando nuestro clima, dependerá el poder tener las herramientas adecuadas para la mejora o modificación del mismo, o en todo caso mantenerlo cuando los resultados sean satisfactorios, la constante medición del clima, ya sea cada seis meses o cada año, permitirá colocarse a la empresa en un estado de estabilidad en cuanto al clima laboral, de igual manera como antes se ha mencionado esto vendrá acompañado de algunos otros factores en beneficio de los empleados y por ende de la organización.

Alco y Rodríguez, (2003), expresan que todo cambio a nivel del clima requiere generalmente de tiempo y debe llevarse a cabo según un cierto orden de importancia. Los actores de un sistema dado deben, primero, tener conocimiento de los factores que afectan su percepción antes de actuar de otra manera, por lo que es necesaria una cierta madurez frente a la situación que se vive. Finalmente puede ser que el administrador o el consultor se enfrenten a dimensiones del clima sobre las cuales no tengan ningún poder.

CONCLUSIONES

En base a la literatura revisada para elaborar la siguiente recopilación, se concluye que el clima laboral es un elemento de suma importancia dentro de las organizaciones, ya que teniendo un ambiente positivo, los empleados realizarán de manera óptima sus labores, tendrán un desempeño mucho mejor, se sentirán realmente comprometidos con su trabajo pero principalmente con la empresa, como comúnmente se dice “se tiene puesta la camiseta”.

Esto beneficia a ambas partes tanto empleado como empresa; como empleado a quien no le gustaría pertenecer a un lugar de trabajo en el cual tus opiniones sean tomadas en cuenta o no sólo se tenga la mirada en ti cuando realizaste algo mal, sino más bien cuando hayas hecho algo bien y de igual manera se te reconozca. Como empleado es indispensable tener ese sentido de pertenencia, de pasión a tu trabajo, esa sensación de bienestar y de seguridad por qué perteneces a una empresa sólida en la cual tienes la tranquilidad y no la incertidumbre de que en cualquier momento puedas estar sin empleo.

Ahora por parte de la empresa todo lo anteriormente mencionado para el individuo es beneficio también para ella, un buen clima laboral se ve reflejado en diversos aspectos principalmente la productividad, lo cual es uno de los principales beneficios a la organización, puede ser que se requiera inversión para mantener todo lo que conlleva un clima positivo, sin embargo los beneficios pueden venir por duplicado si invertir tanto en la parte económica. Como se menciona a lo largo de los capítulos y en base a las investigaciones realizadas donde se comprobó que en mayores ocasiones factores psicológicos y psicosociales tienen un mayor impacto en la productividad del personal, que los factores económicos.

Otro de los aspectos que benefician a la empresa con un buen clima laboral es la rotación de personal, ya que teniendo este sentido de pertenencia como anteriormente se menciona, difícilmente un empleado pensará en dejar ese lugar tan importante y agradable en el que se ha desenvuelto.

Para llevar a cabo la elaboración del estudio del clima organizacional se debe considerar que es un proceso sumamente complejo, en el que la raíz es la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus pilares fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral. Claro está que no solamente la medición de dicho clima será suficiente, se deben de plantear estrategias para mejorarlo o corregir los factores que estén siendo afectados. Esta es una de las áreas donde los psicólogos podemos hacer grandes aportaciones, al llevar a cabo un amplio análisis para crear estrategias de mejoramiento del clima, mediante intervenciones en las dimensiones que obtengan puntajes bajos.

Entre las contribuciones que un psicólogo puede agregar están las de diseñar programas de modificación de conductas que estén generando malestar dentro de la empresa, probablemente en la relación entre iguales. Por otra parte si el punto de conflicto está en el liderazgo se pueden enlistar proponer una serie de cursos que podrían ser impartidos a los líderes de acuerdo a las áreas de oportunidad que estos presenten.

Por otra parte, tristemente existe el lado contrario, organizaciones las cuales identifican que tienen conflictos sin embargo no dan la importancia necesaria a su clima laboral, poniendo solamente interés en cuestiones monetarias que finalmente solo beneficie a la empresa misma, dejando de lado la parte más importante, la cual es su capital humano, el mecanismo o combustible de la empresa.

Muchas veces se ve al personal como sustituible o fácilmente reemplazable, dándoles un trato injusto y poco digno. Se debe de tener muy en cuenta que la riqueza de toda organización está en su capital humano, y que sin él no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la misma.

En la actualidad existen tanto los tipos de empresas preocupadas por su clima laboral, como las que dejan de lado este aspecto de suma relevancia. Sin embargo no es por motivos tan simples que grandes organizaciones hoy por hoy se encuentren por todas partes y que son líderes en su ramo, al grado de que por el sólo hecho de mencionar algo que haga referencia a un artículo cualquiera lo primero en lo que piensas es en la marca, antes que en el producto. Empresas de este tipo generalmente se han preocupado por el bienestar de sus empleados manteniendo un clima laboral propicio, siendo conscientes de que esto es una de las cosas más importantes y que las ganancias económicas y otras cosas vendrán con facilidad.

Claro está también que no existe receta alguna capaz de garantizar la salud de un individuo esto surge de su actitud; de su espíritu de crecer o autosuperarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad para una vida sana, de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida.

Como organización se debe estar claros que la salud proviene, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, de empleo, recreación y participación social, con vista a que tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en un lugar de un bienestar pleno.

Es por lo anterior otro motivo para mantener un clima laboral óptimo, probablemente depende también del aspecto del que lo estemos visualizando, puede ser que si dentro de la empresa se le da más peso al lado administrativo, aspectos como el anteriormente señalado no parezca de tanta relevancia, y es por esta razón que es muy importante que un psicólogo este dentro de la empresa ya que muy probablemente la forma en que el vea la situación no será la misma que la de un abogado o un administrador.

Es aquí donde radica parte de la importancia en las organizaciones, la sensibilidad en que el profesional puede tratar este tipo de aspectos será muy diferente al que lo puedan hacer otras disciplinas. Es claro que en conjunto el trabajo es mucho más rico, pero en múltiples situaciones el aporte del psicólogo se deja de lado.

No se debe de olvidar una parte de vital importancia ya que sin esto todo lo que conocemos acerca del clima laboral probablemente no se vería o no hubiera arrojado los resultados que hoy en día conocemos, dicha parte es la psicología organizacional, la cual ha aportado múltiples datos que han dejado ver que el clima laboral es un elemento fundamental para el desarrollo de las empresas.

Gracias a los aportes de la psicología, se ha encontrado que existen dimensiones del clima que al ser medidas nos arrojaran resultados en los cuales podemos obtener las áreas que están siendo afectadas para así poder crear una estrategia para mejorar o corregir el inconveniente que se esté presentando.

Otro de los aportes que se pueden señalar son las diferentes formas de medir el clima, ya que esto permite a las empresas tener posibilidades de llevar a cabo dicha medición mediante un método que mejor se adecue a lo que busque la organización. Además manifiesta los beneficios que se tienen al tener un clima positivo, tanto para el personal, como para la empresa.

De esta forma, se permite a los psicólogos, intervenir en todo este proceso de identificación, medición así como de mejora del clima laboral, por tanto considero que el psicólogo juega un papel de igual manera fundamental en las organizaciones, tanto en esta parte como en algunas otras áreas.

Finalmente no se debe de olvidar que los aportes del clima laboral, no sólo son beneficio para una sola persona ni para una sola área, mucho menos se determina un solo aspecto, la medición del clima a abarca amplias dimensiones que pueden estar presentando conflicto y que con la detección oportuna, se les puede dar seguimiento, identificar el origen o causa de las mismas así como encontrar la mejor manera de detener la situación o circunstancia que este desencadenando los aspectos que sean señalados.

Por último se concluye que el clima laboral es un aspecto primordial que cualquier empresa ya sea micro o macro debe de tener en cuenta desde sus inicios, tanto para el bien de sus empleados y por ende del de la organización misma, ya que el mantener un buen clima laboral es en base a todo lo revisado e investigado, una de las fuentes de éxito de la empresa.

Bibliografía:

- Alco, C. M. y Gil, Rodríguez F. (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid. Alianza
- Baguer. ¡Alerta! Descubre de forma sencilla y practica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. España. Edit. Díaz de Santos. (2005)

Recuperado en:

http://books.google.com.mx/books?id=RqLdwcJ_Ke8C&pg=PA77&dq=clima+laboral&hl=es-419&sa=X&ei=XFPKUf3olgraywGPjoFo&ved=0CDwQ6AEwAg#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false

- Brunet, Luc. (2006). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnostico y consecuencias México: trillas
- Cañedo, A. R., Guerrero, P.C., Machado, R.Y., Salazar, E. J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. 20(4), 67-75.
- Cicero P.N. (2011). Detección del clima laboral y propuesta de un taller de compromiso organizacional. Tesina de licenciatura en psicología. UNAM. México.
- Chávez C., Nazaret T. (2012). Instrumento para medir el clima organizacional en una consultoría de tecnologías de la información. Tesis de licenciatura en Psicología. Universidad Salesiana. México.
- Chiavetano I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica dl éxito en las organizaciones. Segunda edición. México: Mc Graw Hill
- Diez M. C. (2012) Introducción a la empresa. España, Bubok Publishing.

Recuperado en: <http://www.bubok.es/buscar/administracion-de-empresas>

- Flores H. M. (2011). Propuesta para mejorar el clima organizacional en tres sucursales de un banco de imágenes. Tesis de licenciatura en Psicología. UNAM. México.
- Gan y Berbel (2007). Manuela e recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona. Edit. UOC. Recuperado en: <http://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA180&dq=clima+laboral&hl=es-419&sa=X&ei=XFPKUf3olqgraywGPjoFo&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>
- Gibson J. L., Ivencevich J.M., Donnelly Jr. (2001). Las organizaciones. Santiago de Chile. Mc. Graw Hill.
- Gómez M., Vicario O. (2008). Clima Organizacional: conceptualización y propuesta de una escala. Tesis de Licenciatura en psicología. UNAM. México.
- Jeffrey, M., Landy, F. J. (2005). Psicología industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional México: Mc Graw hill
- John M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Gibson J.L. (2009). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Santiago, chile: Mc Graw Hill
- Martínez Carlos R. (2010) Psicología social en las organizaciones: estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional. Buenos Aires Argentina. Lugar Editorial.
- Martín-Quirós M.A., Zarco Martín V. (2009). Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos: un área abierta a la reflexión. España, edit. Pirámide.

- Metodología para el estudio del clima organizacional (2009). Lima: Ministerio de salud. Recuperado en http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf
- Ojeda G. R. (2011) Propuesta para determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Tesina de licenciatura en psicología. UNAM. México.
- Prisco C. X., Salaiza L. F. (2012). Relación entre el clima laboral y la motivación del personal en una secundaria pública. Tesis del XVII congreso internacional de contaduría y administración. UNAM. México.
- Pujol Francesc, (2012). Motivación laboral: Psicología de las organizaciones. Francia.
- Rodríguez C. M., Posadas D. (2005). La psicología en el escenario del trabajo: una revisión. Revista electrónica de psicología Iztacala, 8 (2). Recuperado en: www.journals.unam.mx/index.php/repi/article/download/19263/18265
- Salazar E. J., Guerrero P. J., Machado R.B., Cañedo A. R., (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED 20 (4).
- Sandoval, Caraveo, M. (2004) Concepto y mediciones del clima laboral. Hitos de ciencias económico administrativas 10(27), 78-82. Recuperado en: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf
- Urdaneta Ballen, O. (2005) Psicología organizacional: aplicada a la gestión del capital humano. Bogotá, Colombia: 3R editores
- Velázquez M.G. (2006). Psicología del trabajo en la organización. México: Limusa.

Anexas

ANEXO 1

CLIMA ORGANIZACIONAL

INFORMACION GENERAL:

* El cuestionario pretende obtener información de la empresa como un todo, a través de percepción de sus colaboradores.

* Este Cuestionario deberá contestarlo en forma anónima.

* Es muy importante su opinión.

INSTRUCCIONES:

1.- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, marque con una "X" la que acerque a su percepción.

2.- Por favor conteste todos los reactivos.

DATOS GENERALES:

EDAD: _____

SEXO:

Masculino

Femenino:

ESTADO CIVIL:

Casado:

Soltero:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____

PUESTO QUE OCUPA:

Ejecutivo de Cuenta:

Otro:

EXPERIENCIA EN EL PUESTO: _____

ESCOLARIDAD:

*Carrera: _____

*Especialidad: _____

*Último grado terminado: _____

*No escriba su nombre.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

	10	8	6	4	2
1.- Yo recomiendo al banco de imágenes como un buen lugar para trabajar.	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
2.- La tecnología con que cuento para desarrollar mi trabajo es:	Muy Eficiente <input type="checkbox"/>	Eficiente <input type="checkbox"/>	Ni eficiente Ni ineficiente <input type="checkbox"/>	Ineficiente <input type="checkbox"/>	Muy Ineficiente <input type="checkbox"/>
3.- En mi área de trabajo existe duplicidad de actividades:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
4.- La comunicación con mis compañeros de trabajo es:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy Mala <input type="checkbox"/>
5.- En mi área de trabajo, el mobiliario es el adecuado:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
6.- Considero el ambiente de trabajo en mi área:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Muy Malo <input type="checkbox"/>
7.- La relación con mi jefe inmediato es:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy Mala <input type="checkbox"/>
8.- Considero la productividad de mi área:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy Mala <input type="checkbox"/>
9.- Considero adecuado el proceso de evaluación del desempeño que realiza en el banco de imágenes:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
10.- De acuerdo al trabajo que desempeño, el sueldo que percibo lo considero:	Muy Adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Injusto <input type="checkbox"/>	Muy injusto <input type="checkbox"/>
11. Las prestaciones que tengo en la empresa son competitivas con relación a empresas del mismo giro:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
12. He recibido capacitación durante los dos últimos años:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
13.- Considero que mi trabajo actual me permite desarrollar todas mis capacidades:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
14.- Considero que esta empresa es un buen lugar para trabajar:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
15.- Cuento con los materiales y equipos necesarios para desarrollar adecuadamente mi trabajo:	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Acuerdo <input type="checkbox"/>
16.- Aparte de mi jefe inmediato recibo órdenes de trabajo por otras personas:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
17.- La comunicación específicamente de trabajo que tengo con mi jefe directo, la considero:	Muy Mala <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Muy buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
18.- En mi grupo de trabajo existe colaboración:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
19.- El estilo de mando de mi jefe inmediato me influye:	Muy Positivamente <input type="checkbox"/>	Positivamente <input type="checkbox"/>	Ni Positiva Ni Negativamente <input type="checkbox"/>	Negativamente <input type="checkbox"/>	Muy Negativamente <input type="checkbox"/>

20.- En que proporción logro las metas asignadas a mi puesto:	100% o más <input type="checkbox"/>	91-99 % <input type="checkbox"/>	81-90 % <input type="checkbox"/>	71-80 % <input type="checkbox"/>	70% ó menos <input type="checkbox"/>
21.- Mi trabajo actual representa un reto:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
22.- Cuento con la confianza para realizar mi trabajo en forma autónoma	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
23.- Los incrementos de sueldo se otorgan con base a mis resultados:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
24.- Se respetan los periodos de vacaciones:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
25.- La capacitación que he recibido me ha servido para mejorar mi trabajo:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
26.- Me siento orgulloso de trabajar en ésta empresa:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
27.- Conozco las obligaciones y responsabilidades de mi puesto:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
28.- Están balanceadas las cargas de trabajo de mi departamento:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
29.-La comunicación de trabajo con otras áreas o departamentos de la organización, la considero:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy Mala <input type="checkbox"/>
30.-Los señalamientos de seguridad con los que cuenta la empresa, los considero:	Excelentes <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Regulares <input type="checkbox"/>	Malos <input type="checkbox"/>	Muy Malos <input type="checkbox"/>
31.- Mi jefe me informa oportunamente de los objetivos a lograr en mi departamento:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
32.- El sistema de evaluación del desempeño es objetivo:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
33.- Con relación a otras empresas del mismo giro, el sueldo que percibo es:	Totalmente Competitivo <input type="checkbox"/>	Competitivo <input type="checkbox"/>	Raras Veces Competitivo <input type="checkbox"/>	Poco Competitivo <input type="checkbox"/>	Nada Competitivo <input type="checkbox"/>
34.- Existe la posibilidad de aportar ideas en mi trabajo actual:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
35.- Existe reconocimiento al trabajo desempeñado:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
36. Considero el prestigio de este banco de imágenes:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Muy Malo <input type="checkbox"/>
37.- Existen políticas obsoletas que no permiten desarrollar con efectividad mi trabajo:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
38.- Existen actividades importantes en mi departamento que deberían realizarse y que nadie está llevando a cabo:	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>
39.- La comunicación formal (políticas, manuales, comunicados, revistas, etc.) que hay en la institución es:	Muy Mala <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
40.- Existe trabajo en equipo en mi departamento:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>

41.- El trato que recibo de mi jefe inmediato es:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Muy Malo <input type="checkbox"/>
42.- Dentro de mi trabajo me dejan tomar las decisiones que me corresponden:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
43.- La iluminación que se mantiene en las oficinas, la considero:	Muy Adecuada <input type="checkbox"/>	Adecuada <input type="checkbox"/>	Ni adecuada Ni inadecuada <input type="checkbox"/>	Inadecuada <input type="checkbox"/>	Muy Inadecuada <input type="checkbox"/>
44.- La integración de mi grupo de trabajo, la considero:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy Mala <input type="checkbox"/>
45.- Me gusta mi trabajo actual:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
46.- Están claros los procedimientos para realizar adecuadamente mi trabajo:	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Acuerdo <input type="checkbox"/>
47.- La coordinación con otros departamentos para realizar nuestro trabajo, la considero:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy Mala <input type="checkbox"/>
48.- Considero que en mi departamento, ¿la comunicación de la información es correcta?	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
49.- Participo con alguno de mis compañeros en reuniones fuera del trabajo:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
50.- Cuando surgen problemas de trabajo, la comunicación con mi jefe es:	Muy Madura <input type="checkbox"/>	Madura <input type="checkbox"/>	Ni madura Ni inmadura <input type="checkbox"/>	Inmadura <input type="checkbox"/>	Muy Inmadura <input type="checkbox"/>
51.- Todos los trabajos que iniciamos los terminamos	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
52.- Existen oportunidades de promoción dentro de ésta empresa:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
53.- Estoy satisfecho con mis prestaciones:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
54.- Considero que en mi departamento la comunicación formal es mayor que la informal:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
55.- Estoy satisfecho en mi trabajo:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
56.- Dentro de la empresa en la relación a puestos similares al mio. Mi sueldo es:	Más Alto <input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Bejo <input type="checkbox"/>	Más Bejo <input type="checkbox"/>
57.- En mi área de trabajo se optimizan los costos:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
58.- Se generan rumores que afectan el desempeño de tu trabajo:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
59.- La limpieza que se mantiene en el lugar de trabajo, la considero:	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy Mala <input type="checkbox"/>
60.- Considero que los incrementos de sueldos, se dan con base a preferencias:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
61.- Cuando mi jefe me llama la atención, lo hace en privado:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>

62.- En mi opinión en qué proporción se logran las metas de mi área de trabajo:	100% o más <input type="checkbox"/>	91-99 % <input type="checkbox"/>	81-90 % <input type="checkbox"/>	71-80 % <input type="checkbox"/>	70% ó menos <input type="checkbox"/>
63.- Están claros los criterios que se utilizan para promover a las personas:	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Acuerdo <input type="checkbox"/>
64.- Los servicios administrativos internos que recibo de ésta empresa, los considero:	Excelentes <input type="checkbox"/>	Muy Buenos <input type="checkbox"/>	Regulares <input type="checkbox"/>	Malos <input type="checkbox"/>	Muy Malos <input type="checkbox"/>
65.- La Capacitación que he recibido; en cuento a su calidad, la considero:	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy Mala <input type="checkbox"/>
66.- Considero que los incrementos de sueldo se dan con base en méritos:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
67.- Mi jefe propicia que se resuelvan los problemas por medio del dialogo:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
68.- Para promociones de puesto cuentan más los resultados de trabajo que las relaciones amistosas:	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Acuerdo <input type="checkbox"/>
69.- Considero el futuro de trabajo en esta empresa:	Muy Prometedor <input type="checkbox"/>	Prometedor <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Incierto <input type="checkbox"/>	Muy Incierto <input type="checkbox"/>
70.- Los principios que fomenta la empresa son compatibles a los míos:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
71.- Cuando existen conflictos en mi grupo de trabajo, estos se resuelven con el dialogo:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
72.- Conozco la misión y visión de la empresa para la que trabajo:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
73.- Mi jefe me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
74.- Me siento seguro en mi empleo:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
75.- En general, los sistemas de seguridad en donde trabajo son adecuados:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
76.- Los principios y valores que fomenta la empresa realmente son operantes que se aplican en la practica	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
77.- Mi jefe me orienta en la solución de problemas:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
78.- Nos mantiene bien informados de las perspectivas de negoció de la institución:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
79.- Existe demasiada fricción personal entre funcionarios de mi nivel en la organización:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
80.- Mi interés por hacer carrera dentro de la empresa es:	Muy Alto <input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy Bajo <input type="checkbox"/>
81.- En mi área de trabajo aprovechamos adecuadamente los recursos que nos da la empresa, para producir buenos resultados:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
82.- Conozco los objetivos que requiere lograr ésta empresa para cumplir con su misión:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>

83.- Las prestaciones que ofrece la empresa son similares en todos los puestos jerárquicos:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
84.-Me siento presionado por el tiempo que utilizo, para desarrollar adecuadamente los trabajos que me asignan	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
85.- Las oportunidades de desarrollo en el banco de imágenes, se dan por igual al personal femenino que al masculino:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
86.- En mi opinión los objetivos que se plantea la organización través de sus funcionarios , se logran cabalmente:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
87.- Me siento motivado en esta empresa:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
88.- El banco de imágenes se interesa en proporcionar capacitación a su personal:	Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/>	De Acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/>	En Desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/>
89.- Existen rumores que afectan en forma general a la organización:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi Siempre <input type="checkbox"/>	Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras Veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>

Preguntas abiertas

90.-Indique 3 fortalezas y 3 debilidades que en su opinión existen actualmente en ésta empresa (banco de imágenes)

FORTALEZAS:	DEBILIDADES:

91.- Deseo realizar un comentario que ayude a mejorar el clima laboral, o a la administración de este banco de imágenes

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (GOMEZ-VICARIO)

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer algunos aspectos de lo que usted piensa acerca del lugar donde trabaja.

Es posible que alguno de los enunciados no se ajusten al lugar donde usted trabaja sin embargo trate de contestarlas como si se encontrara en la situación presentada.

A continuación encontrará una serie de frases a las que responderá en la hoja de respuestas, de acuerdo a la frecuencia en que se da cada caso en el lugar donde trabaja.

Ejemplo:

En este cuestionario encontrará una frase como la siguiente:

CUESTIONARIO

1. *Platico con mis compañeros en mis*

Suponiendo que usted siempre platica con sus compañeros en sus tiempos libres, deberá MARCAR el óvalo en la hoja de respuestas de esta manera:

HOJA DE RESPUESTA

- | | <i>Nunca</i> | <i>Casi nunca</i> | <i>A veces</i> | <i>Casi siempre</i> | <i>Siempre</i> |
|----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Es importante que todas sus anotaciones las haga únicamente en la hoja de respuestas.

Le recordamos que sus respuestas son totalmente anónimas.

No hay respuestas buenas ni malas, simplemente nos interesa conocer su opinión.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

SISTEMA INDIVIDUAL

1. El salario que recibe cada empleado es acorde al trabajo que realiza.
2. La organización plantea metas en común a los trabajadores.
3. La paga que reciben los trabajadores por sus actividades de trabajo es justa.
4. Los trabajadores responden a las exigencias de la empresa.
5. Los empleados se sienten comprometidos con su trabajo.
6. Los trabajadores se sienten involucrados en sus actividades.
7. La buena remuneración motiva a los trabajadores a realizar mejor sus actividades.
8. Los trabajadores muestran una actitud apática ante su trabajo.
9. Los empleados realizan su trabajo con optimismo.
10. Los jefes se quejan del bajo rendimiento de los trabajadores.
11. La empresa está realizando un buen trabajo.
12. A los trabajadores les interesa saber como está funcionando la empresa.
13. A los trabajadores le son indiferentes las actividades que realizan.
14. En la organización cada trabajador desempeña su papel con eficiencia.
15. Los trabajadores realizan su trabajo de acuerdo a lo esperado.
16. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas laborales.
17. Los trabajadores se muestran inconformes con su trabajo.
18. A los trabajadores no les interesa realizar bien su trabajo.
19. Los trabajadores se esfuerzan para obtener los mejores resultados.
20. Dentro de la organización los trabajadores son productivos.
21. Los empleados realizan con responsabilidad su trabajo.
22. El salario de algunos puestos de trabajo no es congruente con las actividades que se realizan.
23. Los trabajadores procuran entregar su trabajo antes de tiempo.
24. Cada trabajador es responsable de sus actividades.
25. Los trabajadores se sienten satisfechos cuando realizan un buen trabajo.
26. Los resultados obtenidos son reflejo del esfuerzo de los trabajadores.
27. La empresa proporciona recompensas a los trabajadores con mejor desempeño.
28. Dentro de la organización hay puestos de trabajo que son mal pagados.
29. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.
30. Los trabajadores son cumplidos con sus actividades dentro de la organización.
31. El salario que reciben los trabajadores los incita a realizar mejor sus actividades.
32. Los trabajadores se quejan por la paga que reciben.
33. Los trabajadores le dedican el tiempo necesario a sus actividades laborales.

34. Cada trabajador realiza sus actividades con optimismo.
35. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.

36. Los trabajadores no están a gusto con la paga que reciben.
37. Las actividades de trabajo son realizadas eficazmente.
38. Los objetivos de la empresa son alcanzados de la mejor manera.
39. Los trabajadores muestran buenos resultados en la realización de sus tareas.
40. Los trabajadores sienten que merecen más de lo que reciben por su trabajo.
41. La buena realización de las actividades se ve reflejada en la paga.
42. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.
43. Los trabajadores hacen con desagrado sus actividades.
44. Dentro de la empresa se percibe un buen ambiente.
45. En la organización los trabajadores están inconformes con su salario.
46. En el trabajo las horas extra no son bien remuneradas.
47. Los trabajadores se sienten ajenos a la empresa.
48. En mi área de trabajo la iniciativa es importante.
49. Dentro de la organización los trabajadores se sienten identificados con sus actividades.
50. El rendimiento de los trabajadores es deficiente.
51. Los trabajadores suelen obtener buenos resultados.
52. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.
53. + Los empleados realizan con gusto sus actividades.
54. Los trabajadores confían en sí mismo para realizar sus actividades de manera óptima.
55. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.
56. Los trabajadores se preocupan por realizar las actividades con calidad.
57. Los trabajadores están satisfechos con lo que han logrado en su puesto de trabajo.
58. Los empleados perciben una buena paga por su trabajo.
59. En el trabajo las actividades son realizadas con calidad.
60. Dentro de la organización es importante la participación de los trabajadores.
61. Los trabajadores son poco entusiastas en las actividades que realizan.
62. Los trabajadores son conscientes de la importancia de su trabajo dentro de la organización.

SISTEMA INTERPERSONAL

63. En la organización es difícil hacer amigos.
64. En la organización el dialogo es importante para el funcionamiento optimo de la empresa.
65. En la empresa hay desacuerdos con la forma en que se realizan las actividades.
66. La empresa se muestra indiferente ante las riñas de los empleados.
67. En la organización existen relaciones de trabajo entre compañeros.
68. Dentro de la organización se dan buenas relaciones de trabajo.
69. Cuando un trabajador tiene dudas acerca de las tareas que realiza, en la empresa hay alguien que me orienta.
70. En la empresa donde trabajo los enojos dificultan las relaciones de trabajo.
71. El patrón evade los problemas relacionados con las actividades de los trabajadores.
72. En el lugar donde trabajo hay alguien dispuesto a ayudar a los demás compañeros.
73. Cuando algún empleado se le dificultan las tareas, entre compañeros se apoyan.
74. Las relaciones entre los compañeros de trabajo son amistosas.
75. El jefe una vez que designa el trabajo a sus subordinados se desentiende de ellos.
76. Los compañeros de trabajo son indiferentes ante los problemas que puedan surgir.
77. En la organización existen diferencias de opinión acerca de cómo realizar el trabajo.
78. Dentro de la organización existe entendimiento entre los trabajadores.
79. Dentro de la organización se dificulta el establecer relaciones amistosas.
80. Los jefes están atentos a las necesidades del trabajador dentro de la empresa.
81. Es fácil proporcionar las quejas cuando algo no está saliendo como se espera.
82. Cuando el patrón tiene algún problema con un trabajador, los empleados se unen a su compañero.
83. Dentro de la empresa los trabajadores colaboran entre si para el logro de metas.
84. Las actividades son imprevistas debido a que el patrón no las especifica para cada trabajador.
85. Dentro de la organización existe confianza entre compañeros y superiores.
86. El estrés dentro de la organización causa entredichos con la autoridad.

87. Mi jefe acostumbra reunirse con los empleados para analizar problemas relacionados con el trabajo.

88. Entre los miembros de la organización es importante la comprensión.
89. La comunicación dentro de la organización se da adecuadamente.
90. El patrón se interesa por saber si los trabajadores tienen algún problema relacionado con sus actividades.
91. Los jefes escuchan opiniones y sugerencias de los empleados.
92. Dentro de la organización hay una atmósfera de amistad.
93. Dentro de la organización es posible hacer amistades con facilidad.
94. En mi empresa los empleados no se llevan bien.
95. En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.
96. Cuando surge un problema es difícil comunicarlo a los superiores.
97. Existen buenas relaciones sociales entre las personas que trabajan en la empresa.
98. Cuando hay algún problema entre empleados, procuran solucionarlos entre todos.
99. Las sugerencias que realizan los empleados difícilmente son tomadas en cuenta.
100. Los trabajadores se pelean por cuestiones irrelevantes.
101. La forma en que se designan las actividades es clara.
102. Los compañeros de trabajo están implicados en su trabajo que no es posible establecer amistad.
103. Ante cambios en la organización los trabajadores son los últimos en enterarse.
104. En la organización la unión entre trabajadores propicia un ambiente agradable.
105. Se permite a los trabajadores exponer su punto de vista relacionado con los procesos de trabajo.
106. Los trabajadores de la empresa perciben tensión entre si.
107. En la organización se fomenta el trabajo en equipo.
108. En la empresa las relaciones de trabajo son conflictivas.
109. Los compañeros de trabajo evitan esforzarse en sus actividades.
110. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.
111. Las líneas de comunicación dentro de la organización son claras.
112. La empresa realiza actividades que permiten fortalecer los vínculos entre los compañeros.
113. Los compañeros toleran de buena forma las equivocaciones que otros compañeros puedan tener.
114. Cuando surge algún problema laboral entre compañeros se unen para solucionarlo.
115. Existe una buena comunicación en el trabajo.
116. Los trabajadores se llevan bien entre ellos.

117. Hay apoyo y fidelidad entre los compañeros de trabajo.

- 118. Las actividades de trabajo se ven afectadas debido a los problemas entre los trabajadores.
- 119. Al jefe no le interesan los problemas de sus empleados.
- 120. Los trabajadores dentro de la empresa se sienten parte de un mismo equipo.
- 121. Ante un cambio significativo dentro de la organización los jefes informan a los trabajadores.
- 122. Cuando hay mucha carga de trabajo, entre compañeros solemos apoyarnos.
- 123. Existe una buena integración de los compañeros en las actividades de trabajo.
- 124. El tipo de actividades de trabajo dificultan la relación entre los compañeros.
- 125. Hay envidia entre los trabajadores.
- 126. Las actividades de trabajo se dan en un ambiente de amistad y apoyo.
- 127. Dentro de la empresa las rivalidades entre los empleados son nulas.
- 128. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.
- 129. Cuando un trabajador tiene algún problema es difícil comunicárselo a su jefe.
- 130. La falta de comunicación entre los empleados retrasa las actividades.
- 131. Hay poca integración entre los trabajadores.
- 132. Entre compañeros de trabajo están dispuestos a escucharse.
- 133. En la empresa hay compañerismo entre los trabajadores.
- 134. Cada empleado realiza sus actividades e ignora la de los demás.
- 135. Dentro de la organización se vive un ambiente de amistad.
- 136. Las relaciones entre los compañeros de trabajo se dan de una forma amistosa.
- 137. Existe tolerancia entre los compañeros de trabajo.

SISTEMA ORGANIZACIONAL

- 138. La empresa emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.
- 139. En las actividades que desempeñan los trabajadores las reglas y obligaciones son claras.
- 140. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño
- 141. En la organización es importante la creatividad de los trabajadores
- 142. El jefe trata con indiferencia a los empleados.
- 143. Los superiores dentro de la empresa tienen don de mando
- 144. En el trabajo el jefe se caracteriza por ser inteligente
- 145. En la empresa hay disposición para cambiar las formas de hacer el trabajo.
- 146. La forma de trabajo de cada empleado queda establecida desde el inicio.
- 147. La innovación en la forma de trabajar es una característica de la empresa

148. ~~La organización limita a sus empleados en la forma de realizar sus actividades.~~
149. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.
150. En la organización cada una de las decisiones son tomadas por el jefe
151. En la empresa cada trabajador es tratado de manera igual.
152. Cada trabajador sabe que el reglamento de la organización debe cumplirse
153. En la organización se permite que los trabajadores tomen la iniciativa.
154. Las nuevas propuesta en cuanto a la forma de trabajar son tomadas en cuenta
155. El jefe sabe motivar a sus empleados.
156. El trato del jefe hacia los empleados es de forma cordial.
157. En la organización cada trabajador es tratado de manera distinta.
158. Los trabajadores están capacitados para emplear nuevas formas de trabajo.
159. Existen sanciones a los empleados que realizan sus actividades de otra forma que no este estipulada
160. Los trabajadores de la empresa son seguros de si mismos.
161. Los aumentos de salario son parte de las recompensas que se otorgan a los trabajadores.
162. La empresa surgen nuevas forma de hacer el trabajo constantemente.
163. El jefe influye de manera negativa en la manera de realizar las actividades
164. Al patrón se le dificulta guiar a los empleados para que estos cumplan con los objetivos de la empresa
165. Los trabajadores cumplen con su trabajo de manera satisfactoria.
166. En la empresa se hace hincapié en las reglas y normas.
167. Cada trabajador realiza sus actividades sin tener que consultar a su superior
168. Dentro de la organización se buscan métodos que permitan el desarrollo de los empleados.
169. Las actividades que realiza la empresa son monótonas.
170. La organización busca involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones.
171. En la empresa donde trabajo se acostumbra felicitar a los empleados cuando realizan bien sus actividades.
172. Existe la confianza para quejarse de la forma en que los jefes hacen su trabajo.
173. La empresa motiva a sus empleados con recompensas.
174. El jefe tiene mala capacidad para delegar las actividades.
175. Dentro de la organización los trabajadores saben las reglas y obligaciones.
176. La empresa está abierta a nuevas propuestas relacionadas con la forma de trabajo.
177. Los trabajadores evitan quedarse a trabajar tiempo extra porque la empresa no lo reconoce
178. Existe un reglamento de trabajo bien estructurado.
179. Las decisiones tienen que ser informadas al jefe aunque implique perdida de tiempo
180. La manera en que se dirige a los empleados es amable.

181. La persona que mas sabe con respecto a una actividad es la que decide que hacer.
182. El favoritismo dentro de la empresa provoca que los empleados no logren promociones dentro de la empresa
183. El método de trabajo dentro de la organización es monótono.
184. Los trabajadores se sienten capaces de tomar decisiones concernientes a su trabajo.
185. La empresa promueve que cada trabajador sea independiente.
186. Las políticas de la empresa están claramente definidas.
187. Existen distintas formas para recompensar a los trabajadores.
188. El trato de los superiores hacia sus empleados es con respeto.
189. Existe claridad en el seguimiento de las reglas.
190. Los trabajadores son tomados en cuenta para la solución de problemas dentro de la organización.
191. Los trabajadores cuentan con el suficiente conocimiento para tomar una decisión dentro de la empresa.
192. Los trabajadores gozan de libertad para elegir como hacer sus actividades
193. La manera en que el jefe dirige las actividades es deficiente.
194. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.
195. Dentro de la organización surgen nuevas ideas para realizar el trabajo.
196. Existe empatía entre los superiores y los empleados de la empresa.
197. Los empleados gozan de autonomía para tomar decisiones.
198. En la organización el jefe supervisa cada actividad realizada por los trabajadores.
199. La empresa está dispuesta al cambio para ser más eficiente.
200. Las decisiones tienen que ser informadas al jefe aunque implique perdida de tiempo.
201. El director trata a su personal de la manera mas humana posible.
202. Todos los trabajadores dentro de la empresa tienen posibilidades de ser beneficiados por su buen trabajo.
203. Los trabajadores reciben la orientación necesaria del jefe.
204. Los problemas que surgen dentro de la organización se resuelven de manera óptima.
205. Los patrones de la empresa de caracterizan por se activos.
206. Dentro de la organización cada trabajador sabe quien es el que decide como se realizan las actividades.
207. La forma en que se toman las decisiones en la empresa es la más adecuada.
208. Las recompensas que reciben los trabajadores por su desempeño son justas.
209. Cuando es necesario tomar decisiones precipitadas el jefe apoya a los trabajadores para buscar una mejor solución
210. A Cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar su a actividades.

211. Los trabajadores ignoran las normas establecidas dentro de la empresa.
212. Los métodos de trabajo son constantemente renovados.
213. Dentro de la empresa cada trabajador tiene la posibilidad de elegir el método de trabajo que mejor le convenga.
214. Los beneficios que otorga la empresa son de acuerdo al tipo de trabajo que realizan los empleados.
215. El realizar las actividades a tiempo y con calidad son retribuidas con alguna recompensa dentro de la empresa.
216. En la organización el jefe sabe dirigir a los trabajadores
217. La empresa se interesa en que los empleados estén a gusto mientras trabajan
218. El trato del jefe está orientado más al trabajo que al empleado.
219. La empresa se caracteriza por buscar nuevas formas de hacer las cosas.
220. La forma de trabajar de la empresa ha sido la misma.
221. El jefe dificulta la comprensión de las actividades.
222. la empresa surgen nuevas forma de hacer el trabajo constantemente.
223. Los superiores tratan amablemente a sus empleados.
224. Las actividades del trabajo de dificultan debido al trato del jefe
225. Los trabajadores de la empresa conocen las políticas de esta.
226. Los trabajadores pueden tomar la iniciativa en la resolución de problemas.
227. El jefe reconoce las fortalezas que tienen sus trabajadores.
228. En la organización no se estimula a los trabajadores para que realicen mejor sus actividades.
229. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.
230. En la organización cada decisión debe darse bajo el consentimiento del jefe
231. El jefe está en la mejor disposición de facilitar las cosas a los trabajadores.
232. Los empleados tienen confianza para hacer escuchar sus quejas.
233. Los trabajadores están conformes con la capacidad del jefe para tomar decisiones.
234. La empresa estimula a los empleados para que busquen nuevas formas para mejorar su trabajo
235. Los métodos de trabajo no han cambiado desde los inicios de la empresa.
236. La empresa está abierta al cambio
237. En mi empresa hacen sentir a cada trabajador útil en todos los aspectos.
238. Dentro de la empresa se dan incentivos a los trabajadores destacados.
239. Los favoritismos impiden que los trabajadores con mayor antigüedad crezcan dentro de la empresa
240. Los niveles jerárquicos dentro de la empresa están claramente marcados.
241. El jefe supervisa que cada actividad se realice de acuerdo la forma establecida de trabajo.
242. Cada trabajador se apega a las reglas de la empresa.
243. El jefe es un buen líder.

244. Las personas que realizan una actividad pueden opinar de cómo llevarla a cabo.
245. Los trabajadores evitan tomar decisiones para no meterse en problemas.
246. Los directores dan apoyo a sus empleados en la realización de sus actividades
247. El jefe cuenta con el respeto de todos los trabajadores.
248. Para los trabajadores son importantes las políticas que maneja la empresa.
249. A pesar de resultar efectivo algún método de trabajo, se busca una constante mejora continúa.
250. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.

251. En la empresa cada trabajador tiene la libertad de elegir los métodos de trabajo que mejor le convengan.
252. La puntualidad es una obligación en la organización.
253. La organización busca inculcar valores dentro de la organización.
254. El jefe propone mejores maneras de realizar el trabajo.
255. Sexo.
256. Edad.
257. Estado Civil.
258. Escolaridad.
259. Puesto de Trabajo.
260. Giro o rama de la empresa.
261. Tipo de empresa.
262. ¿Tiene personal a su cargo?
263. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
264. ¿Ha tenido algún ascenso dentro de la empresa donde trabaja actualmente?
265. ¿Cuántos ascensos ha tenido?
266. Ingreso mensual.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

HOJA DE RESPUESTAS

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

21.

22.

23.

24.

25.

26.

27.

28.

29.

30.

31.

32.

33.

34.

35.

36.

37.

38.

39.

40.

41.

42.

43.

44.

45.

46.

47.

48.

49.

50.

Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

51.

52.

53.

54.

55.

56.

57.

58.

59.

60.

61.

62.

63.

64.

65.

66.

67.

68.

69.

70.

71.

72.

73.

74.

75.

76.

77.

78.

79.

80.

81.

82.

83.

84.

85.

86.

87.

88.

89.

90.

91.

92.

93.

94.

95.






















































96.


















































97.

98.

99.

100.

- 101. 
- 102. 
- 103. 
- 104. 
- 105. 
- 106. 
- 107. 
- 108. 
- 109. 
- 110. 
- 111. 
- 112. 
- 113. 
- 114. 
- 115. 
- 116. 
- 117. 
- 118. 
- 119. 
- 120. 
- 121. 
- 122. 
- 123. 
- 124. 
- 125. 
- 126. 
- 127. 
- 128. 
- 129. 
- 130. 
- 131. 
- 132. 
- 133. 
- 134. 
- 135. 
- 136. 
- 137. 
- 138. 
- 139. 
- 140. 
- 141. 
- 142. 
- 143. 
- 144. 
- 145. 
- 146. 
- 147. 
- 148. 
- 149. 
- 150. 
- 151. 
- 152. 
- 153. 

- 154. 
- 155. 
- 156. 
- 157. 
- 158. 
- 159. 
- 160. 
- 161. 
- 162. 
- 163. 
- 164. 
- 165. 
- 166. 
- 167. 
- 168. 
- 169. 
- 170. 
- 171. 
- 172. 
- 173. 
- 174. 
- 175. 
- 176. 
- 177. 
- 178. 
- 179. 
- 180. 
- 181. 
- 182. 
- 183. 
- 184. 
- 185. 
- 186. 
- 187. 
- 188. 
- 189. 
- 190. 
- 191. 
- 192. 
- 193. 
- 194. 
- 195. 
- 196. 
- 197. 
- 198. 
- 199. 
- 200. 
- 201. 
- 202. 

203.

204.

205.

206.

207.

208.

209.

210.

211.

212.

213.

214.

215.

216.

217.

218.

219.

220.

221.

222.

223.

224.

225.

226.

227.

228.

229.

230.

231.

232.

233.

234.

235.

236.

237.

238.

239.

240.

241.

242.

243.

244.

245.

246.

247.

248.

249.

250.

DATOS GENERALES

251. Masculino Femenino

252. _____ años.

253. Soltero Casado Divorciado
Unión libre Otro

254. Primaria Secundaria Carrera técnica
Bachillerato Licenciatura

255. Puesto _____

256. Sector público Sector privado

257. Producción Servicios Comercialización

258. si No Si respondió "no",
Pase a la pregunta 69.

259. _____ Personas.

260. si No Si respondió "no",
Pase a la pregunta 71.

261. _____ ascensos.

262. \$ _____

ANEXO 3

"ERIS"			
Nombre del entrevistado		IS:	
Correo			
Fecha de entrevista		Fecha de Ingreso	
Proyecto		Nombre del rol o asignación	
Lider Inmediato			
Lider de Operación			
Teléfono de Contacto		Responsable o entrevistador	

Por favor indica y explica brevemente que tan de acuerdo estas con las siguientes preguntas donde: 1-Totalmente en desacuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4-De acuerdo, 5-Totalmente de acuerdo. Evita en la medida de lo posible contestar con el numero 3.

	Valor	COMENTARIOS
1		
		Mis líderes me retroalimentan
2		
		Mis líderes dan seguimiento a los objetivos/metas establecidos en mi retroalimentación
3		
		La comunicación con mis líderes es adecuada
4		
		Mis líderes son imparciales en el trato con la gente
5		
		Mis líderes me ayudan a ser más efectivo en mi trabajo
6		
		Las acciones de mis líderes son congruentes con lo que dicen
7		
		Mis líderes se interesan en mí como persona
8		
		Mi asignación actual me permite aprovechar mis habilidades y competencias
9		
		Siento que en Softek tengo oportunidad de desarrollo profesional
10		
		Cuento con la capacitación adecuada para hacer mis actividades diarias
11		
		Me siento orgulloso de trabajar en Softek
12		
		Cuando lo necesito cuento con el apoyo de mis compañeros
13		
		Me siento orgulloso de mi aporte a la organización
14		
		Softek me hace sentir que soy parte importante de la organización