

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
LA OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

POR

ROSA MARÍA ORTIZ DÁVILA

T E S I S

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN
PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L.

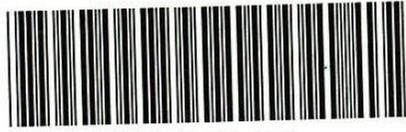
DICIEMBRE DE 2001

IM
Z58533
.M2
FIME
2001
078

RM:OD

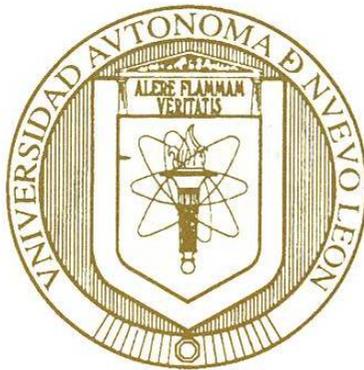
MOSTRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA OPTIMIZACION DEL RECURSO HUMANO

2001



1020146516

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
LA OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

POR

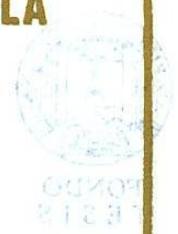
ROSA MARÍA ORTIZ DÁVILA

T E S I S

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN
PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L.

DICIEMBRE DE 2001

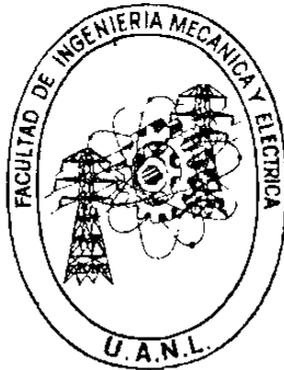


TH
Z 5853
• M2
FINE
2001
O78



FONDO
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
LA OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

POR

ROSA MARÍA ORTIZ DÁVILA

T E S I S

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN
PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L.

DICIEMBRE DE 2001

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **“Diagnóstico del Clima Organizacional para la Optimización del Recurso Humano”** realizada por la alumna Rosa María Ortiz Dávila con matrícula **1078547**, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

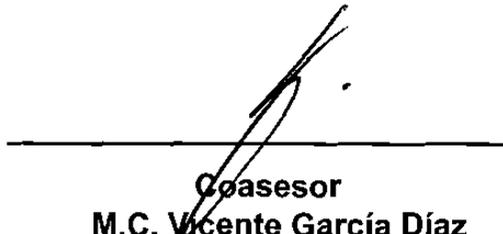
El comité de Tesis

Asesor

M. C. Roberto Villarreal Garza

Coasesor

M.C. Cástulo E. Vela Villarreal



Coasesor

M.C. Vicente García Díaz

Vo. Bo.

**M.C Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Post - Grado**

Villa de Agujita, Coahuila., a Diciembre del 2001

AGRADECIMIENTOS

A mi padre, con profundo amor y respeto. Por ser esa gran persona que me ha acompañado en todo momento, por sus grandes enseñanzas y su maravilloso ejemplo.

PRÓLOGO

El presente estudio se desarrolla para la empresa en la que laboro actualmente, SANLUIS Rassini, quien es uno de los proveedores líderes a los fabricantes automotrices de equipo original (OEMs), en los mercados de México, Estados Unidos, Canadá y Mercosur. Produce componentes de alta tecnología y calidad para sistemas de frenos y suspensiones que se utilizan en pick-ups, minivans, sport utility vehicles, automóviles y vehículos comerciales. Con operaciones en México, Estados Unidos y Brasil, tiene alianzas estratégicas con líderes tecnológicos internacionales como Brembo S.p.A. de Italia, Hendrickson International, de Estados Unidos y NHK Spring Co. y Nissho Iwai de Japón.

Sabiendo que la empresa desea mantenerse como líder mundial y que para lograrlo debe contar con el apoyo de su personal, me ha parecido importante, despertar la inquietud de la empresa por conocer el clima laboral existente e identificar si es necesario establecer planes de acción que optimicen el recurso humano.

Por lo tanto, mi intención es dar a conocer las bases de lo que es un clima organizacional, la importancia de su estudio y una forma sencilla y confiable de diagnosticarlo para cualquier empresa, considerando que será indispensable adecuar las variables a evaluar conforme a las necesidades de la organización para lograr el éxito del mismo.

Estoy segura de que los lectores de este estudio encontrarán en él una guía práctica que los apoye en la búsqueda del clima organizacional ideal.

ÍNDICE

I. Prólogo.	
II. Síntesis.	
III. Introducción	1
1. Clima Organizacional	8
1.1 Concepto de Clima Organizacional	8
1.2 Características del Clima Organizacional	12
1.3 Formas de Clima Organizacional	15
1.3.1 Teoría de Likert	15
1.3.2 Teoría de Litwin y Stinger	19
1.3.3 Otras instrumentos para medir el Clima organizacional	22
1.4 Funciones del Clima Organizacional	23
1.5 Resultados que se obtienen de un diagnóstico de Clima Organizacional	26
2. Comportamiento Organizacional	30
2.1 Fundamentos del comportamiento individual	32
2.2 Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo	35
2.2.1 Actitud	38
2.2.2 Estímulo – Respuesta	39
2.2.3 Medición de las actitudes	43
2.2.4 Objeciones a las pruebas de actitud	44
2.2.5 ¿Para qué sirven las encuestas?	46

2.3	Motivación y Comportamiento	48
2.3.1	Teorías Motivacionales	49
2.3.1.1	Teorías de las necesidades humanas	
	Abraham Maslow	49
2.3.1.2	Teoría bifactorial de Herzberg.....	51
2.3.1.3	Teoría de la existencia, relación y progreso de	
	Alderfer	53
2.3.1.4	Teoría de las tres necesidades de McClelland	54
2.3.1.5	Modelo de expectativas de Vroom	55
2.3.1.6	Modelo de equidad de Stacy Adams	56
2.3.1.7	Teoría de la modificación de la conducta de	
	B.F. Skinner	57
3.	Indicadores del Clima Organizacional	59
3.1	Rotación de personal	59
3.2	Ausentismo	62
4.	Análisis de Indicadores del Clima Organizacional	64
4.1	Rotación de personal	65
4.2	Ausentismo	69
5.	Medición del Clima Organizacional	73
5.1	Diseño de la Muestra	73
5.2	Instrumento de Medición	74
5.3	Items por Variable	74
5.4	Resultados por Pregunta	76
5.5	Resultados por Variable	120
6.	Conclusiones y Sugerencias	123
6.1	Conclusiones	123
6.2	Sugerencias	125
	Bibliografía	127

Anexos.

Glosario.

Resumen Autobiográfico.

SÍNTESIS

En la primera parte del presente estudio hablaremos de la conceptualización del clima organizacional. Veremos cómo el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización y su aproximación a estas variables a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

La especial importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Debido a lo anterior, es necesario hacer una evaluación del Clima Organizacional para determinar la situación actual de la organización con respecto al clima ideal. Existen diferentes formas o teorías que tipifican los climas organizacionales que pueden presentarse en diferentes configuraciones, por lo que se presentan las teorías más conocidas. Sin embargo, la teoría que utilizaremos para el estudio será la del autor Likert, por ser a mi juicio, la más explícita sobre el clima laboral.

En la segunda parte veremos el comportamiento organizacional, sabiendo que busca encontrar la forma en que se afectan los individuos, grupos y el ambiente laboral y que impide con ello la eficacia de las actividades de la empresa.

Se atenderá la importancia de los valores, actitudes y satisfacción en el trabajo como punto clave a tratar para lograr que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo puede ser.

Al encontrar que el clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, que a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes, es donde encontramos la importancia de este capítulo. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

En la tercera parte encontraremos la descripción de las variables dependientes que afectan el comportamiento organizacional y que por ende desembocan en indicadores del clima organizacional, esto debido a que el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.

La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional, razón por la cual, se analizan estos indicadores en el cuarto capítulo. Este análisis se realiza por cada característica biográfica lo que permitirá acercarnos más al perfil del personal que se ve afectado por un clima laboral negativo.

La quinta parte de este estudio muestra los resultados y el análisis de la encuesta de opinión que se aplicó al personal de la empresa. Donde el análisis de los datos se efectúa en forma descriptiva a través de porcentajes y otras medidas estadísticas. Con esto se procede a la interpretación de los resultados.

Los resultados, del análisis descriptivo, se llevan a cabo en dos partes. La primera parte realiza un análisis individual de los resultados de cada pregunta, con el

propósito de conocer la tendencia o magnitud del aspecto detectado a través de cada ítem. La segunda parte, conjuga las distintas respuestas que tratan sobre una misma variable, con la finalidad de mostrar un resultado más general.

Para finalizar, se presenta un diagnóstico del clima laboral que prevalece en la empresa y se dan algunas sugerencias que pueden favorecer la optimización del recurso humano.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis, tiene por objetivo analizar el clima laboral de la empresa con la finalidad de detectar las fuentes de conflicto sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente laboral que propicie la mejora y desarrollo de la persona y la organización.

Actualmente, la empresa se ve enfrentada al fenómeno de la globalización, lo que le exige ser más competitiva para sobrevivir en el mercado. Para lograr esto, debe considerar a sus recursos humanos como los activos más importantes, pues la habilidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual y colectiva, la cual se ve impactada por cómo los empleados se sienten en su trabajo, con sus jefes y colegas, con la alta gerencia así como por la influencia de otros múltiples factores.

Una de las consecuencias más visibles del bajo rendimiento del personal de la empresa se ha visto reflejado por un incremento en sus índices de accidentes, rotación y ausentismo. Esto se debe a un desconocimiento del clima laboral que prevalece en la organización, pues la evaluación de las actitudes de los empleados tiende a ser generalmente, un proceso informal, basado en la percepción del jefe o el deseo del empleado de comunicarse con sus superiores. Sin embargo, difícilmente la percepción del jefe proporciona información para una toma de decisiones adecuada y la mayoría de los empleados prefieren solamente transmitir información positiva a sus superiores.

Considerando que el clima organizacional es el impulsador del éxito de las organizaciones, ha surgido la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia del mismo como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización para alcanzar altos grados de productividad.

Esto pone de manifiesto la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se pretende despertar la duda de la alta gerencia de la organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización. Por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr, lógicamente, mejorar los climas de trabajo.

Todo esto permitirá fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal y, por consiguiente, se desarrollarán climas de trabajo que permitirán la pro-actividad del personal.

Los impactos esperados de la aplicación exitosa de la metodología a desarrollar en el trabajo son:

- Mejorar la satisfacción del personal y la empresa.
- Propiciar un clima organizacional con sentido de servicio extraordinario.
- Mejorar la productividad del personal.

Actualmente, los índices de rotación, ausentismo y accidentes dan a conocer la existencia de anomalías en la organización y se cree es consecuencia de la falta de conocimiento del clima laboral negativo que prevalece en la organización. Por lo cual, se pretende dar a conocer un diagnóstico del clima organizacional que presenta la empresa con la finalidad de ayudar a detectar los factores que causan conflicto en el personal y que por ende se ven reflejados en la improductividad, falta de competitividad, ausentismo, inseguridad, etc.

Por cuestiones de tiempo en la realización de dicha investigación, este estudio solo contemplará al personal administrativo y operario de una de las empresas del complejo Rassini Piedras Negras donde trabajo actualmente.

Para la obtención del diagnóstico se utilizará un cuestionario de actitudes que se aplicará a una muestra representativa de cada tipo de trabajador, de forma autoadministrada y no por entrevista como sería lo ideal. Esto se debe también, a la falta de tiempo y disponibilidad de mi parte para aplicar personalmente dicho cuestionario.

Para desarrollar la siguiente investigación se hará un análisis a los datos relativos a las tasas de ausentismo y rotación. Además, se realizará una encuesta a través del cuestionario de actitudes, por ser considerada como la fuente más completa para descubrir y medir las actitudes del personal en lo referente a sucesos acaecidos en su entorno, características de la organización y las propias características personales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Considerando lo antes citado se infiere que el Clima Organizacional es una de las mayores fortalezas de la empresa, si este se diagnostica positivamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades, por que de presentarse así, la empresa deberá definir programas de acción para combatir los factores de conflicto que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

De acuerdo con observaciones directas realizadas, producto del presente estudio, y apreciaciones de algunos empleados que laboran en la empresa en cuestión, se realizan las siguientes afirmaciones.

En esta organización labora personal profesional y obrero para dar cumplimiento a la misión que tiene asignada la empresa. Este personal se ve afectado por factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo, la comunicación, la alta rotación del personal, la inseguridad laboral, la poca capacitación, la descompensación del tiempo laborado con la remuneración percibida; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando ambientes de trabajo ambiguos, tensos y autoritarios que disminuyen la eficacia del personal en sus actividades, sin dejar de considerar el comportamiento de éste, que en algunos casos se torna apático ante lo que sucede en la organización.

Además de esta apreciación, los actuales indicadores de accidentes, rotación y ausentismo reflejan la existencia de factores que alteran el clima laboral en forma negativa, por lo que es importante analizarlos de tal forma que permitan detectar oportunamente las causas, para establecer planes de acción que logren disminuirlos.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal que labora en la organización; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia, propiciando climas de trabajo motivantes y retadores que permitan desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

ANTECEDENTES

El clima de una organización es uno de los aspectos más frecuentemente mencionados en el diagnóstico organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

No es raro que esto haya sido así. El concepto de clima permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos complejos.

La relación sistema - ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos proveniente de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy (1984) y enriquecida con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. Esta proposición - la de ver a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental- encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaban superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionistas de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico-social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas.

Talcott Parsons (1966), por su parte, había propuesto una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de la organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomadas en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas. Sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil

para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente, como en el caso del trabajo de Katz y Kahn (1977) y el de Buckley (1973).

En resumen, el tema de clima organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones. [3]

PRIMERA PARTE

CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la "personalidad" de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

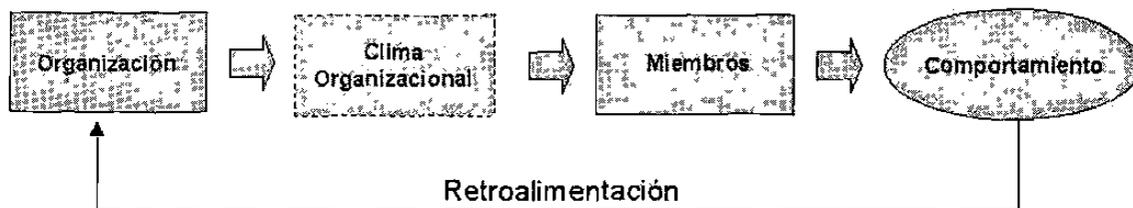
A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una

organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepción que los individuos tienen de ellas.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 1.



Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- ❑ Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.

- ❑ Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- ❑ Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- ❑ Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- ❑ Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. [3]

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

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

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

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el

ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona, también, con el concepto de Salud Mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida. Finalmente, se define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Como se puede ver, el concepto habitual de clima dice referencia con variables situacionales, pero medidas por las percepciones de los miembros de la organización. Dada nuestra definición de la organización como un sistema autopoiético de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. En base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoietico de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por éstos, que la evalúan colectivamente.

Esto significa que el clima organizacional es una autoreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema autopoietico de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- ❑ Tiene referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
 - ❑ Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de
-

conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- ❑ Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
 - ❑ Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
 - ❑ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
 - ❑ Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se
-

esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

- ❑ El ausentismo y la rotación excesiva puede ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- ❑ En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional. [3]

1.3 FORMAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

1.3.1 Teoría de Clima Organizacional de Likert

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son **variables causales**. Otro grupo de variables son **intervinientes** y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables **finales** son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables influyen en la **percepción** del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: " Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias ". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo un línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentra también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
 - **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre. Son utilizados para motivar a los trabajadores los castigos y las recompensas por parte de los directivos.
 - **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
 - **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de
-

confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización. [3]

Likert encontró que el sistema 4 era el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo.

AUTORITARIO CENTRADO EN	EL PUESTO	PARTICIPATIVO CENTRADO EN	EL EMPLEADO
Sistema 1: Explotador autoritario	Sistema 2: Benevolente-autoritario	Sistema 3: Consultivo	Sistema 4: De grupo participativo
Productividad mediocre	Productividad de buena a regular	Productividad buena	Productividad excelente

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

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

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada

para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

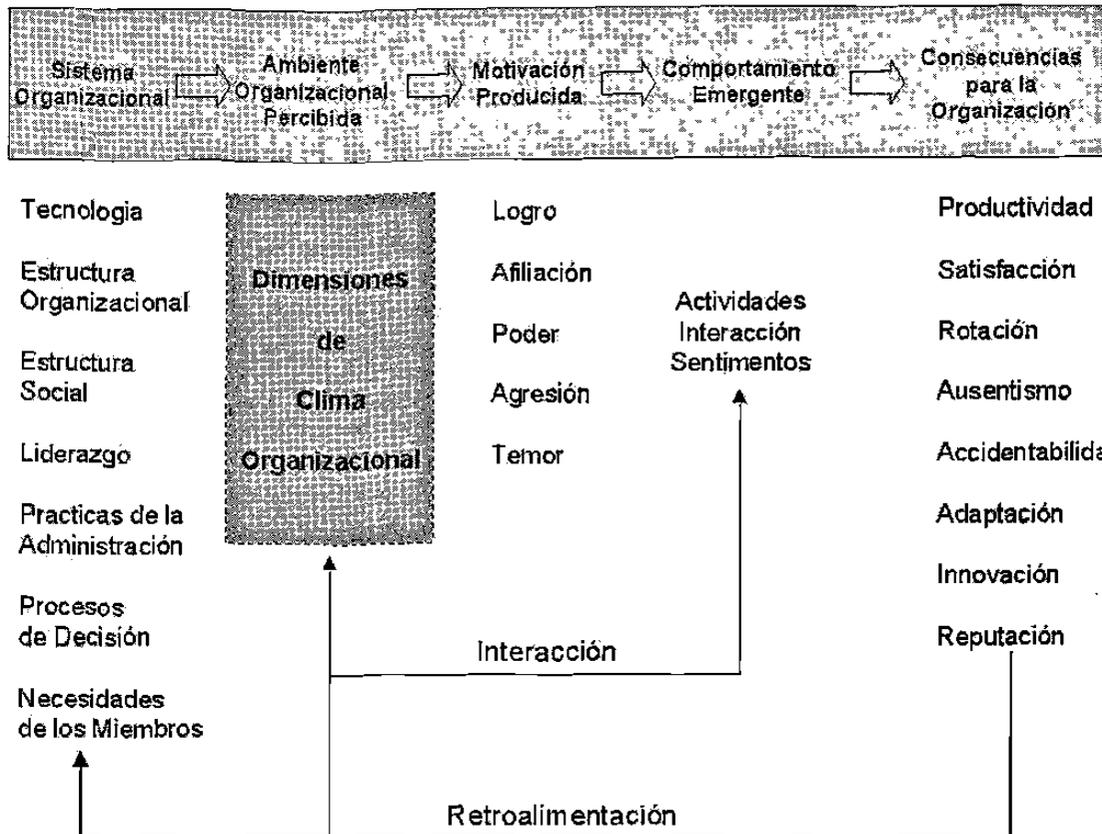
La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
 2. Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor -- supervisado).
 3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
 4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización. [7]
-

1.3.2 Teoría del Litwin y Stinger (1978)

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La técnica de Litwin y Stinger se apoya en un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. RESPONSABILIDAD

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. 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.

4. DESAFIO

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 lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. 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 inferiores.

7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización. [8]

1.3.3 Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional

Existen otros cuestionarios como el desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler,1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional. [7]

1.4 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Desvinculación

Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. Obstaculización

Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

3. Espíritu

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Enfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. [2]

1.6 RESULTADOS QUE SE OBTIENEN DE UN DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de

cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía

y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos. [2]

SEGUNDA PARTE

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Tomemos en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la sicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- **Productividad.** La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo.** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- **Satisfacción en el trabajo.** Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- **Variables del nivel individual.** Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
 - **Variables a nivel de grupo.** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio. [4]
-

2.1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Se ha buscado dar respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Por lo que ahora es valioso empezar a observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las características biográficas.

- **Edad.** Se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo, una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.
 - **Género.** Lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia.
 - **Estado civil.** No hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.
 - **Antigüedad.** Esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además, que se esta más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.
-

Habilidades

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades de las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

- **Habilidades intelectuales.** Son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

- **Habilidades físicas.** Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad

Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

- **Locus de control o lugar de control.** Hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.
-

- **Maquiavelismo.** Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir

- **Autoestima.** Es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

- **Auto monitoreo.** Ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, de eso se trata este punto, habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

- **Toma de riesgos.** Se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa, aquel comportamiento bueno es recompensado, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos).

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos. [4]

2.2 VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción. Todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica qué tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación, es decir, es la forma de representar cómo se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los

valores, las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran aquí son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

- Satisfacción en el trabajo. Que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.
- Compromiso con el trabajo. Un término recién tomado para su estudio, el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- Compromiso organizacional. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir, este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes, situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

La satisfacción en el trabajo ya tocada anteriormente implica cómo medir éste tipo de satisfacción, qué lo determina y cómo afecta en la productividad del empleado.

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

Escala global única. Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".

Calificación de la suma. Este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además, los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren. [4]

2.2.1 Actitud

"Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta"

"Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

Otros parecen inferir que "actitud" y "opinión" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace.

Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente. [8]

2.2.2 Estímulo - Respuesta

Un estímulo no siempre recibe la misma respuesta. Debemos reconocer la importancia del organismo para influir en la conducta.

El estímulo causado por el pinchazo de un alfiler acarrea casi siempre una contracción rápida como respuesta; pero en planos más elevados, la conducta no puede ya reducirse a simple relación estímulo-respuesta, sino que depende grandemente de la forma en que el individuo reciba el estímulo.

En base a lo expuesto podemos decir entonces que la actitud funciona como una estructura mental hipotética con el objeto de explicar la transición del estímulo a la respuesta, y el hecho que el estímulo sea experimentado en la forma que lo es.

Ejemplo: empleados de cierto departamento revelan resentimiento porque han visto a dos supervisores hablando. Es claro que su respuesta no puede explicarse completamente en función del estímulo objetivo. Hay que suponer que adoptan una actitud de recelo hacia la Dirección de la empresa, que les hace sentir en la situación descrita que son objeto de comentarios desfavorables.

Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea.

Ejemplo: El gerente de una empresa se sorprende al enterarse de que su fábrica, que él considera un lugar amistoso, atractivo e interesante, no es vista así por sus empleados.

La sencillísima explicación es que los empleados no "experimentan" la misma empresa. Desde el punto de vista de sus necesidades, la empresa es un lugar muy diferente al que "experimenta" el gerente.

Para cada grupo separado dentro del edificio, cada individuo percibe todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental.

Esto significa que es imposible comprender cualquier acción sin tomar en cuenta la forma en que la situación se manifiesta al individuo.

Toda conducta es susceptible de ser comprendida si se aprecia en su propio contexto, en tanto que tomada aisladamente, bien puede aparecer ridícula.

Ejemplo: Un periódico comenta la conducta absurda de trabajadores industriales (raramente se mencionan en los periódicos conductas igualmente absurdas de la Gerencia), que fueron a la huelga porque un obrero se negó a afeitarse, o porque en lugar de servir el café con leche con cuatro terroncitos de azúcar, se redujeron a tres o alguna otra cosa por el estilo. Es probable que se olvide que esto es precisamente lo que ha sucedido.

Es como si mirásemos desde la ventana de nuestra oficina a la plaza de enfrente y, al ver a un hombre que baila, grita y se retuerce extraordinariamente, decidiéramos que estaba loco de remate, sin discusión posible. Pero, si nos molestáramos en acercarnos y viésemos que lo atacaba un enjambre de abejas, sus acciones se volverían inmediatamente comprensibles.

Si queremos indicar que determinada conducta resulta inadecuada para enfrentarse a una situación dada, tenemos derecho a describir algunas acciones como irracionales, pero ninguna conducta es irracional en el sentido de ser incomprensible o carecer de causa.

Este es un principio fundamental de la psicología, que el Dr. Norman Maier expresa así:

"Toda conducta tiene una causa. Y en vista de esto debemos reconocer que lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene una razón buena y suficiente. Si alteramos tal razón o causa, entonces y sólo entonces cambiará su conducta".

Lo que deseamos demostrar es que toda conducta es susceptible de comprensión, sin importar su aparente simplicidad o complicación.

No podemos explicar la conducta inconveniente del grupo en función de la psicología anormal del individuo.

Si se tiene la impresión de que este punto es tan evidente por sí mismo que no requiere entrar en mas detalles, ¿por qué en ciertos sectores se manifiesta cierta tendencia a hablar como si las naciones, las clases sociales o los grupos de individuos pudieran considerarse literalmente enfermos en sentido psiquiátrico?.

Hay gente que acepta que los alemanes (en el pasado), los iraquíes o los israelíes como nación puedan sufrir de paranoia, y otros grupos sociales (por ejemplo los trabajadores) de pereza anormal o agresividad.

Ésta es una actitud mental peligrosa, puesto que conduce prontamente a tres conclusiones:

1. que el grupo referido es "anormal" en tanto que nosotros (los observadores) somos "normales";
2. que, en una forma u otra, la conducta observada es misteriosa, sin sentido; y,
3. que para enfrentarse a la situación hay que recurrir a un complicado arsenal psicoanalítico.

Con estas creencias, el grupo que hace el diagnóstico está en condiciones de sentirse moralmente superior, ignorar la parte que sus propias acciones juegan para

producir el resultado indeseable y suponer que será necesario algún complejo "tratamiento" para curar al otro grupo.

Este tipo de actitud se observa fácilmente entre algunos gerentes de empresas que con frecuencia parecen considerar la conducta de los trabajadores con la expresión de desamparo, embarazo ligeramente divertido y superioridad moral que se aprecia en el hombre que lleva a su tío viejo y chiflado, a consultar a un psiquiatra.

Su actitud parece decir: "Por supuesto, yo no tuve nada que ver con esto, pero quiero hacer todo lo posible por el buen viejo, así que si Ud. lo cura, estaré encantado de pagar. El dinero no cuenta".

Pero se olvida que la posición de la Gerencia ante los trabajadores no es la del hombre que tiene un tío senil y desequilibrado, sino mas bien la del padre que lleva a su "hijo-problema" a una clínica para la orientación del niño, y se alarma al enterarse que el psicólogo trabaja sobre el principio de que "no hay niños problema, sino padres difíciles".

Modernamente, la mayor parte del trabajo en la orientación del niño se refiere al tratamiento de sus padres, que son la causa del mal comportamiento del niño; si los padres se niegan a colaborar y a admitir sus errores, nada puede hacerse por el niño.

Es claro, entonces, que el sociólogo laboral llamado para encargarse de los problemas de una empresa, buscará:

Las fuentes del problema en la situación real, en términos humanos ordinarios y no psiquiátricos (es decir sin hacer psicologismo); y,

Se enfrentará a la estructura social total, prestando especial atención a la Dirección de la empresa.

A menos que la Dirección de las empresa esté preparada para admitir su parte de responsabilidad en los resultados indeseables en la gestión de administrar sus Recursos Humanos, no habrá solución posible.

El hecho innegable es que la tarea de la Dirección es dirigir, y que, si bien es cierto que hay factores externos e internos en la empresa sobre los que tiene poco control, no basta esto para absolverla de su responsabilidad.

Es la dirección la que está en condiciones de enmendar la situación y crear un buen o mal clima organizacional, mientras que los empleados no tienen tal poder o tienen bien poco y no pueden hacerlo.

Son los "malos dirigentes" ("padres problema") quienes deben tratarse primero.

Con fines de análisis organizacional, las cuestiones importantes sobre las actitudes son:

- Como deben descubrirse y medirse; y
- Si pueden modificarse

2.2.3 Medición de las actitudes

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa. [8]

2.2.4 Objeciones a las pruebas de actitud

1. "Es un signo de debilidad tratar de averiguar lo que piensa el personal, pues esto es algo sobre lo que el empleador competente, que dispone de adecuado control sobre su gente, no necesita preocuparse" (?).

Respuesta: El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la autoridad legítima, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

Estas pruebas nos ayudan a descubrir:

- Ciertos abusos o quejas legítimas, que tocan datos objetivos que necesitan remediarse; y,
- Ciertas quejas basadas en mutuos malentendidos, que también pueden remediarse por medio del análisis y la explicación.

Ejemplo: si la mayoría de los operarios contestaron adversamente las pregunta 2 del primer cuestionario y criticaron la atmósfera de su taller, el remedio puede reducirse a llamar a los ingenieros de mantenimiento y hacer algo sobre el particular. Por otra parte, nuestra respuesta podría ser: "Lamentamos la situación, pero hemos solicitado ya una autorización a la Alcaldía para mejorar el edificio y todavía no hemos obtenido el permiso para proceder".

En cualquier caso, los trabajadores han sido tratados como adultos y han recibido una explicación satisfactoria a una queja legítima.

Queda la posibilidad de que una investigación cuidadosa revelase la carencia de bases objetivas de las quejas sobre la atmósfera del taller con relación a la temperatura, el polvo y las corrientes de aire, pero muchos motivos de quejas sobre la "atmósfera" en sentido metafórico.

La protesta pudiera referirse a un supervisor ineficiente, y la objeción a las condiciones físicas ser un desplazamiento afectivo de la causa real del problema.

En cualquier caso, La encuesta es un instrumento para revelar una zona de tensión en la fábrica, y en este tema tensión se traduce en ineficiencia.

2. "Estas pruebas son innecesarias, en virtud de que la Gerencia conoce ya lo que los trabajadores piensan y sienten".

Ejemplo: Érase una vez una planta textil, cuyo Gerente General aseguraba que la empresa era "una gran familia feliz", que él conocía a cada empleado por su nombre de pila y que estaba tan cerca de la planta, que dominaba la situación por completo. Dos semanas después, los empleados se declararon en huelga, dañaron gravemente la maquinaria y sabotearon el trabajo en marcha. La planta se cerró y no se abrió más.

3. "Probablemente son inexactas porque los empleados pueden no atreverse a contestar francamente las preguntas, y porque las opiniones pueden carecer de relación directa con las acciones".

La primera dificultad depende, en gran parte de la forma en que se efectúe la prueba, pero si se insiste en el completo anonimato, no es problema.

La otra dificultad ha sido investigada a fondo por muchos psicólogos y sociólogos laborales, y se ha logrado ligar los resultados de las pruebas con las acciones de los individuos encuestados. Todas las investigaciones demuestran que las pruebas son razonablemente exactas.

Hay una objeción final a las encuestas de opinión que, si bien irracional y con frecuencia inexpressada, representa una actitud muy común de la Gerencia.

4. La existencia de temor hacia los empleados que se manifiesta en comentarios como "... dejemos dormir a los perros", ó "...dejémoslos solos y en paz".

Muchos gerentes parecen imaginarse a sí mismos sentados en la punta de un volcán que puede hacer erupción en cualquier momento, y en vez de resolver el problema para que la tensión se afloje, la reprimen incesantemente. Temen sinceramente escuchar cualquier opinión de sus subordinados. Temen lo peor, pero no quieren oír detalles.

Existen por supuesto otros medios de descubrir las actitudes del personal:

- Entrevistas de egreso
- Entrevistas "dirigidas"
- Entrevistas "no dirigidas"
- Sistemas de sugerencias

Sin embargo, en conjunto, la encuesta de actitud proporciona resultados más exactos que cualquier otro método, y con menor dificultad. [8]

2.2.5 ¿Para que sirven las encuestas?

Las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

- Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados. Con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades posteriores.
 - La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos. (Por supuesto sería un error emprender un estudio sin la
-

intención de hacer algo constructivo para remediar los conflictos revelados, pero, en cualquier caso, es innegable que el examen por sí mismo alivia la tensión y tiende a elevar el estado de ánimo general).

- Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores. [8]

2.3 MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es mas posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un ténpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: la expectativa y la accesibilidad.

- La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.
- La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a

sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo. [5]

2.3.1 Teorías Motivacionales

La motivación ha sido en los ultimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

- Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

- Teorías de procesos: Agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

Teorías de contenido

2.3.1.1 Teoría de las necesidades humanas - Abraham Maslow

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la mas material a la mas espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: alimento, vivienda, vestimenta, etc.

 - Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.
-

- Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
- Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo mas que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.
- Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella: autonomía, independendencia, autocontrol.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.

Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo mas largo.

Observaciones a la teoría de Maslow:

Según otros enfoques, la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una puede no serlo para otra.

Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía. Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del administrador que describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir porque se esfuerza y trabaja.

2.3.1.2 Teoría bifactorial de Herzberg

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran a continuación:

- Factores higiénicos: Se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de

estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

- Factores motivacionales: Se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que: la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos a permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respecto de esta teoría suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo, lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través de el incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

2.3.1.3 Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer

Clayton Adelfer, llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

- Existencia: Agrupa las necesidades mas básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión)

VARIABLES TALES COMO ANTECEDENTES FAMILIARES Y AMBIENTE CULTURAL PUEDEN ALTERAR EL ORDEN DE LAS NECESIDADES, EJEMPLO DE ESTA SITUACIÓN SON CULTURAS COMO LA JAPONESA QUE ANTEPONEN LAS NECESIDADES SOCIALES A LAS FISIOLÓGICAS.

2.3.1.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland

CON EL OBJETO DE ENTENDER LA MOTIVACIÓN, ESTE AUTOR CLASIFICÓ LAS NECESIDADES EN TRES CATEGORÍAS:

- Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
 - Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.
 - Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.
-

Teorías de procesos

2.3.1.5 Modelo de expectativas de Vroom

El modelo motivacional de Víctor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

- **Valencia:** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1 . Cuando una persona no quiere llegar un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1 , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero o en ticket) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de 1 .

- **Expectativa:** Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.
 - **Instrumentalidad:** Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y 1 .
-

Funcionamiento del modelo

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

2.3.1.6 Modelo de equidad de Stacy Adams

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por mas pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en mas compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los

aporte (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con mas intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser mas "sensibles" y otros mas "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

2.3.1.7 Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir

comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo esta constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado esta constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse. [5]

TERCERA PARTE

INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es necesario que la empresa sea sensible a los problemas que puede causarle la rotación y el ausentismo de personal. A continuación veremos la importancia de ellos.

3.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

Generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el “nivel de moral de trabajo” de la misma, ya que de este depende gran parte de la integración y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal.

Existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación. La que utilizaremos es la siguiente:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año X 100}}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa. [1]}}$$

Un índice de rotación de personal equivalente a cero, no debe ocurrir en la práctica, ni será deseable, puesto que demostraría un estado total de estancamiento de la

organización, pero por el otro lado, un índice de rotación de personal elevado, tampoco sería deseable, ya que reflejará un estado de fluidez y entropía de la organización, además los costos generados por inducción, capacitación y experiencia, sin contar que una organización que no logre retener a sus empleados le será muy difícil fijar y asimilar adecuadamente sus metas.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización, retener al personal de buena calidad, sustituyendo aquél que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas, dentro de un programa factible de adiestramiento y económicamente rentable para la empresa. Cada empresa tendría su rotación ideal, en el sentido, que ésta permita la potenciación máxima de sus recursos humanos, sin afectar la calidad de los productos ni la productividad empresarial.

Para el medio en que labora la empresa, se considera que entre el 5% y el 10% son índices aceptables de rotación de personal.

Es importante señalar que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios, que afectan las finanzas de la organización, entre los primarios se pueden mencionar:

1. Costo de reclutamiento y selección, implica: gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado; gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección; gastos de anuncios en periódicos; gastos de mantenimiento de los servicios de entrevistas, médicos y de exámenes de laboratorios.
 2. Costo de registro y documentación, ello comprende: gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación del personal.
 3. Costo de integración, equivale a: gastos de la selección, de inducción y entrenamiento. Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante.
-

4. Costo de desvinculación, implica: costo de entrevista de desvinculación. Costos de indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por antigüedad, cesantía y despido. Costo de anticipo de pagos relacionados con vacaciones.

Los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables (básicamente cuantitativos) solo se necesitaría un sistema sencillo de tabulación y acompañamiento de datos, sin embargo, los costos secundarios de la rotación de personal involucran aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma numérica pues son intangibles, entre ellos se tienen:

- Reflejos en la actitud del personal.
- Costo referente a la toma de decisiones.
- Costo referente a la toma de decisiones.
- Costo referente a la experiencia.
- Efectos sobre el clima organizacional.
- Pérdidas en los negocios.
- Malestar entre los proveedores y clientes.

Así tenemos que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es por tanto la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en la organización, sobre la actitud y el comportamiento del personal, es por tanto, una variable dependiente (en mayor o menor grado) de aquellos fenómenos internos o externos de la organización. Dentro de los factores externos se pueden citar: la situación de oferta y demanda de recursos humanos, el clima organizacional, reducción de personal, cambio de tecnologías y búsqueda de mejoras salariales. Dentro de los internos: incompetencia en el desempeño, sexo, costos, edad. [6]

3.2 AUSENTISMO

Una de las más sutiles y al mismo tiempo más comunes identificaciones del descontento o actitud negativa de los empleados y de su inquietud, es el ausentismo. Este descontento mostrará las actitudes negativas hacia el trabajo, teniendo una relación moderada con los índices altos del propio fenómeno.

El ausentismo esta constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar.

Las causas de ausentismo son debidas a ciertos factores, siendo algunos de estos los siguientes:

□ Factores internos.

Selección de personal y método de asignación en el trabajo, deficientes; fatiga, exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización que impiden un empleo estable, etc. Como puede verse, son todos los factores que pueden causar insatisfacción y, por tanto, actitudes negativas en los trabajadores.

□ Factores externos.

a) De la colectividad: vivienda inadecuada, problemas de compras, transporte deficiente, etc.

b) Personales: enfermedades y accidentes, obligaciones del hogar, etc. Existen diferentes que modifican estas causas de ausentismo o aumentan otras, pero los resultados obtenidos por diversos estudios sobre ausentismo demuestran que no existen causas, motivos o factores específicos que provoquen este fenómeno. El ausentismo puede indicar actitudes negativas, aunque no necesariamente sea así.

Indices de ausentismo

Cuando el personal deja de asistir a sus labores, abre huecos en el flujo del trabajo que pueden ocasionar graves consecuencias. El ausentismo puede deberse a varias razones: enfermedades, accidentes de trabajo, permisos, faltas injustificadas, etc. El ausentismo en una organización puede calcularse de acuerdo con el siguiente índice:

$$\text{Frecuencia} = \frac{\text{Casos de ausencia} \times 100}{\text{Número de trabajadores}} \quad [1]$$

CUARTA PARTE

ANÁLISIS DE INDICADORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL NEGATIVO

Ahora haremos un análisis de algunas de las variables desencadenantes de un clima laboral negativo, centrandó el análisis en datos relativos a las tasas de rotación y ausentismo.

El análisis de estas variables considera al personal en general de la empresa Rassini, S.A. de C.V. Para este estudio se ha clasificado al personal, de acuerdo con las actividades que realizan, en tres grupos importantes:

1. Mano de Obra Directa. Es personal sindicalizado que trabaja directamente en las líneas de producción.
 2. Mano de Obra Indirecta. Es personal sindicalizado que trabaja en forma indirecta a la producción, como lo es el personal de mantenimiento, etc.
 3. Empleados. Es el personal que trabaja en el área administrativa y cuenta con preparación profesional.
-

4.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

En el Reporte Mensual de Operación del año 2000, el índice de rotación para este año disminuyó con respecto al año 1999 para el personal empleado y la mano de obra directa. A la inversa en la mano de obra indirecta donde se incrementó dicho índice.

Entre las causas por las que un trabajador deja de prestar sus servicios a la organización en estudio, se encontraron las siguientes:

- Abandono de empleado. La empresa realiza la baja por esta causa cuando el trabajador tiene más de cuatro faltas consecutivas sin justificación alguna.
- Defunción. Se origina por muerte del trabajador.
- Despido. Provocada por la empresa cuando por razones económicas se ve obligada a reajustar al personal, eliminando puestos.
- Incapacidad permanente. El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar. Siempre y cuando cumpla con los requisitos legales para que se le otorgue una pensión por el seguro social. También se da cuando el seguro social determina que el trabajador se encuentra incapacitado físicamente para seguir prestando sus servicios.
- Rescisión de contrato. Provocada por la empresa cuando el trabajador ha incurrido en alguna de las causas de rescisión, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (Art. 47).
- Separación voluntaria. Provocada por el trabajador por razones personales.
- Terminación de contrato. Provocada por la empresa cuando no desea renovar el contrato del trabajador eventual.
- Traspaso. Provocada por la empresa cuando traslada al personal a otra de las plantas del complejo organizacional.

Para realizar el análisis de esta variable dependiente, se recopiló la información de casos de rotación ocurridos durante el último año (2000).

Para dar respuesta a las causas de rotación, se analizaron los datos de acuerdo con las siguientes características biográficas: ubicación, edad, antigüedad, estado civil, grado académico y género.

Para una mejor interpretación de los resultados, dichos datos fueron graficados por categoría y característica biográfica. A continuación presento los resultados encontrados:

Directos

- Ubicación. La causa de mayor rotación resultó ser la separación voluntaria en el personal que reside localmente. Del total de bajas, la mayoría (75 %) corresponde al personal de residencia local, el resto (25 %) corresponde al personal que reside fuera de la ciudad. Ver Figura 1.
 - Edad. La causa de mayor rotación es la separación voluntaria y se presenta en personal con edad entre los 21 y 25 años. Podemos decir que entre menor edad tiene el empleado más probabilidades tiene de renunciar a su trabajo, el personal de edad mayor (41 – 50 años) resulta más estable en esta situación. Ver Figura 2.
 - Antigüedad. La causa de mayor rotación es la separación voluntaria que se presenta en el personal de más reciente ingreso (0 –1 año). Se observa que la mayoría del personal de nuevo ingreso (73 %) es quien tiene mayor rotación. A mayor antigüedad, el porcentaje de rotación disminuye considerablemente. Ver Figura 3.
 - Estado Civil. La causa de mayor rotación es la separación voluntaria, que se presenta en personal casado. La mayor parte de las rotaciones (43 %) se presenta en personal casado. Ver Figura 4.
 - Grado Académico. La causa más frecuente de rotación es la separación voluntaria en personal que no tiene estudios. Se observa que la gran parte de las rotaciones (97%), se presentó en personal sin estudios. Ver Figura 5.
-

- ❑ **Género.** La separación voluntaria es la causa de mayor frecuencia de rotaciones y se presenta en personal masculino. La rotación en el género femenino esta representada por un 2 %, el restante 98 % fue en personal masculino. Ver Figura 6.

Indirectos

- ❑ **Ubicación.** La causa de mayor rotación resultó ser por despido y fué en el personal de ubicación local. Del total de bajas, la mayoría (87 %) corresponde al personal de residencia local, el resto (13 %) corresponde al personal que reside fuera de la ciudad. Ver Figura 7.
 - ❑ **Edad.** La causa de mayor rotación es la separación voluntaria y se presenta en personal con edad entre los 21 y 25 años. Podemos decir que entre menor edad tiene el empleado más probabilidades tiene de renunciar a su trabajo, el personal de edad mayor (41 – 50 años) resulta más estable en esta situación. Ver Figura 8.
 - ❑ **Antigüedad.** La causa de mayor rotación es la separación voluntaria que se presenta en el personal que tiene de 2 a 5 años de antigüedad. Se observa que el personal de más reciente ingreso (0 – 5 años) es quien tiene mayor rotación (69 %). A mayor antigüedad, el porcentaje de rotación disminuye considerablemente. Ver Figura 9.
 - ❑ **Estado Civil.** La causa de mayor rotación fue por despido y se presentó en personal de estado civil casado. La mayor parte de las rotaciones (49 %) se presentó en personal casado, casi la otra mitad estuvo representada por los solteros (45 %). Ver Figura 10.
 - ❑ **Grado Académico.** La causa más frecuente de rotación fué por despido y se presentó en personal que no tiene estudios. Se observa que la gran parte de las rotaciones (87%), se presentó en personal sin estudios. El personal más preparado presenta una menor frecuencia de rotación. Ver Figura 11.
 - ❑ **Género.** La causa de mayor frecuencia de rotación es la separación voluntaria y se presentó en personal masculino (único género para esta clasificación).
-

Empleados

- ❑ **Ubicación.** La causa de mayor rotación es la separación voluntaria del trabajador y se presenta, en su totalidad, en personal de ubicación local. La gran mayoría del personal que ha dejado de laborar en la empresa (96 %) es local, el resto (4 %) radica fuera de la ciudad. Ver Figura 13.
 - ❑ **Edad.** La causa de mayor rotación es la separación voluntaria y se presenta en personal con edades entre los 26 y 30 años. Podemos decir que entre menor edad tiene el empleado más probabilidades tiene de renunciar a su trabajo (66%), el personal de edad mayor (41 – 50 años) resulta más estable en esta situación (8 %). Ver Figura 14.
 - ❑ **Antigüedad.** La causa de mayor rotación es la separación voluntaria y se presenta, en su mayoría, en aquel personal de reciente ingreso (menos de 1 año). Se ha encontrado que el personal con menos de 6 años de antigüedad (78 %) es quien presenta una mayor probabilidad de renunciar a su trabajo. Ver Figura 15.
 - ❑ **Estado Civil.** La causa de mayor rotación es la separación voluntaria y se presenta en los empleados solteros. Del total de casos de rotación, más de la mitad (56 %) son de personas solteras, el resto (44 %) son personas casadas. Ver Figura 16.
 - ❑ **Grado Académico.** La causa de mayor rotación es la separación voluntaria y se da en personal que cuenta con mayor preparación académica. Ver Figura 17.
 - ❑ **Género.** La separación voluntaria es la causa de mayor rotación y se presenta en personal masculino. Se encontró que la gran parte de las bajas de personal (85 %) se dieron en el género masculino, el restante (15 %) fué del género femenino. Ver Figura 18.
-

4.2 AUSENTISMO

Para realizar el análisis de esta variable dependiente, se recopiló la información de casos de ausentismo ocurridos durante el último año (2000), excluyendo los casos de aquellas personas que, al día último del año, ya no trabajaban para la empresa.

Para dar respuesta a las causas de ausentismo, se analizaron los datos de acuerdo con las siguientes características biográficas: ubicación, edad, antigüedad, estado civil, grado académico y género.

Para una mejor interpretación de los resultados, dichos datos fueron graficados por categoría y característica biográfica. A continuación presento los resultados encontrados:

Directos

- Ubicación. Este personal presenta como mayor causa de ausentismo la falta injustificada, siguiendo en menor medida la incapacidad por riesgo de trabajo y la incapacidad por enfermedad general. La mayor parte del personal que se ausenta es local (53 %), el personal foráneo se ausentó en menor medida (47 %). Ver Figura 19.
 - Edad. Este personal presenta como mayor causa de ausentismo la falta injustificada, originada por el personal más joven (18 – 30 años). El personal que más se ausenta es el que se encuentra comprendido entre los 21 y 35 años. El personal con edad mayor a los 45 años es el que presenta un menor ausentismo. Ver Figura 20.
 - Antigüedad. Para esta clasificación la causa de mayor ausentismo es la falta injustificada, siguiendo la causa de incapacidad por riesgo de trabajo. Se encontró que el personal que mayor ausentismo presenta es el que tiene de 2 a 5 años de antigüedad. El personal de nuevo ingreso es el que presenta una menor frecuencia de ausentismo. Ver Figura 21.
-

-
- ❑ Estado Civil. La causa de mayor ausentismo es la falta injustificada y se presenta en el personal casado. Se encontró que los estados civiles con mayor frecuencia de ausentismo son el viudo (33 %) y el divorciado (26 %). Ver Figura 22.
 - ❑ Grado Académico. La mayor causa de ausentismo es la falta injustificada y se presenta en el personal con menor grado académico: primaria (25 %) y secundaria (24%). Ver Figura 23.
 - ❑ Género. La causa de mayor ausentismo es la falta injustificada y se presenta en ambos géneros. El género que cuenta con mayor frecuencia de ausentismo es el género femenino y tiene causas muy diversas, pues presenta tanto ausentismos como incapacidades. Ver Figura 24.

Indirectos

- ❑ Ubicación. Este personal presenta como mayor causa de ausentismo la falta injustificada, siguiendo la incapacidad por riesgo de trabajo y la incapacidad por enfermedad general. La mayor parte del personal que se ausenta es local (56 %), el personal foráneo se ausentó en menor medida (44 %). Ver Figura 25.
 - ❑ Edad. Este personal presenta como mayor causa de ausentismo la falta injustificada, siguiéndole el permiso sindical con goce de sueldo, la incapacidad por riesgo de trabajo y la incapacidad por enfermedad general. De esta clasificación de personal, los que más se ausentan son los más jóvenes (18 – 20 años) y el personal de edad mayor (51 – 55 años). Ver Figura 26.
 - ❑ Antigüedad. Para esta clasificación la causa de mayor ausentismo es la falta injustificada, siguiendo la causa de incapacidad por riesgo de trabajo. Se encontró que el personal que mayor ausentismo presenta es el que tiene de 2 a 10 años de antigüedad. Ver Figura 27.
 - ❑ Estado Civil. La causa de mayor ausentismo es la falta injustificada y se presenta en el personal casado. Se encontró que la mayoría de las frecuencias de ausentismo son de personal casado (58 %). Ver Figura 28.
-

- ❑ **Grado Académico.** La mayor causa de ausentismo es la falta injustificada y se presenta en personal del cual se desconoce su grado académico (39 %). Sin embargo, se cree que dicho personal no cuenta con estudios, ya que el personal que solo cuenta con primaria es quien presenta también una alta frecuencia de ausentismo (37 %). Ver Figura 29.
- ❑ **Género.** Todo el personal es masculino por lo que no es representativo para esta clasificación.

Empleados

- ❑ **Ubicación.** La mayor causa de ausentismo encontrada es la falta injustificada del personal local, siguiendo el permiso con goce de sueldo del personal local. Ver Figura 31.
 - ❑ **Edad.** Las mayores causas de ausentismo son el permiso médico y la falta injustificada. Se observa que el personal de 26 a 30 años presenta ausentismo por permisos médico y faltas injustificadas y que el personal de 41 – 50 años presenta ausentismo por incapacidades médicas. Ver Figura 32.
 - ❑ **Antigüedad.** La mayor causa de ausentismo es la falta injustificada, siguiendo el permiso con goce de sueldo y la incapacidad por riesgo de trabajo. El personal que más se ausenta es el comprendido entre los 2 y 5 años y se debe a faltas injustificadas. El personal de reciente ingreso es quien presenta un menor número de ausencias. Ver Figura 33.
 - ❑ **Estado civil.** La mayor causa de ausentismo es la falta injustificada y es presentada por el personal casado. Casi la mitad de las ausencias (45 %) son del personal casado, el 55 % restante es comprendido por personal soltero y divorciado. Ver Figura 34.
 - ❑ **Grado académico.** La mayor causa de ausentismo es la falta injustificada presentada por el personal con estudios de primaria, siguiendo el personal con estudios profesionales. Ver Figura 35.
-

- ❑ Género. Más de la mitad de las ausencias (52 %) se presenta en el género masculino y se debe a faltas injustificadas, siguiendo el permiso con goce de sueldo. La otra parte de las ausencias (48 %) se presenta en el género femenino y se debe a incapacidades por enfermedad general, posiblemente, por maternidad. Ver Figura 36.
 - ❑ Nivel Jerárquico. La mayoría de las ausencias ocurren en personal que ejercen puestos de supervisión. El personal de mayor nivel jerárquico (Jefes y Superintendentes) muestran un menor ausentismo.
-

QUINTA PARTE

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1 DISEÑO DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra, se utilizó el procedimiento de muestreo estratificado, que se apoya en el principio básico de dividir la población en estratos que componen la población: directos, indirectos y empleados, con el fin de obtener representatividad de los distintos estratos que componen la población y hacer comparaciones entre ellos. La mitad de la selección de los casos se realizó en base a criterio, por lo regular, se eligieron aquellos de más fácil acceso hasta completar la muestra. La otra mitad de la muestra fue intencional o selectiva, por lo que se eligieron informantes clave que podían dar información sobre los indicadores que se examinan.

El estudio se realizó a una muestra aproximada de 64 personas, una tercera parte por cada categoría de personal entre sindicalizados directos, sindicalizados indirectos y personal empleado de la empresa.

5.2 INSTRUMENTO DE MEDICION

Se aplicó un cuestionario consistente de 27 ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala tipo Likert.

Las afirmaciones tienen dirección favorable o positiva y desfavorable o negativa, siendo esto muy importante para codificar las alternativas de respuesta. Una afirmación positiva significa que el sujeto califica favorablemente el objeto de actitud, y cuanto más de acuerdo con la afirmación, la actitud será más favorable.

El diseño del cuestionario se realizó de una manera simple y comprensible. Con la finalidad de aumentar la realidad y calidad de la información, el cuestionario fue autoadministrado y anónimo.

La aplicación del instrumento se completó en varias sesiones con duración máxima de 20 minutos dentro de los horarios de trabajo.

5.3 ITEMS POR VARIABLES

□ Motivación

1. Mis compañeros consideran que mi trabajo es importante.
 11. En mi trabajo todos los días son iguales.
 14. Cuando dejo de hacer mi trabajo no pasa nada.
 17. Tomando en cuenta todos los aspectos presentes y ausentes de su trabajo, usted está muy satisfecho con él.
 21. Es positiva la imagen que tienen sus familiares y amigos de su trabajo.
-

Remuneración

- 2. El sueldo que recibo está de acuerdo con el trabajo que realizo.
- 7. En comparación con el salario de mi jefe, el mío está bien.

Promoción

- 3. Los criterios de promoción de este trabajo se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad.
- 12. En este trabajo, sólo los que tienen influencias pueden ascender.
- 20. Existen posibilidades de promoción para su puesto de trabajo.

Estilo de Supervisión

- 4. Mi jefe inmediato no valora mi trabajo.
- 15. Mi jefe me informa periódicamente si mi trabajo está bien hecho.
- 27. Su jefe recompensa el esfuerzo de sus empleados cuando realizan una labor destacada.

Equipo de Trabajo

- 5. En mi trabajo todos nos ayudamos para resolver los problemas.
- 6. Cuando tengo errores en mi trabajo, mis compañeros me critican severamente.
- 23. Los miembros del grupo se conocen muy bien (confianza).
- 24. Los miembros del grupo destacan por su capacidad para resolver problemas.

Capacitación y Desarrollo

- 7. Gracias a los cursos de capacitación que recibimos, hago mejor mi trabajo.
- 16. Los cursos de capacitación que recibimos son poco interesantes.

Responsabilidad

- 10. Yo participo en la elaboración de los planes de trabajo.
 - 13. En mi trabajo puedo disponer cómo y cuándo hacer las cosas.
-

Otros

26. En mi departamento el personal optimiza el uso de los recursos con que contamos (tiempo, dinero, equipo, materiales, etc.).

Estabilidad

22. Las entradas y salidas de gente en el grupo son relativamente frecuentes.

Condiciones de Trabajo

18. El horario laboral es el más conveniente para usted.

19. Las condiciones de trabajo son las apropiadas para su actividad (espacio, mobiliario, luz).

Estilo de Dirección

9. En este trabajo se toman las decisiones importantes sin siquiera consultarnos.

25. Existe la confianza en que el Grupo Directivo toma siempre las decisiones más adecuadas para toda la organización.

5.4 RESULTADOS POR PREGUNTA

A continuación se muestran los resultados obtenidos y se realiza un análisis individual de los resultados en cada pregunta con el propósito de conocer la tendencia o magnitud del aspecto detectado a través del ítem. Al finalizar, en la segunda etapa, se conjugan las distintas respuestas que tratan sobre una misma variable.

Para la obtención de los resultados se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) por ser un procedimiento electrónico que facilita el proceso de la información. El paquete utilizado es versión 8 en idioma inglés y por lo tanto los resultados muestran términos en ese idioma, no siendo esto un impedimento para su interpretación, ya que estos términos forman parte del lenguaje coloquial de la empresa para la que se presenta el estudio.

Pregunta No. 1

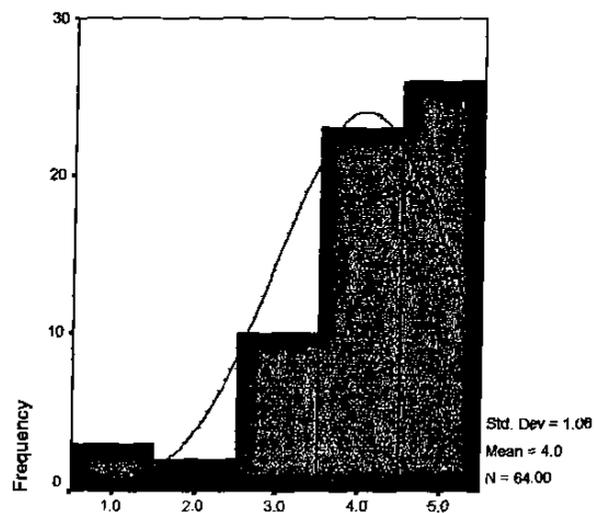
Statistics

Mis compañeros consideran que mi trabajo es importante.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		4.05
Median		4.00
Mode		5
Std. Deviation		1.06
Variance		1.12
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Mis compañeros consideran que mi trabajo es importante.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	3	4.7	4.7	4.7
En desacuerdo	2	3.1	3.1	7.8
Indiferente	10	15.6	15.6	23.4
De acuerdo	23	35.9	35.9	59.4
Totalmente de acuerdo	26	40.6	40.6	100.0
Total	64	100.0	100.0	



Prácticamente tres cuartas partes del personal está de acuerdo en que sus compañeros consideran que su trabajo es importante. Una sexta parte se encuentra indiferente a esta afirmación.

Podemos afirmar que los compañeros de trabajo consideran importante el trabajo de sus compañeros. La categoría que más se repitió fue la 5 (Totalmente de acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 4.05 (De acuerdo). Asimismo, se desvían de 4.05, 1.06 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.

Pregunta No. 2

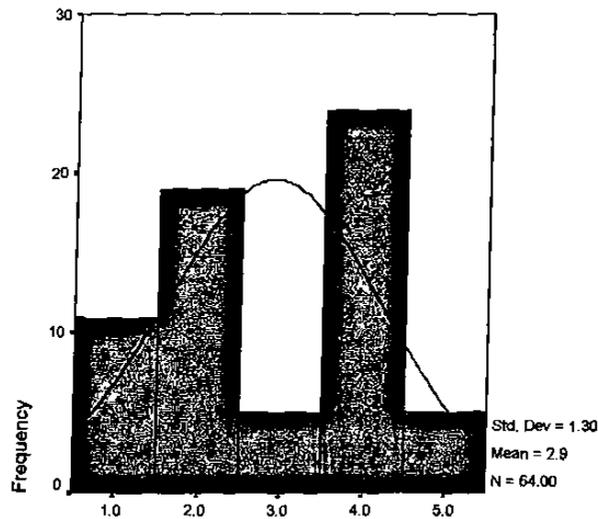
Statistics

El sueldo que recibo está de acuerdo con el trabajo que realizo.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		2.89
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.30
Variance		1.69
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

El sueldo que recibo está de acuerdo con el trabajo que realizo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	11	17.2	17.2	17.2
	En desacuerdo	19	29.7	29.7	46.9
	Indiferente	5	7.8	7.8	54.7
	De acuerdo	24	37.5	37.5	92.2
	Totalmente de acuerdo	5	7.8	7.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Prácticamente la mitad del personal no está de acuerdo en que su sueldo es proporcional al trabajo que realiza. La otra parte se encuentra de acuerdo a esta afirmación.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia el sueldo que recibe es desfavorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por debajo del valor 3 y el restante se sitúa por encima de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 2.89 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 2.89, 1.30 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores inferiores.

Pregunta No. 3

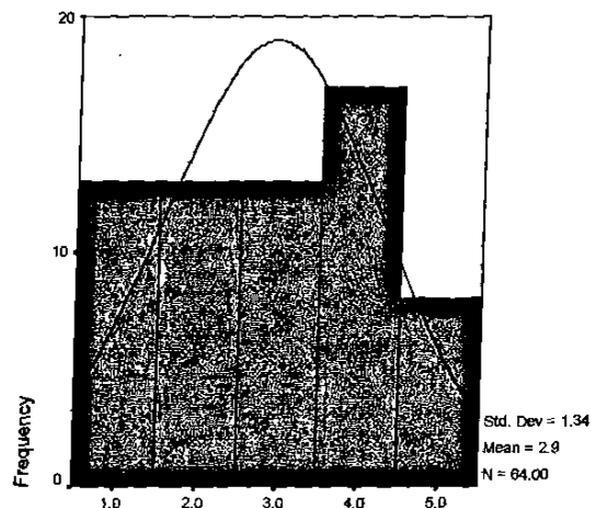
Statistics

Los criterios de promoción de este trabajo se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		2.91
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.34
Variance		1.80
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Los criterios de promoción de este trabajo se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	13	20.3	20.3	20.3
	En desacuerdo	13	20.3	20.3	40.6
	Indiferente	13	20.3	20.3	60.9
	De acuerdo	17	26.6	26.6	87.5
	Totalmente de acuerdo	8	12.5	12.5	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



El 40.6 % del personal piensa que los criterios de promoción no se basan en elementos objetivos como eficiencia y antigüedad. El 20.3 % se encuentra indiferente ante esta afirmación y el restante 39 % considera que existe objetividad en los criterios de promoción.

Encontramos que la actitud del personal hacia los criterios de promoción es desfavorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por debajo del valor 3 y el restante se sitúa por encima de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 2.91 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 2.91, 1.34 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios.

Pregunta No. 4

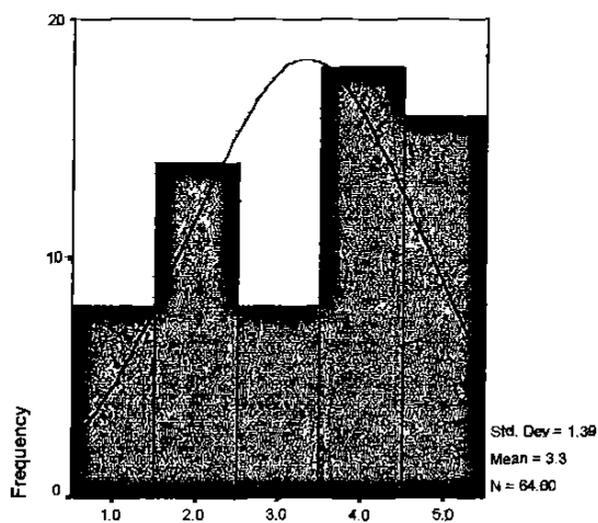
Statistics

Mi jefe inmediato no valorará mi trabajo.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.31
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.39
Variance		1.93
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Mi jefe inmediato no valorará mi trabajo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	8	12.5	12.5	12.5
	En desacuerdo	14	21.9	21.9	34.4
	Indiferente	8	12.5	12.5	46.9
	De acuerdo	18	28.1	28.1	75.0
	Totalmente de acuerdo	16	25.0	25.0	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



El 34.4 % del personal considera que su jefe inmediato no valora su trabajo. Una minoría del 12.5 % esta indiferente ante esta afirmación. El 53.1 % esta de acuerdo en que su trabajo es valorado.

Encontramos que la actitud del personal hacia la valoración del trabajo por el jefe inmediato es Indiferente. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.31 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.31, 1.39 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y superiores.

Pregunta No. 5

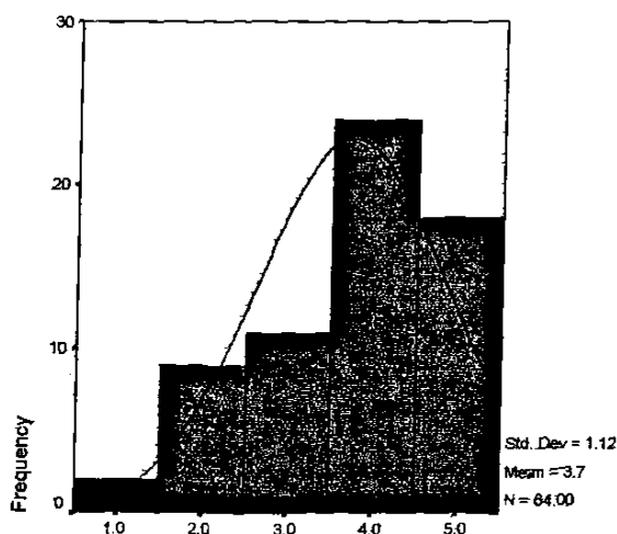
Statistics

En mi trabajo todos nos ayudamos para resolver los problemas.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.73
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.12
Variance		1.25
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En mi trabajo todos nos ayudamos para resolver los problemas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	2	3.1	3.1	3.1
En desacuerdo	9	14.1	14.1	17.2
Indiferente	11	17.2	17.2	34.4
De acuerdo	24	37.5	37.5	71.9
Totalmente de acuerdo	18	28.1	28.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	



Casi el 70% del personal considera que en su grupo de trabajo existe cooperación para la resolución de problemas. Del 30 % restante, una mitad esta indiferente y la otra mitad esta en desacuerdo en esta afirmación.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia la cooperación para del equipo en la resolución de problemas es favorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.73 (De acuerdo). Asimismo, se desvían de 3.73, 1.12 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 6

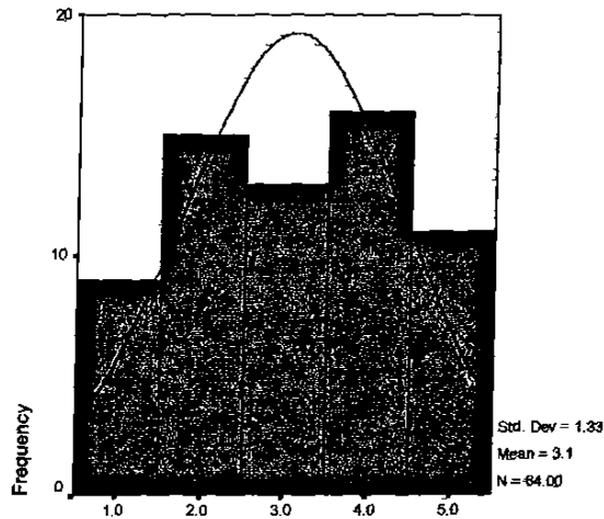
Statistics

Quando tengo errores en mi trabajo, mis compañeros me critican severamente.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.08
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.33
Variance		1.76
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Quando tengo errores en mi trabajo, mis compañeros me critican severamente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	9	14.1	14.1	14.1
	En desacuerdo	15	23.4	23.4	37.5
	Indiferente	13	20.3	20.3	57.8
	De acuerdo	16	25.0	25.0	82.8
	Totalmente de acuerdo	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



El 42.2 tiene una actitud positiva sobre las críticas que hacen sus compañeros hacia sus errores. El 37.5 % presenta una actitud negativa sobre las críticas y el 20.3 % se mantiene en indiferente ante esta situación.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia las críticas que hacen sus compañeros de sus errores es Indiferente. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 3 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.08 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.08, 1.33 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios.

Pregunta No. 7

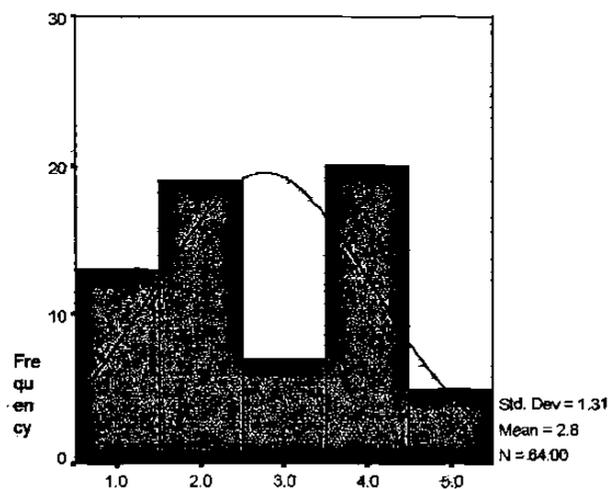
Statistics

En comparación con el salario de mi jefe, el mío está bien.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		2.77
Median		2.50
Mode		4
Std. Deviation		1.31
Variance		1.71
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En comparación con el salario de mi jefe, el mío está bien.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	13	20.3	20.3	20.3
	En desacuerdo	19	29.7	29.7	50.0
	Indiferente	7	10.9	10.9	60.9
	De acuerdo	20	31.3	31.3	92.2
	Totalmente de acuerdo	5	7.8	7.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



La mitad del personal encuestado opina que el salario que recibe su jefe no es equitativo con el salario que el recibe. Menos de la mitad opina que el salario del jefe es correcto. Una minoría del 10 % se mostró indiferente ante esta afirmación.

Podemos afirmar que la percepción del personal respecto a la comparación con el salario del jefe es Desfavorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por debajo del valor 2.5 y el restante se sitúa por encima de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 2.77 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 2.77, 1.31 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores inferiores.

Pregunta No. 8

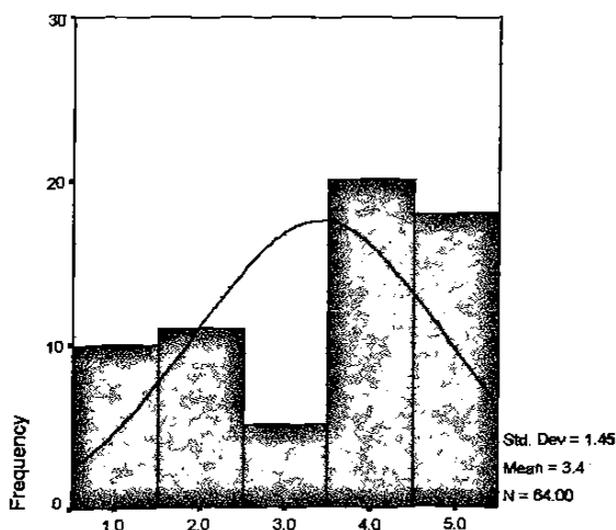
Statistics

Gracias a los cursos de capacitación que recibimos hago mejor mi trabajo.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.39
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.45
Variance		2.11
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Gracias a los cursos de capacitación que recibimos hago mejor mi trabajo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	10	15.6	15.6	15.6
	En desacuerdo	11	17.2	17.2	32.8
	Indiferente	5	7.8	7.8	40.6
	De acuerdo	20	31.3	31.3	71.9
	Totalmente de acuerdo	18	28.1	28.1	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



El 60 % del personal encuestado considera que los cursos de capacitación le ayudan a hacer mejor su trabajo. El restante 40 % no está de acuerdo con esto. La mayoría de este 40 % comentó que no recibe cursos de capacitación.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia los cursos de capacitación es moderada. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.39 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.39, 1.45 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y superiores.

Pregunta No. 9

Statistics

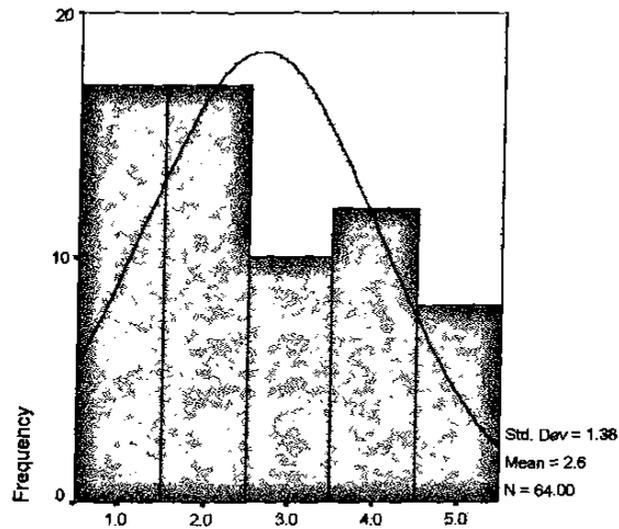
En este trabajo se toman las decisiones importantes sin siquiera consultarnos.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		2.64
Median		2.00
Mode		1 ^a
Std. Deviation		1.38
Variance		1.92
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

En este trabajo se toman las decisiones importantes sin siquiera consultarnos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	17	26.6	26.6	26.6
	En desacuerdo	17	26.6	26.6	53.1
	Indiferente	10	15.6	15.6	68.8
	De acuerdo	12	18.8	18.8	87.5
	Totalmente de acuerdo	8	12.5	12.5	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Un poco más de la mitad considera que no se le consulta en la toma de decisiones importantes. Casi el 16 % se mantiene indiferente ante esta situación. El restante 30 % opina que sí le toma en cuenta en la toma de decisiones.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia la toma de decisiones es Desfavorable. La categoría que más se repitió fue la 1 (Totalmente De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por debajo del valor 2 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 2.64 (En Desacuerdo). Asimismo, se desvían de 2.64, 1.38 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores inferiores.

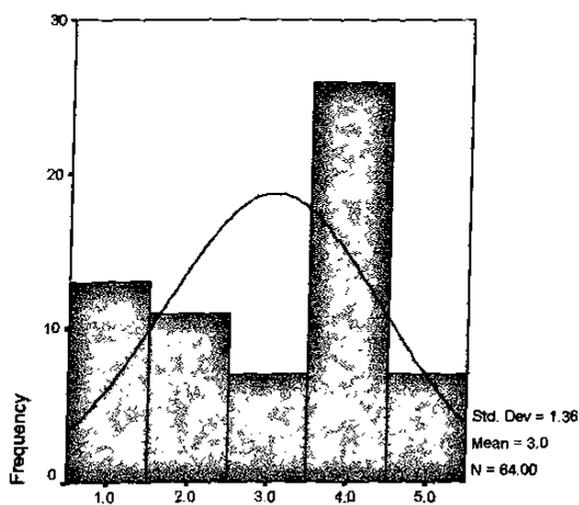
Pregunta No. 10

Statistics

Yo participo en la elaboración de los planes de trabajo.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.05
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.36
Variance		1.85
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Valid	Totalmente	Frequency	Percentage	Valid	Cumulative
	desacuerdo			Percentage	Percentage
	En	11	17.2	17.2	37.5
	Indiferent	7	10.9	10.9	48.4
	De	26	40.6	40.6	89.1
	Totalmente de	7	10.9	10.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Un poco más de la mitad del personal encuestado considera que participa en la elaboración de los planes de trabajo. Dos quintas partes opina que no es tomado en cuenta en la elaboración de dichos planes. Una minoría se muestra indiferente ante esta situación.

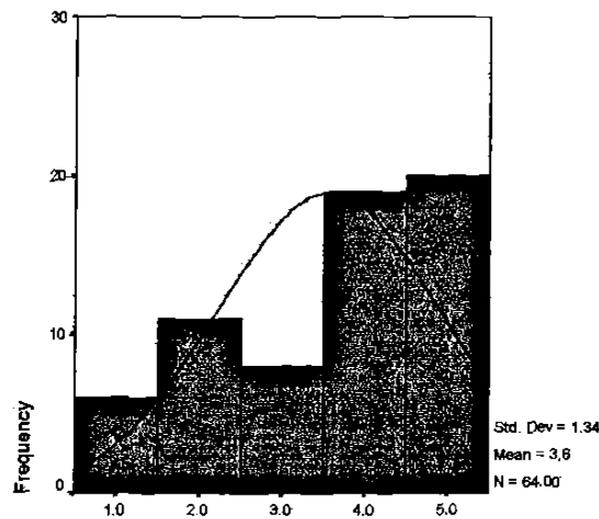
Podemos afirmar que la actitud del personal hacia la participación de los planes de trabajo es Moderada. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.05 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.05, 1.36 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 11

Statistics		
En mi trabajo todos los días son iguales.		
N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.56
Median		4.00
Mode		5
Std. Deviation		1.34
Variance		1.81
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En mi trabajo todos los días son iguales.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	6	9.4	9.4	9.4
	En desacuerdo	11	17.2	17.2	26.6
	Indiferente	8	12.5	12.5	39.1
	De acuerdo	19	29.7	29.7	68.8
	Totalmente de acuerdo	20	31.3	31.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Un poco más de la mitad del personal encuestado no considera que su trabajo sea igual todos los días. Un poco más de un cuarto considera que su trabajo es siempre igual. Una minoría del 12.5 % se muestra indiferente ante esta situación.

Podemos afirmar que la motivación del personal hacia su trabajo es Positiva. La categoría que más se repitió fue la 5 (Totalmente de acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.56 (De acuerdo). Asimismo, se desvían de 3.56, 1.34 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 12

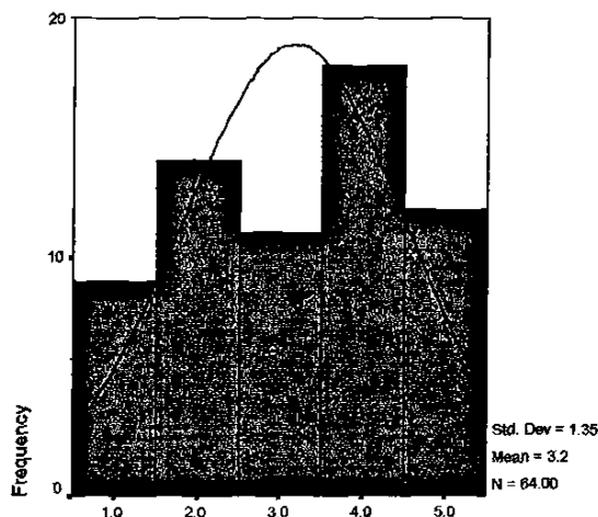
Statistics

En este trabajo, solo los que tiene influencias pueden ascender.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.16
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.35
Variance		1.82
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En este trabajo, solo los que tiene influencias pueden ascender.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	9	14.1	14.1	14.1
	En desacuerdo	14	21.9	21.9	35.9
	Indiferente	11	17.2	17.2	53.1
	De acuerdo	18	28.1	28.1	81.3
	Totalmente de acuerdo	12	18.8	18.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Casi la mitad del personal encuestado (47 %) está en desacuerdo en que solo con influencias se puede ascender. Un 36 % está de acuerdo en que se necesitan influencias para obtener un ascenso. Resulta interesante que un 17 % se muestra indiferente ante esta situación.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia los ascensos se muestra Moderada. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 3 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.16 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.16, 1.35 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y superiores.

Pregunta No. 13

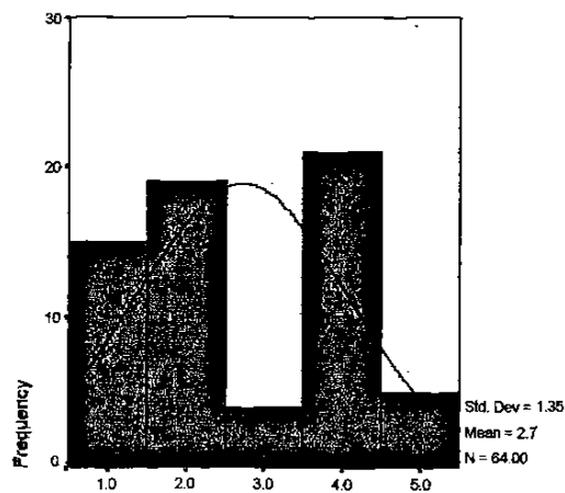
Statistics

En mi trabajo puedo disponer cómo y cuándo hacer las cosas.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		2.72
Median		2.00
Mode		4
Std. Deviation		1.35
Variance		1.82
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

En mi trabajo puedo disponer cómo y cuándo hacer las cosas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	15	23.4	23.4	23.4
	En desacuerdo	19	29.7	29.7	53.1
	Indiferente	4	6.3	6.3	59.4
	De acuerdo	21	32.8	32.8	92.2
	Totalmente de acuerdo	5	7.8	7.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Más de la mitad del personal encuestado (53 %) dice que no se le permite tomar decisiones para la realización de su trabajo. Menos de la mitad (40 %) considera que puede disponer cómo y cuándo hacer las actividades de su trabajo. Solamente una minoría del 6.3 % se muestra indiferente ante esta situación.

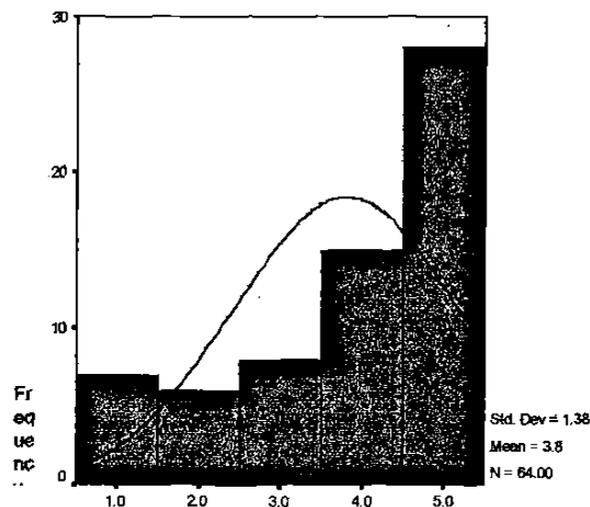
Podemos afirmar que la actitud del personal hacia cómo y cuándo hacer su trabajo es Desfavorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50. % de los sujetos está por encima del valor 2 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 2.72 (En Desacuerdo). Asimismo, se desvían de 2.72, 1.35 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores inferiores.

Pregunta No. 14

Statistics		
Cuando dejo de hacer mi trabajo no pasa nada.		
N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.80
Median		4.00
Mode		5
Std. Deviation		1.38
Variance		1.91
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Quando deajo de hacer mi trabajo no pasa nada.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	7	10.9	10.9	10.9
	En desacuerdo	6	9.4	9.4	20.3
	Indiferente	8	12.5	12.5	32.8
	De acuerdo	15	23.4	23.4	56.3
	Totalmente de acuerdo	28	43.8	43.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Casi el 70 % del personal encuestado considera que su trabajo es importante y que no puede dejar de hacerlo. Tan solo un 20 % dice no sucede nada si deja de hacer su trabajo. Solamente una minoría del 12.5 % se muestra indiferente ante esta situación.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia su trabajo es Favorable. La categoría que más se repitió fue la 5 (Totalmente de acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.8 (De acuerdo). Asimismo, se desvían de 3.8, 1.38 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 15

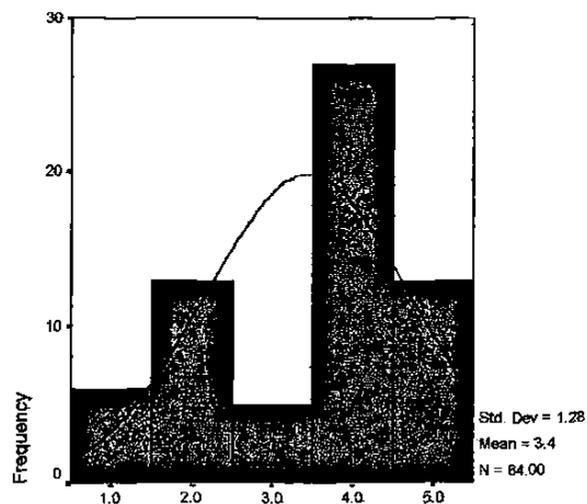
Statistics

Mi jefe me informa periódicamente si mi trabajo esta bien hecho.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.44
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.28
Variance		1.65
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Mi jefe me informa periódicamente si mi trabajo esta bien hecho.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	6	9.4	9.4	9.4
	En desacuerdo	13	20.3	20.3	29.7
	Indiferente	5	7.8	7.8	37.5
	De acuerdo	27	42.2	42.2	79.7
	Totalmente de acuerdo	13	20.3	20.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Una gran mayoría del personal encuestado (63 %) indicó que su jefe le informa periódicamente si su trabajo esta bien hecho. Un 30 % dice no tener comunicación con su jefe inmediato. Solamente una minoría del 7.8 % se muestra indiferente ante esta situación.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia su trabajo es medianamente favorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.44 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.44, 1.28 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 16

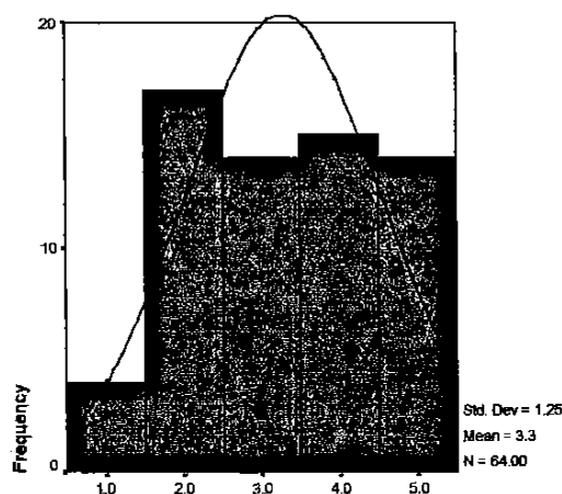
Statistics

Los cursos de capacitación que recibimos son poco interesantes.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.28
Median		3.00
Mode		2
Std. Deviation		1.25
Variance		1.57
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Los cursos de capacitación que recibimos son poco interesantes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	4	6.3	6.3	6.3
	En desacuerdo	17	26.6	26.6	32.8
	Indiferente	14	21.9	21.9	54.7
	De acuerdo	15	23.4	23.4	78.1
	Totalmente de acuerdo	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Casi la mitad del personal encuestado (45 %) opina que los cursos de capacitación que recibe son interesantes. Un 33 % considera que los cursos de capacitación son poco interesantes. Resulta interesante ver como el 22 % se muestra indiferente porque no recibe cursos de capacitación.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia los cursos de capacitación es moderada. La categoría que más se repitió fue la 2 (En desacuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 3 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.28 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.28, 1.25 unidades de la escala. Las puntuaciones no muestran tendencia.

Pregunta No. 17

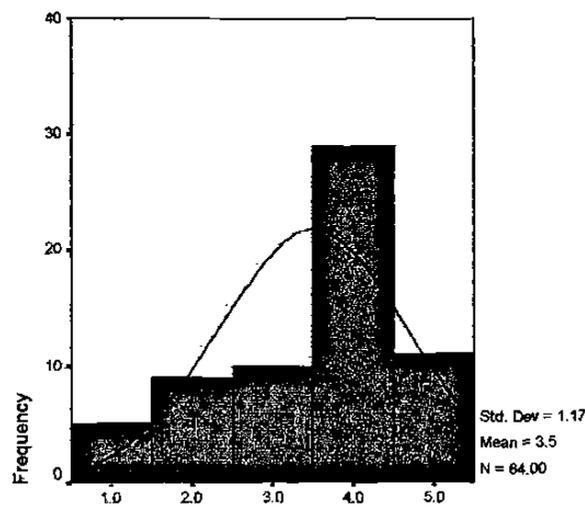
Statistics

Usted esta satisfecho con su trabajo.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.50
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.17
Variance		1.37
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Usted esta satisfecho con su trabajo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	5	7.8	7.8	7.8
	En desacuerdo	9	14.1	14.1	21.9
	Indiferente	10	15.6	15.6	37.5
	De acuerdo	29	45.3	45.3	82.8
	Totalmente de acuerdo	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Más de la mitad del personal encuestado (63 %) dice estar satisfecho con su trabajo. Un 22 % se siente insatisfecho con su trabajo. El 15.6 % se mostró indiferente ante esta situación.

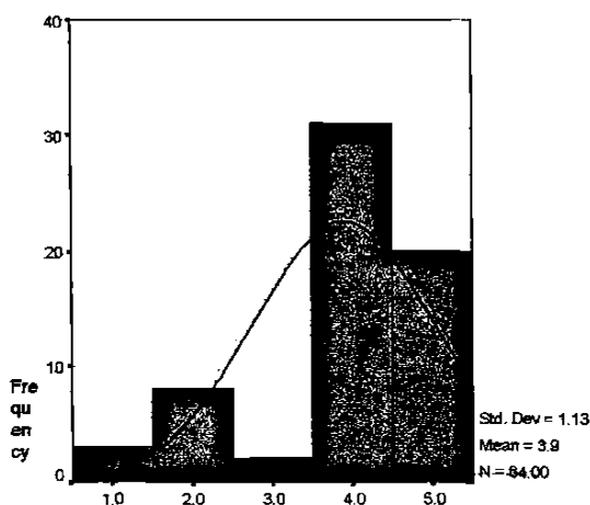
Podemos afirmar que la satisfacción del personal hacia su trabajo es favorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.50 (casi de acuerdo). Asimismo, se desvían de 3.50, 1.17 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 18

Statistics		
El horario laboral es el más conveniente para mí.		
N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.89
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.13
Variance		1.27
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

El horario-laboral es el más conveniente para mí.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	3	4.7	4.7	4.7
	En desacuerdo	8	12.5	12.5	17.2
	Indiferente	2	3.1	3.1	20.3
	De acuerdo	31	48.4	48.4	68.8
	Totalmente de acuerdo	20	31.3	31.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Cuatro quintas partes del personal encuestado se siente a gusto con su horario de trabajo. Únicamente, una minoría del 17.2 % -esta en desacuerdo con su horario laboral.

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia su horario de trabajo es muy favorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.89 (casi de acuerdo). Asimismo, se desvían de 3.89, 1.13 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores muy superiores.

Pregunta No. 19

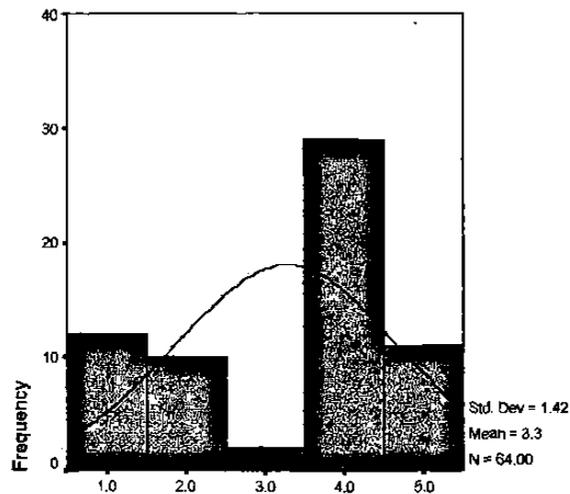
Statistics

Las condiciones de trabajo son las apropiadas para su actividad.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.27
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.42
Variance		2.01
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Las condiciones de trabajo son las apropiadas para su actividad.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	12	18.8	18.8	18.8
	En desacuerdo	10	15.6	15.6	34.4
	Indiferente	2	3.1	3.1	37.5
	De acuerdo	29	45.3	45.3	82.8
	Totalmente de acuerdo	11	17.2	17.2	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Más de la mitad del personal encuestado (63 %) considera que las condiciones de trabajo son las apropiadas para la actividad que desempeña. Encontramos, que solo la tercera parte no esta de acuerdo con las condiciones de trabajo que presenta su área.

Podemos afirmar que la satisfacción del personal hacia las condiciones de trabajo es moderada. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.27 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.27, 1.42 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 20

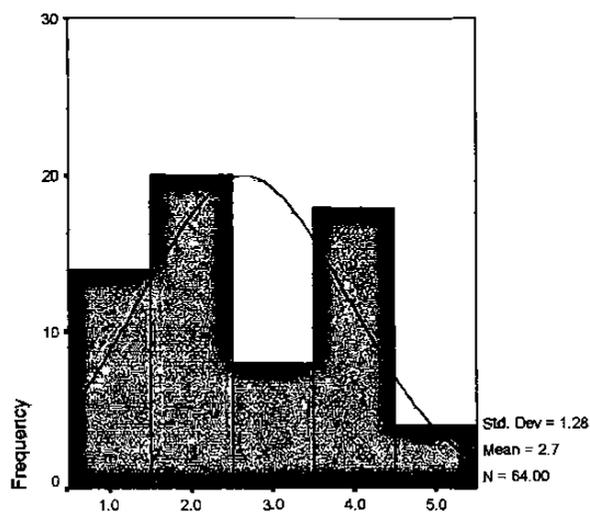
Statistics

Existen posibilidades de promoción para su puesto de trabajo.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		2.66
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		1.28
Variance		1.63
Range		4
Minimum		1
Maximum		5

Existen posibilidades de promoción para su puesto de trabajo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	14	21.9	21.9	21.9
	En desacuerdo	20	31.3	31.3	53.1
	Indiferente	8	12.5	12.5	65.6
	De acuerdo	18	28.1	28.1	93.8
	Totalmente de acuerdo	4	6.3	6.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Más de la mitad del personal encuestado dice que no existen posibilidades de promoción para su puesto de trabajo. Una tercera parte piensa que si tiene posibilidades de lograr un ascenso. Solamente una minoría (12.5 %) se muestra indiferente hacia las posibilidades de promoción.

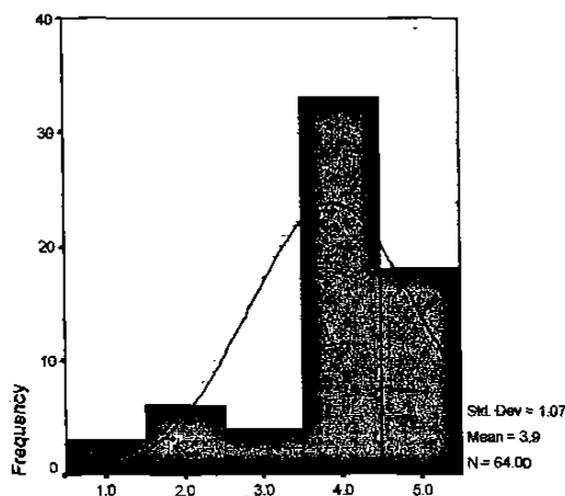
Podemos afirmar que la percepción del personal hacia las posibilidades de promoción es desfavorable. La categoría que más se repitió fue la 2 (En desacuerdo). El 50 % de los sujetos está por debajo del valor 2 y el restante se sitúa por encima de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 2.66 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 2.66, 1.28 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores inferiores.

Pregunta No. 21

Statistics		
Es positiva la imagen que tienen sus familiares y amigos de su trabajo.		
N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.89
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.07
Variance		1.15
Range		4
Maximum		5

Es positiva la imagen que tienen sus familiares y amigos de su trabajo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Totalmente en desacuerdo	3	4.7	4.7	4.7
En desacuerdo	6	9.4	9.4	14.1
Indiferente	4	6.3	6.3	20.3
De acuerdo	33	51.6	51.6	71.9
Totalmente de acuerdo	18	28.1	28.1	100.0
Total	64	100.0	100.0	



La gran mayoría del personal encuestado dice que es positiva la imagen que tienen sus familiares y amigos de su trabajo. Solo la quinta parte indicó la existencia de una imagen negativa hacia el trabajo por parte de sus familiares y amigos.

Podemos afirmar que la actitud de los familiares y amigos hacia el trabajo del trabajador es favorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.89 (De acuerdo). Asimismo, se desvían de 3.89, 1.07 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 22

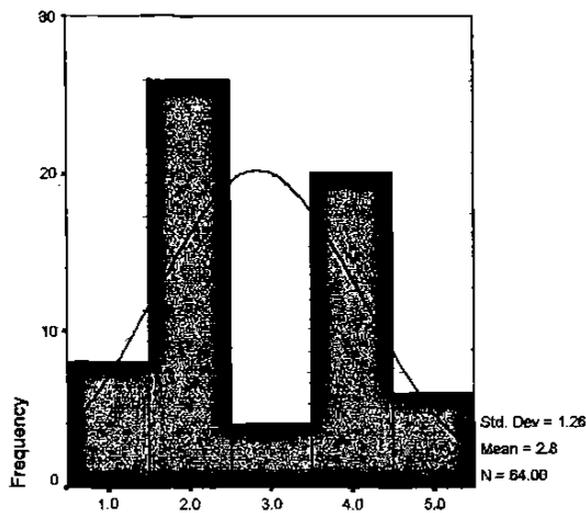
Statistics

Las entradas y salidas de gente en el grupo son relativamente frecuentes.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		2.84
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		1.26
Variance		1.59
Range		4
Maximum		5

Las entradas y salidas de gente en el grupo son relativamente frecuentes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	8	12.5	12.5	12.5
	En desacuerdo	26	40.6	40.6	53.1
	Indiferente	4	6.3	6.3	59.4
	De acuerdo	20	31.3	31.3	90.6
	Totalmente de acuerdo	6	9.4	9.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Más de la mitad del personal percibe que las entradas y salidas en el grupo son frecuentes. Un 40 % no considera que exista frecuencia en las entradas y salidas de personal.

Encontramos que la percepción que tiene el trabajador de la rotación de personal es negativa. La categoría que más se repitió fue la 2 (En desacuerdo). El 50 % de los sujetos está por debajo del valor 2 y el restante se sitúa por encima de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 2.84 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 2.84, 1.26 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores inferiores.

Pregunta No. 23

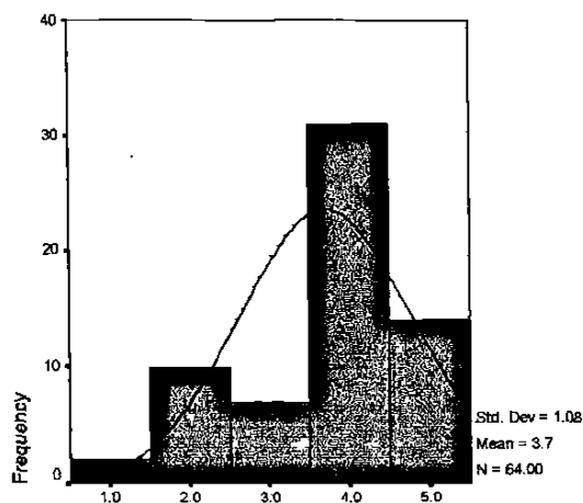
Statistics

Los miembros del grupo se conocen muy bien.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.70
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.08
Variance		1.16
Range		4
Maximum		5

Los miembros del grupo se conocen muy bien.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	2	3.1	3.1	3.1
	En desacuerdo	10	15.6	15.6	18.8
	Indiferente	7	10.9	10.9	29.7
	De acuerdo	31	48.4	48.4	78.1
	Totalmente de acuerdo	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Dos tercios del personal considera que existe confianza entre los miembros del grupo donde trabaja. Una quinta parte indica que no conoce muy bien a sus compañeros de trabajo, por lo que no le tiene confianza

Podemos afirmar que la actitud del personal hacia la confianza que existe entre los miembros del grupo es positiva. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.70 (De acuerdo). Asimismo, se desvían de 3.70, 1.08 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 24

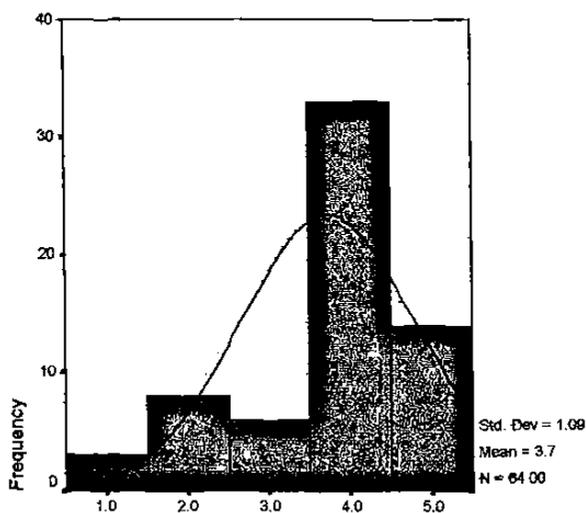
Statistics

Hay miembros del grupo que destacan por su capacidad para resolver problemas.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.73
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.09
Variance		1.18
Range		4
Maximum		5

Hay miembros del grupo que destacan por su capacidad para resolver problemas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	3	4.7	4.7	4.7
	En desacuerdo	8	12.5	12.5	17.2
	Indiferente	6	9.4	9.4	26.6
	De acuerdo	33	51.6	51.6	78.1
	Totalmente de acuerdo	14	21.9	21.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Dos terceras partes del personal encuestado consideran que existen miembros en su área que destacan por su capacidad para resolver problemas. La restante tercera parte no considera la existencia de líderes en su grupo de trabajo.

Podemos afirmar que la percepción del personal hacia la existencia de liderazgo en su grupo de trabajo es favorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.73 (De acuerdo). Asimismo, se desvían de 3.73, 1.09 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores

Pregunta No. 25

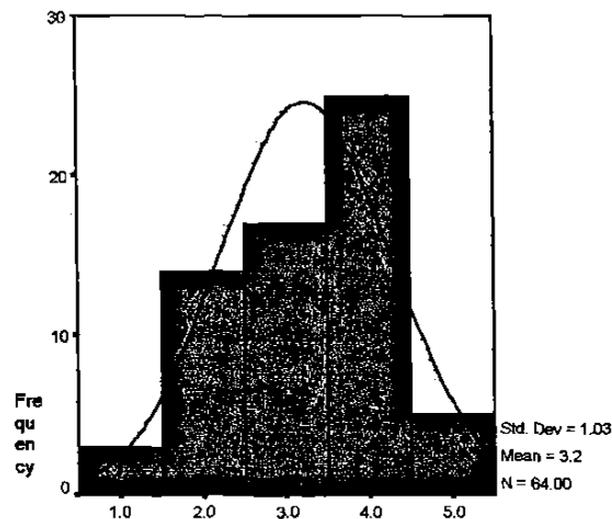
Statistics

Existe la confianza en que el Grupo Directivo toma siempre las decisiones más adecuadas para toda la organización.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.23
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.03
Variance		1.07
Range		4
Maximum		5

Existe la confianza en que el Grupo Directivo toma siempre las decisiones más adecuadas para toda la organización.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo.	3	4.7	4.7	4.7
	En desacuerdo	14	21.9	21.9	26.6
	Indiferente	17	26.6	26.6	53.1
	De acuerdo	25	39.1	39.1	92.2
	Totalmente de acuerdo	5	7.8	7.8	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Casi la mitad del personal indica tener confianza en que el grupo directivo toma siempre las decisiones más adecuadas para la organización. Del resto, la mitad no tiene confianza en el grupo directivo y la otra mitad se mantiene indiferente.

Podemos afirmar que la confianza que muestra el personal hacia el grupo directivo es moderada. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.23 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.23, 1.03 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios y superiores.

Pregunta No. 26

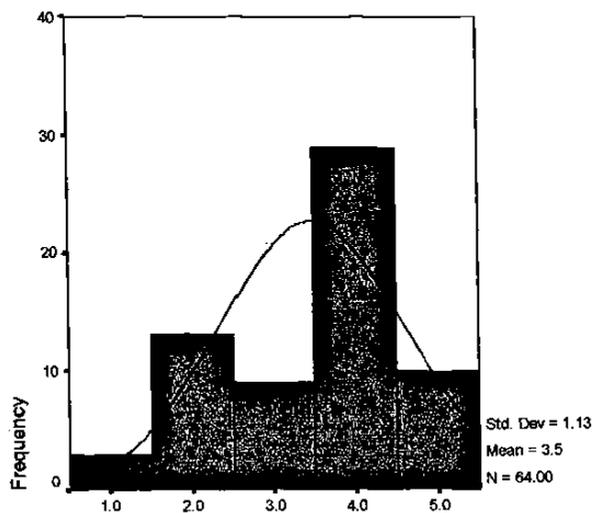
Statistics

En mi departamento el personal optimiza el uso de los recursos con que contamos.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		3.47
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.13
Variance		1.27
Range		4
Maximum		5

En mi departamento el personal optimiza el uso de los recursos con que contamos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	3	4.7	4.7	4.7
	En desacuerdo	13	20.3	20.3	25.0
	Indiferente	9	14.1	14.1	39.1
	De acuerdo	29	45.3	45.3	84.4
	Totalmente de acuerdo	10	15.6	15.6	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



Más de la mitad del personal encuestado considera que su área se optimiza el uso de los recursos disponibles. Una cuarta parte del personal dice que no se optimizan los recursos existentes.

Podemos afirmar que la percepción del personal hacia la optimización de recursos en su área de trabajo es favorable. La categoría que más se repitió fue la 4 (De acuerdo). El 50 % de los sujetos está por encima del valor 4 y el restante se sitúa por debajo de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 3.47 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 3.47, 1.13 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores superiores.

Pregunta No. 27

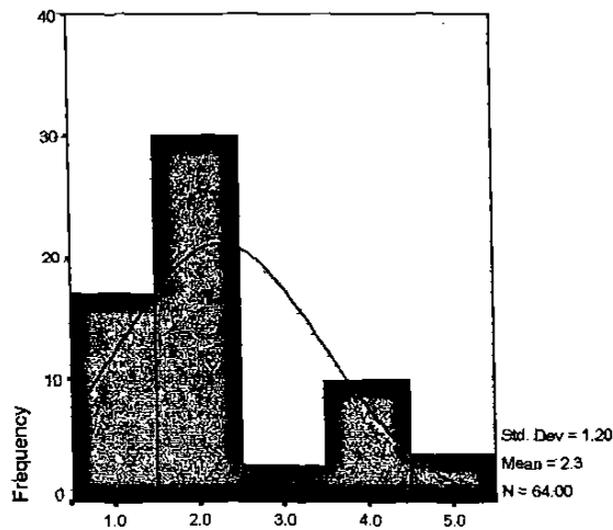
Statistics

Su jefe recompensa el esfuerzo de sus empleados cuando realizan una labor destacada.

N	Valid	64
	Missing	0
Mean		2.28
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		1.20
Variance		1.44
Range		4
Maximum		5

Su jefe recompensa el esfuerzo de sus empleados cuando realizan una labor destacada.

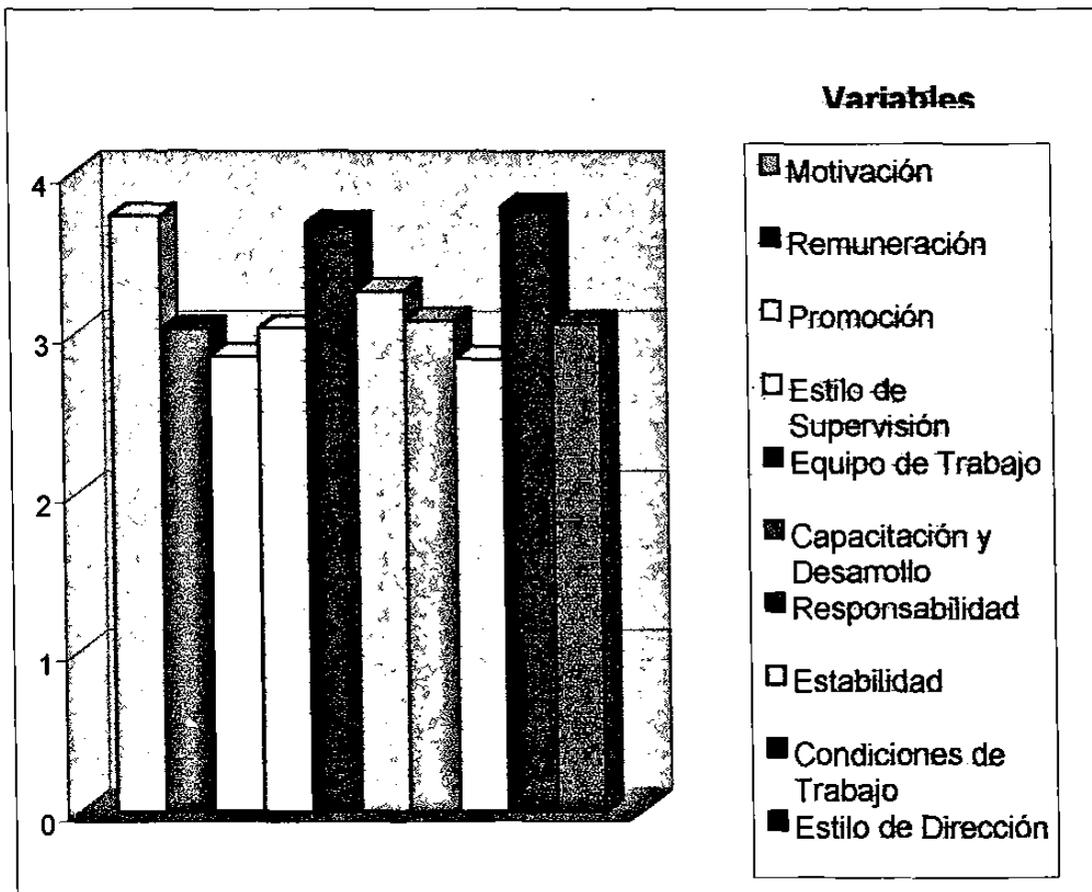
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Totalmente en desacuerdo	17	26.6	26.6	26.6
	En desacuerdo	30	46.9	46.9	73.4
	Indiferente	3	4.7	4.7	78.1
	De acuerdo	10	15.6	15.6	93.8
	Totalmente de acuerdo	4	6.3	6.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	



La gran parte del personal encuestado dice que no es recompensado por su jefe cuando realiza una labor destacada. Únicamente la quinta parte se considera recompensado por su trabajo.

Podemos afirmar que la percepción del personal hacia la recompensa que le da su jefe es muy desfavorable. La categoría que más se repitió fue la 2 (En desacuerdo). El 50 % de los sujetos está por debajo del valor 2 y el restante se sitúa por encima de este valor. En promedio los sujetos se ubican en 2.28 (Indiferente). Asimismo, se desvían de 2.28, 1.20 unidades de la escala. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores muy inferiores.

5.5 RESULTADOS POR VARIABLE



- **Motivación.** Se ha encontrado que el personal presenta un grado moderadamente alto de interés por su trabajo, lo que indica que tratan de prosperar, se muestran leales y están comprometidos con su trabajo y la organización.
- **Remuneración.** Esta variable refleja un percepción negativa del personal hacia la recompensa que recibe por el trabajo bien hecho y la equidad de esta relación así como con la de su jefe.
- **Promoción.** Esta variable refleja un percepción negativa del personal hacia las oportunidades que tiene para superarse en su puesto de trabajo. Se enfoca a que existen mínimas posibilidades de promoción y que se obtienen por influencias.

- **Estilo de Supervisión.** La percepción que tienen los empleados acerca de los supervisores directos es mayoritariamente negativa. Lo que indica que no se ha logrado una comunicación abierta con el jefe, que falta apoyo y consideración por parte de ellos. Probablemente los canales de comunicación con los supervisores no son los más adecuados y les falta interés hacia la parte personal de los individuos.
 - **Equipo de Trabajo.** Esta variable presenta que los empleados tienen una percepción de los compañeros de trabajo como personas amistosas, apoyadoras y cooperadores, por lo que el grado de complementación de los equipos es muy satisfactoria.
 - **Capacitación y Desarrollo.** La percepción del individuo sobre esta variable indica que siente que su trabajo no le da oportunidad para su crecimiento personal, pues no percibe sus funciones como variadas, desafiantes ni dignas de ser realizadas.
 - **Responsabilidad.** El individuo percibe la falta de autonomía para la toma de decisiones en su trabajo. Reflejan el sentimiento de no poder ser su propio jefe al tener un doble chequeo en el trabajo.
 - **Estabilidad.** El trabajador percibe que su permanencia en la empresa es temporal, al existir en su entorno frecuentes entradas y salidas de personal. Su grado de identificación con el grupo es negativa.
 - **Condiciones de Trabajo.** Esta variable refleja que el personal siente que la organización les proporciona un espacio de trabajo adecuado y con libertad de movimiento.
 - **Estilo de Dirección.** Es negativa la percepción que tiene el personal sobre la forma en que la dirección toma las decisiones. Se muestra una falta de confianza del personal hacia los altos directivos.
-

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Actualmente, es fundamental la participación de las empresas y empleadores, con el objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando la satisfacción de trabajadores, aumentando su productividad, los rendimientos y la calidad del trabajo.

Para que las personas lleguen a manifestar claramente sus necesidades de autorealización y querer desarrollarlas en beneficio de la empresa a la cual prestan su servicio, deben estar no solo satisfechas, sino motivadas en y con su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo como el trabajo en sí, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano.

Por lo cual, para el enriquecimiento del trabajo se requiere ampliar cada vez más los niveles de responsabilidad, los objetivos y los desafíos de las tareas del puesto. Estos factores motivacionales son la entrada a la autorealización de las personas en la empresa y, por lo tanto, del crecimiento y mejoramiento de ésta .

Se hace hincapié en que la ausencia de los factores higiénicos (los que tienen que ver con el ambiente de trabajo o clima laboral) genera insatisfacción y que su presencia sólo genera ausencia de insatisfacción, esto es, no genera satisfacción. En cambio; la ausencia de factores motivacionales genera ausencia de satisfacción, pero su presencia sí genera satisfacción.

Para realizar la evaluación de actitudes y satisfacción en el trabajo, de una manera válida y confiable, se utilizaron instrumentos de medición desarrollados con las técnicas y en los contextos más adecuados.

El cuestionario utilizado se aplicó tanto al personal operario como administrativo de la empresa, por lo que podría utilizarse para cualquier otro tipo de persona y en cualquier otra institución, ya que las variables consideradas en él están presentes en cualquier situación laboral.

De esta investigación se concluye que el ausentismo y rotación de personal excesivos son indicadores clave de un clima laboral negativo y que si se analizan pueden advertir con anticipación cambios desfavorables en la actitud del personal. Sin embargo, para realizar con eficacia un diagnóstico de clima organizacional, se recomienda la aplicación de la encuesta de actitud, ya que refleja en diferentes dimensiones los factores que requieren de una cambio inmediato.

El análisis de dicho estudio diagnóstica un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados. Este clima laboral insatisfecho ocasiona, entre otras cosas, la deserción del personal hacia otras fuentes de empleo, ya que la falta de equidad en la remuneración con la labor realizada, la falta de comunicación con el supervisor y de recompensa al realizar labores destacadas y el poco desarrollo profesional que se ofrecen, llevan a los individuos a buscar mejores oportunidades de empleo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tengan una verdadera planificación de carrera. Esto, en los casos de personal calificado, representa para la empresa una

pérdida, puesto que la experiencia y conocimiento de ese personal para desempeñar su puesto es costosa, pues el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza para acceder a otras organizaciones que ofrezcan mejores oportunidades.

Por todo lo anterior, concluyo que el cambio en el clima organizacional es siempre posible y necesario, pero que requiere de modificaciones en más de una variable para lograr un cambio duradero, es decir, para conseguir que el clima de la empresa se establezca en una nueva dimensión.

6.2 SUGERENCIAS

A continuación se dan a conocer algunas recomendaciones que, desde mi punto de vista, ayudarían a la optimización del recurso humano de la empresa:

- ❑ Llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, para lo cual se puede implantar el método de entrevistas de salida. Esto con la finalidad de investigar a fondo las causas reales que es posible hayan influido en la decisión de renunciar.
 - ❑ Determinar el costo que implica el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal.
 - ❑ Establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y, en su caso, resolverlas si son fundadas.
 - ❑ Considerando el desarrollo humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas, es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la empresa y sea el resultado de la convergencia entre las metas de crecimiento de la empresa y las metas de autorealización de sus colaboradores.
 - ❑ Armar un esquema de rotación de puestos para que las personas conozcan en detalle las actividades que se desarrollan en cada una de las operaciones, y de esta manera ir enriqueciendo su conocimiento a cerca del proceso total.
-

- Analizar con frecuencia los indicadores de ausentismo y rotación, a través de características biográficas como se presentan en este estudio.
 - Fomentar actividades que incrementen el número de personas a quienes se les permita involucrarse en la resolución de problemas, como ejemplo de ello: los círculos de calidad.
 - Si bien es cierto que una de las insatisfacciones del personal es que considera que su salario no es adecuado, sabemos que esto, a la larga, no será suficiente, por lo que se recomienda que se le de importancia a factores como el reconocimiento y logro por ser motivadores humanos vitales.
-

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Administración de Recursos Humanos, Arias Galicia, Fernando., 4a edición, Editorial Trillas, 1994, 535 páginas.
- [2] Clima Organizacional
<http://monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- [3] Clima Organizacional en Empresas Chilenas
<http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- [4] Comportamiento Organizacional
<http://monografias.com/trabajos6/compo/compo.shtml>
- [5] Gestión de Recursos Humanos en los nuevos escenarios
<http://www.monografias.com/trabajos5/rehum/rehum.shtml>
- [6] La edad: problema de rotación de personal
<http://www.analitica.com/va/economia/organizacion/8503492.asp>
- [7] La importancia de la cultura y clima organizacional en el contexto militar
<http://monografias.com/trabajos5/culmilitar/cultmilitar.shtml>
- [8] Medición del Clima Laboral en las Organizaciones
<http://www.colombia.org.co/art/47.htm>
- [9] Satisfacción del Personal: encuestas de clima laboral
<http://www.comadnd.es/dgcalidad/bibliote>
-

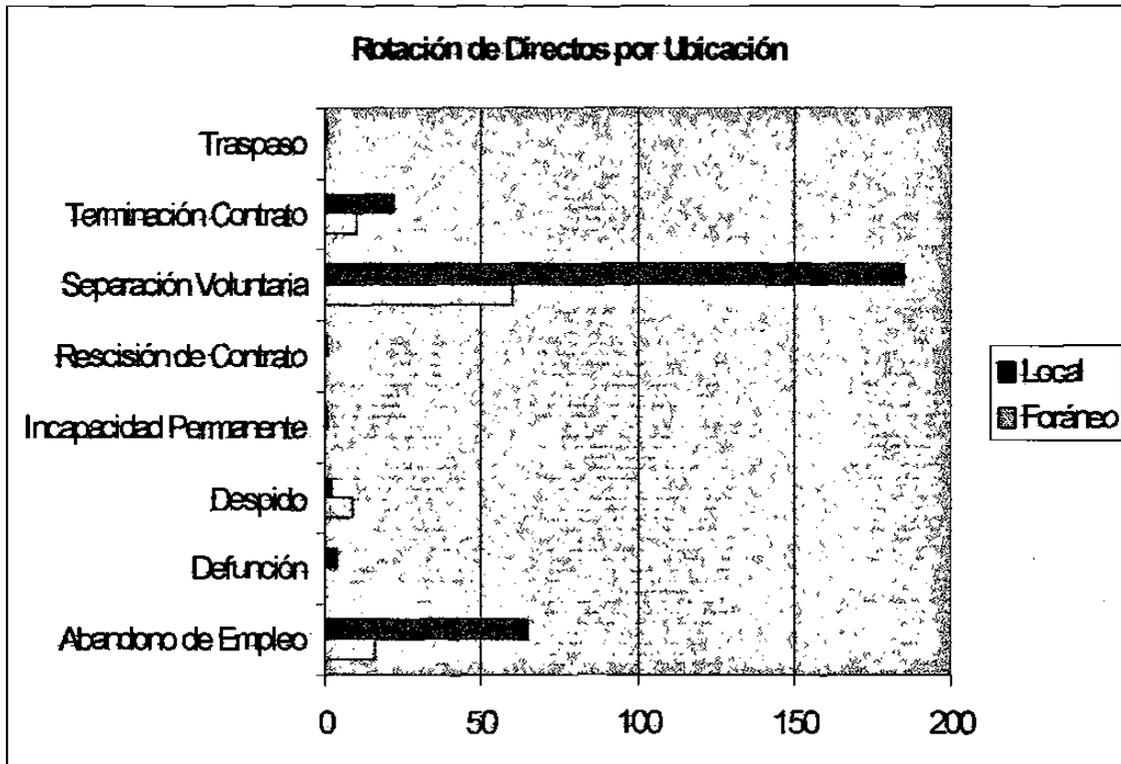


Figura No. 1

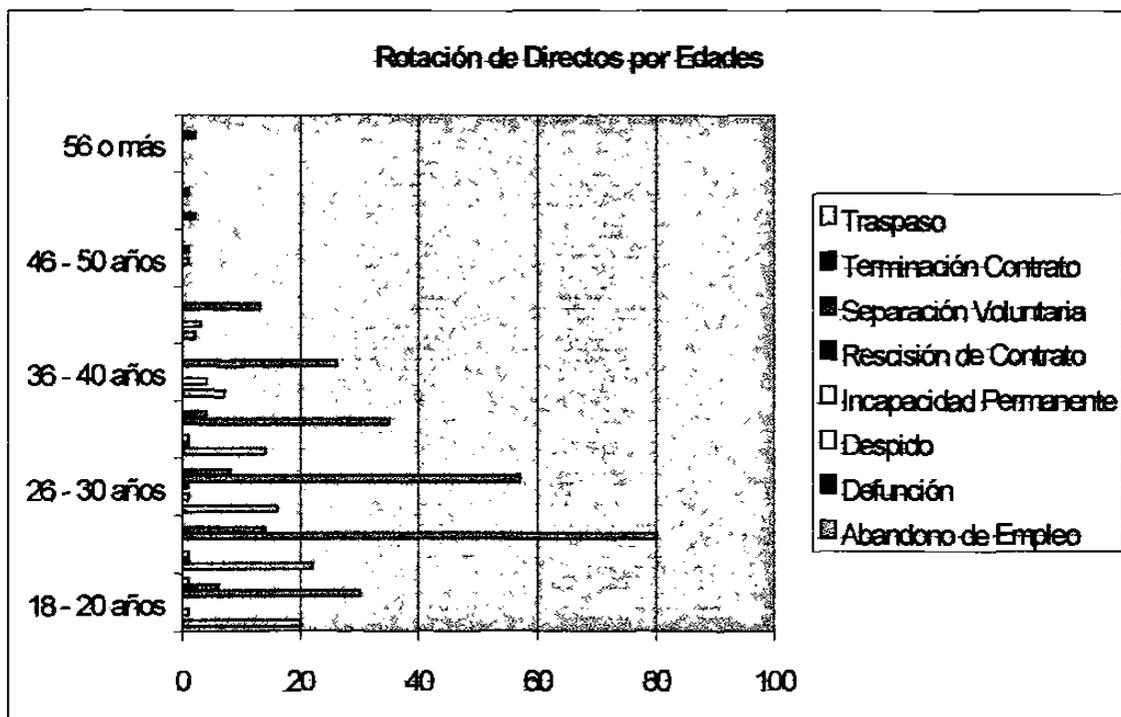


Figura No. 2

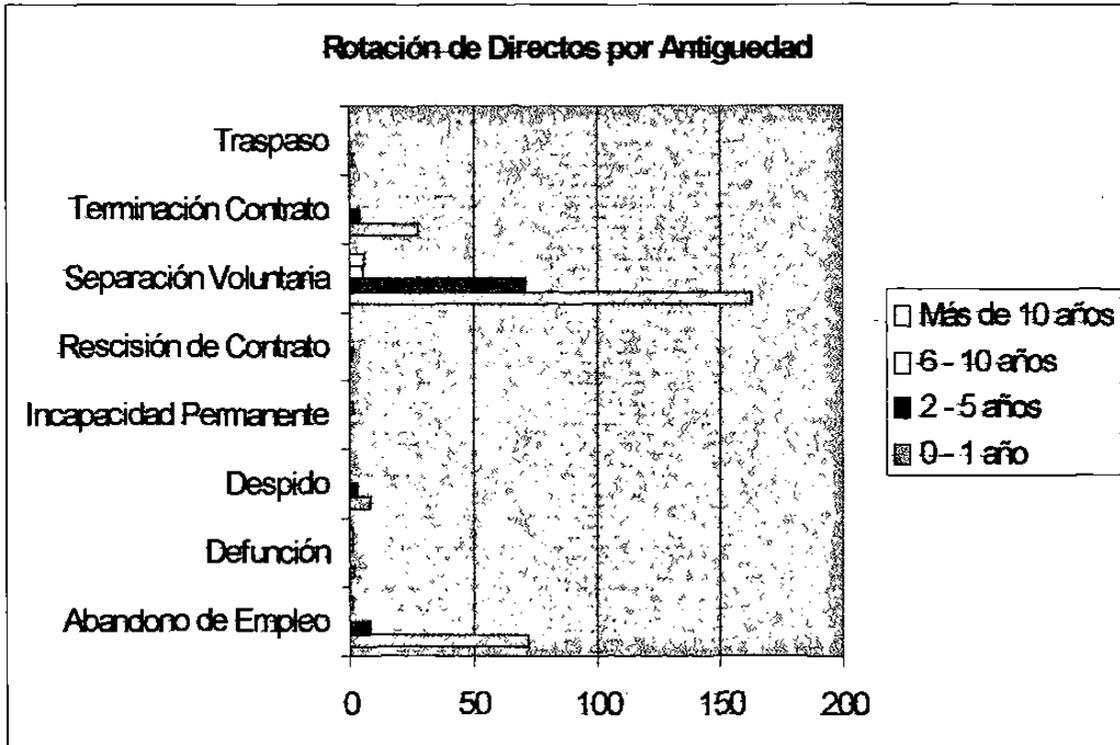


Figura No. 3

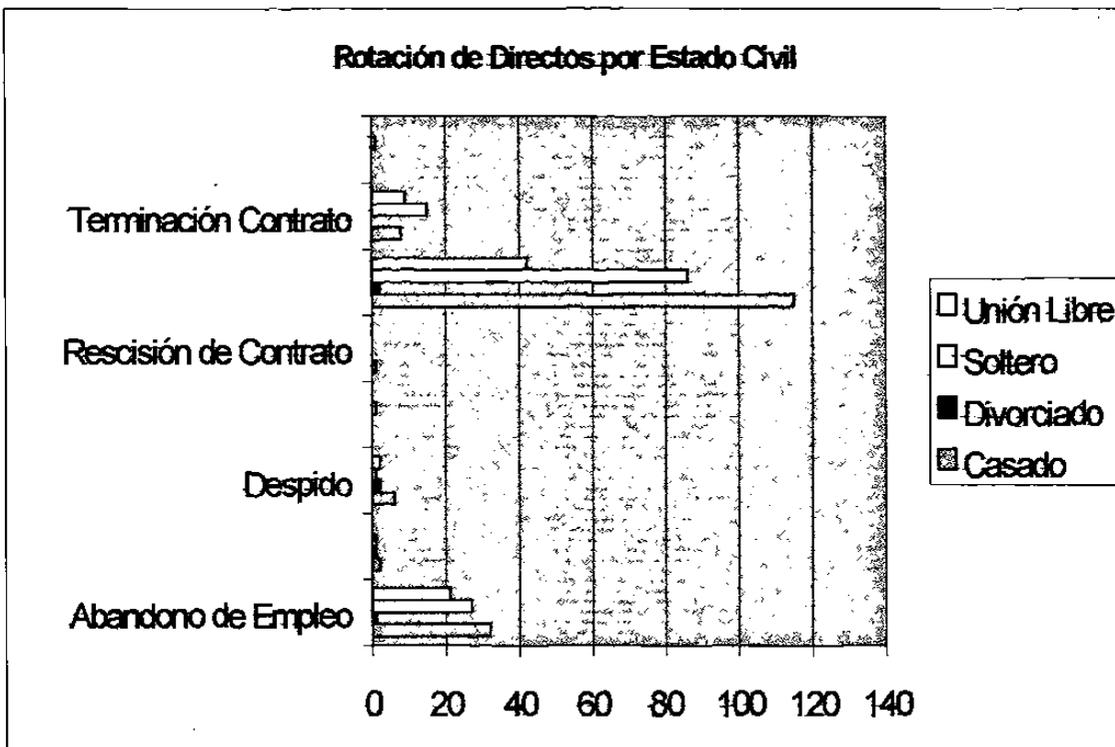


Figura No. 4

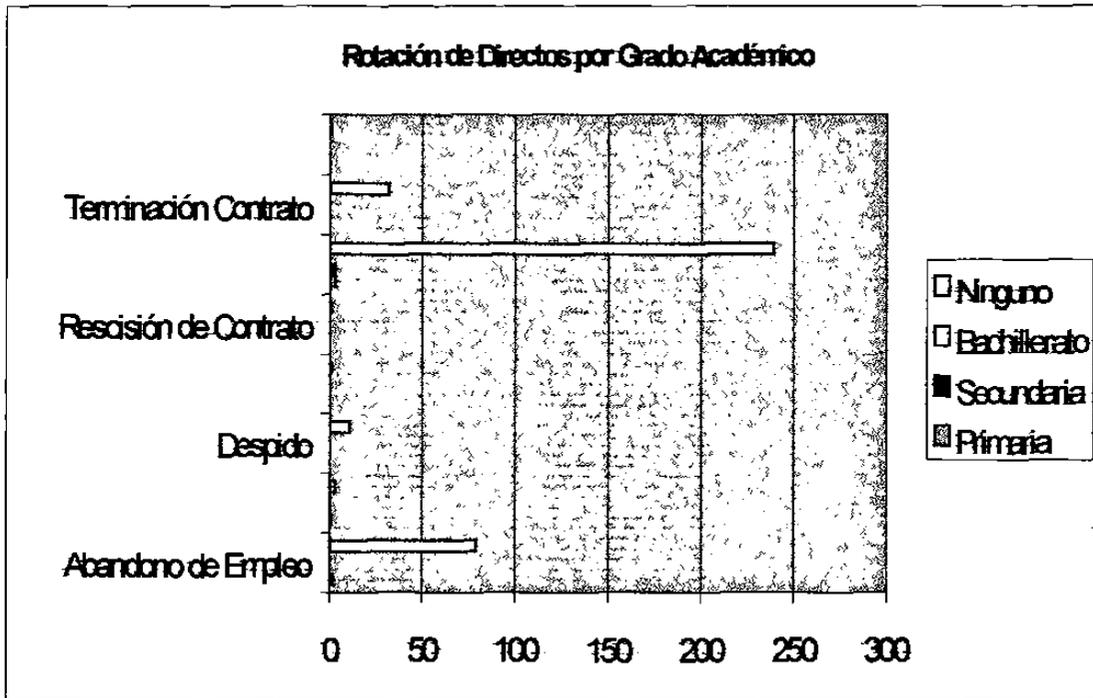


Figura No. 5

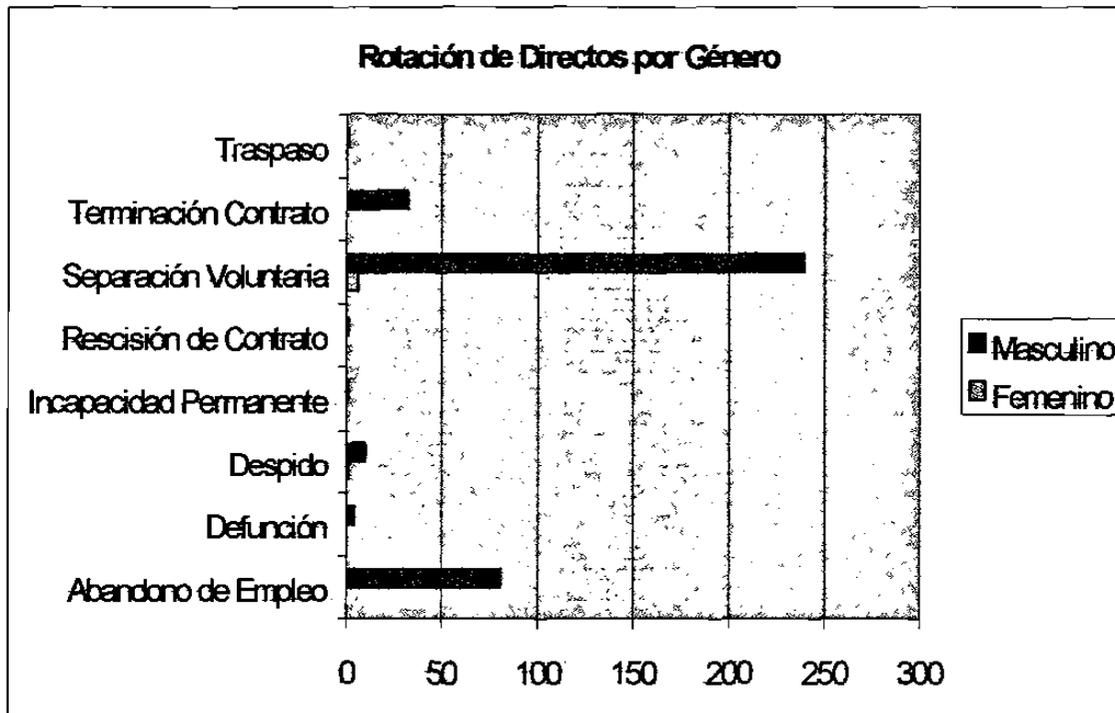


Figura No. 6

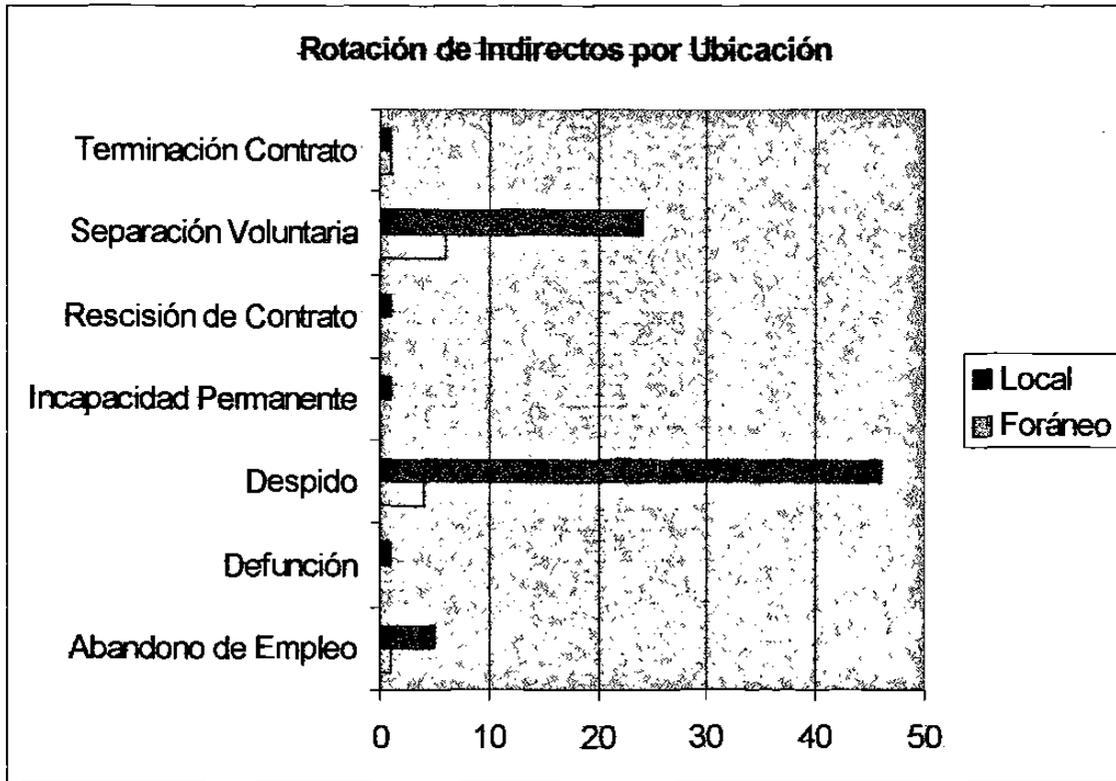


Figura No. 7

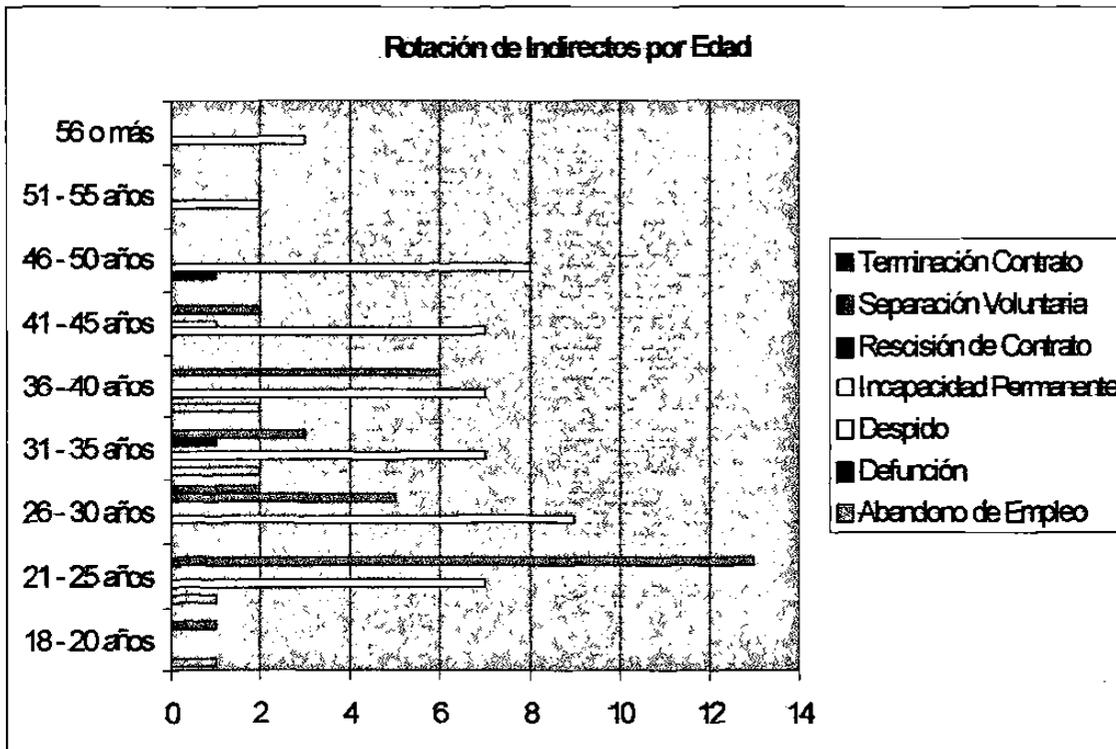


Figura No. 8

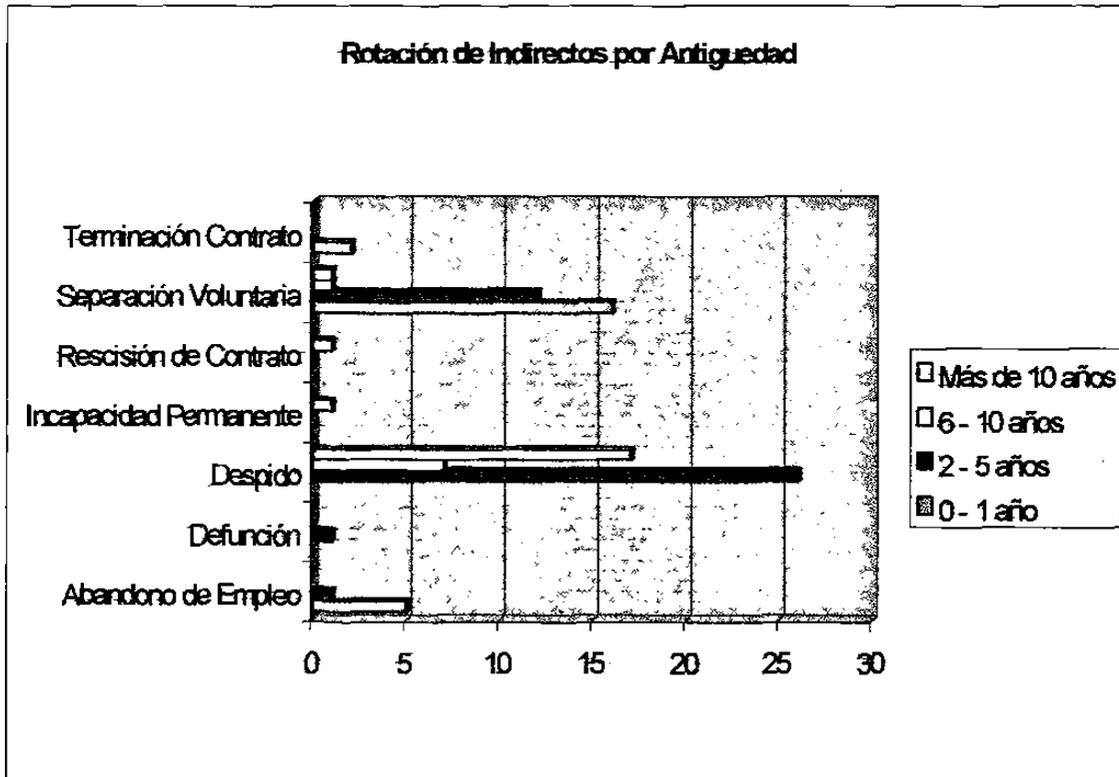


Figura No. 9

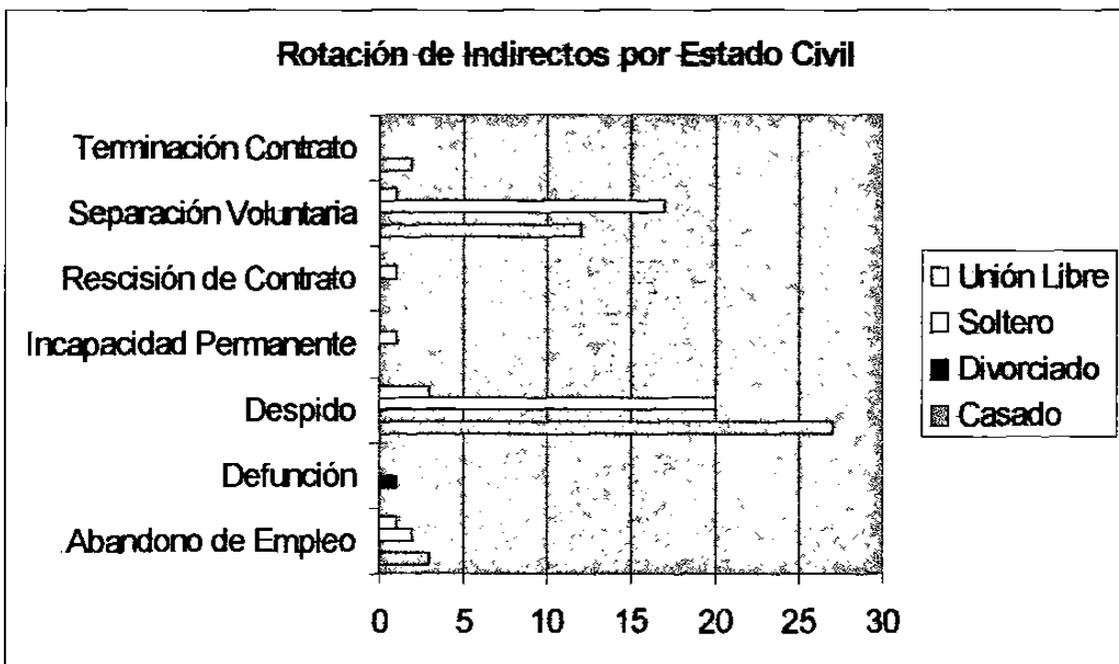


Figura No. 10

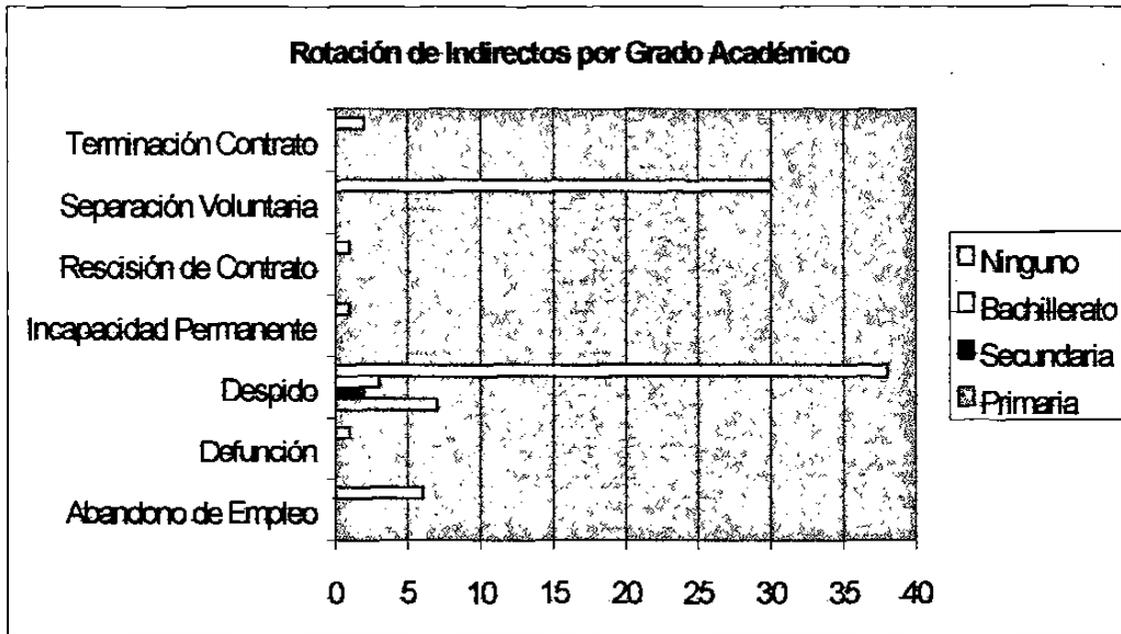


Figura No. 11

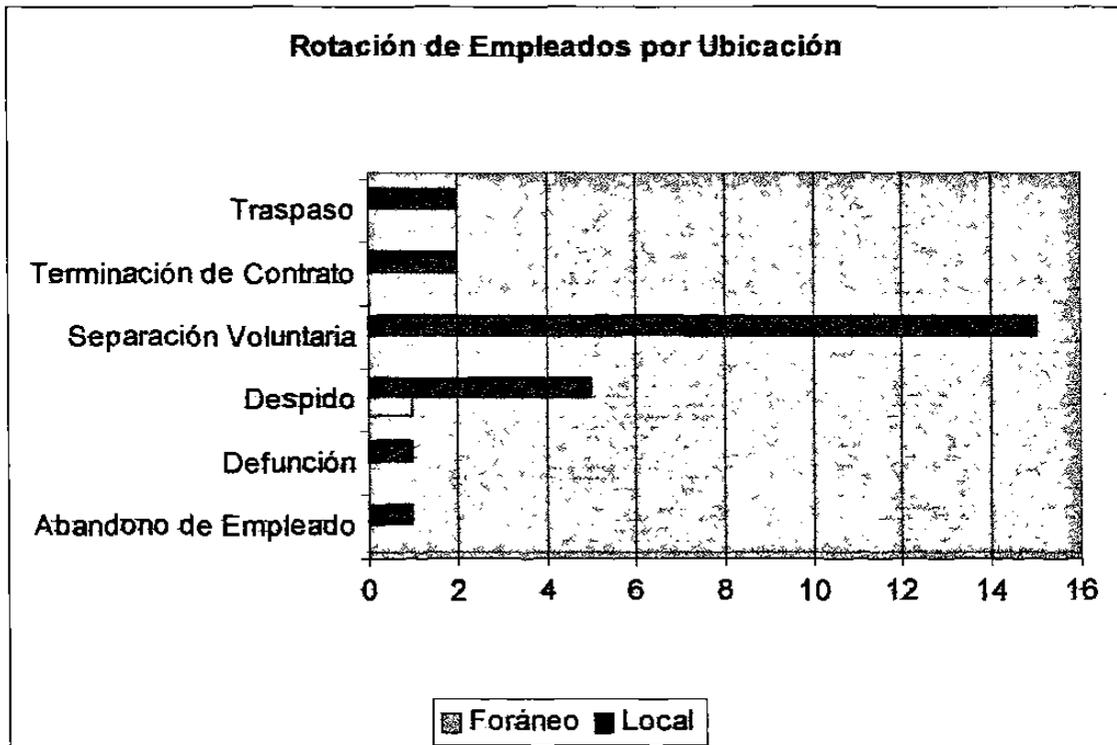


Figura No. 13

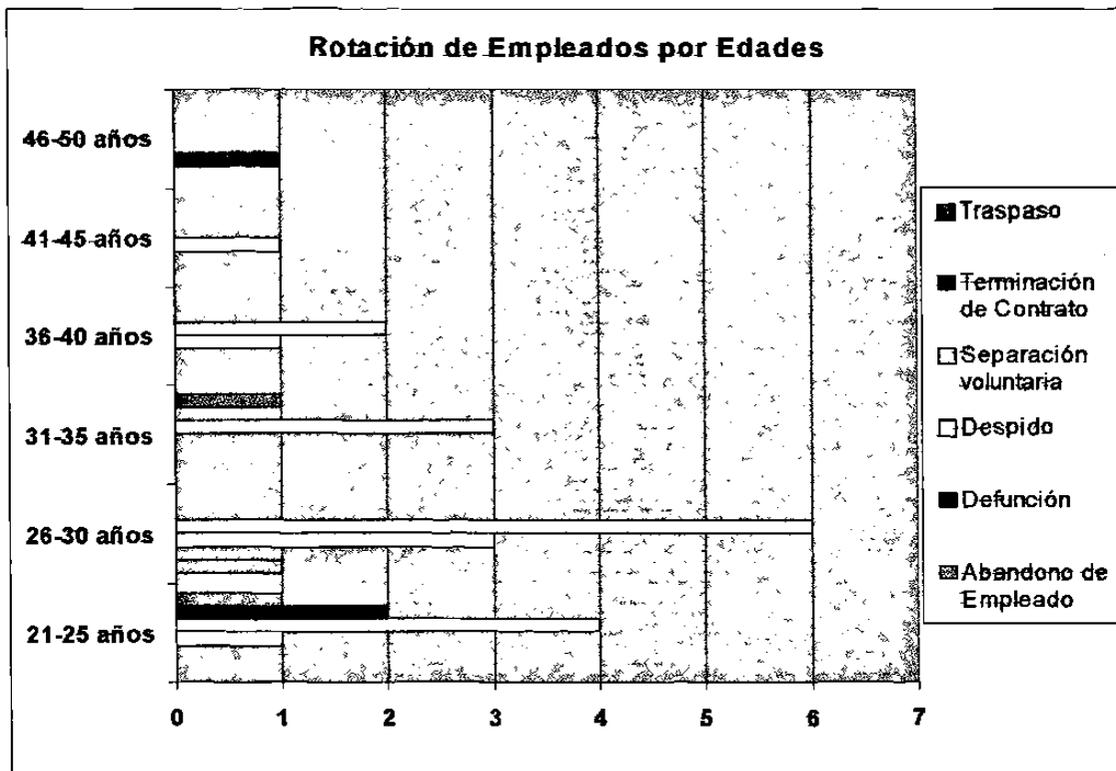


Figura No. 14

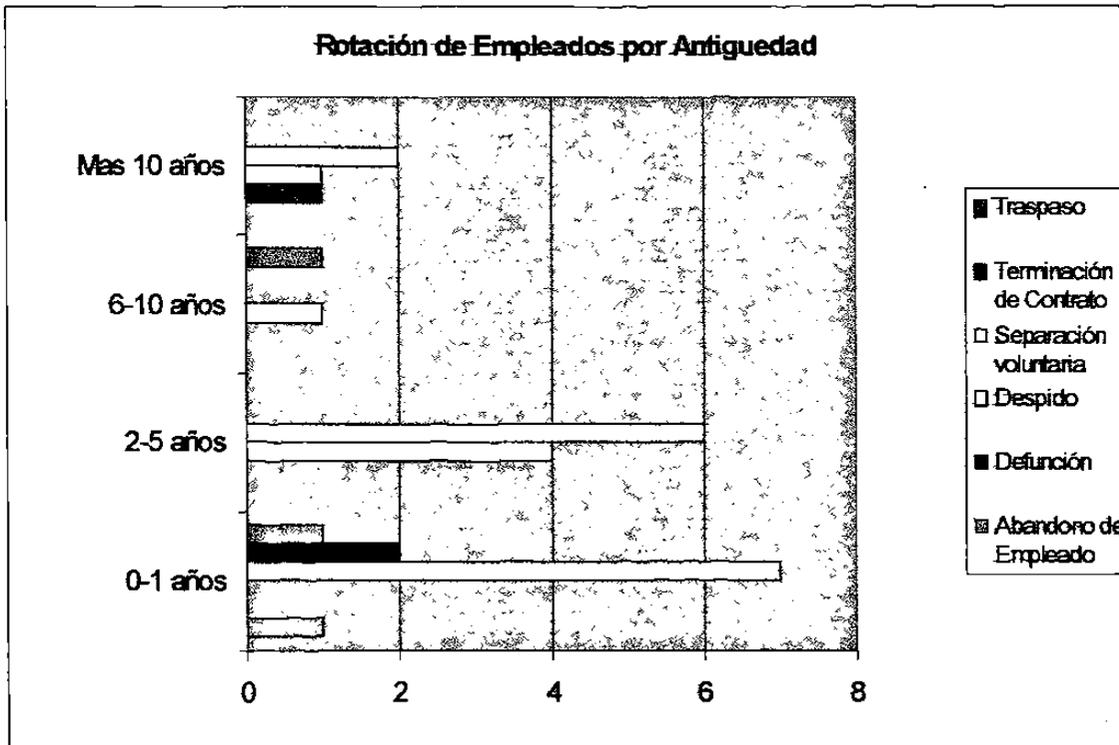


Figura No. 15

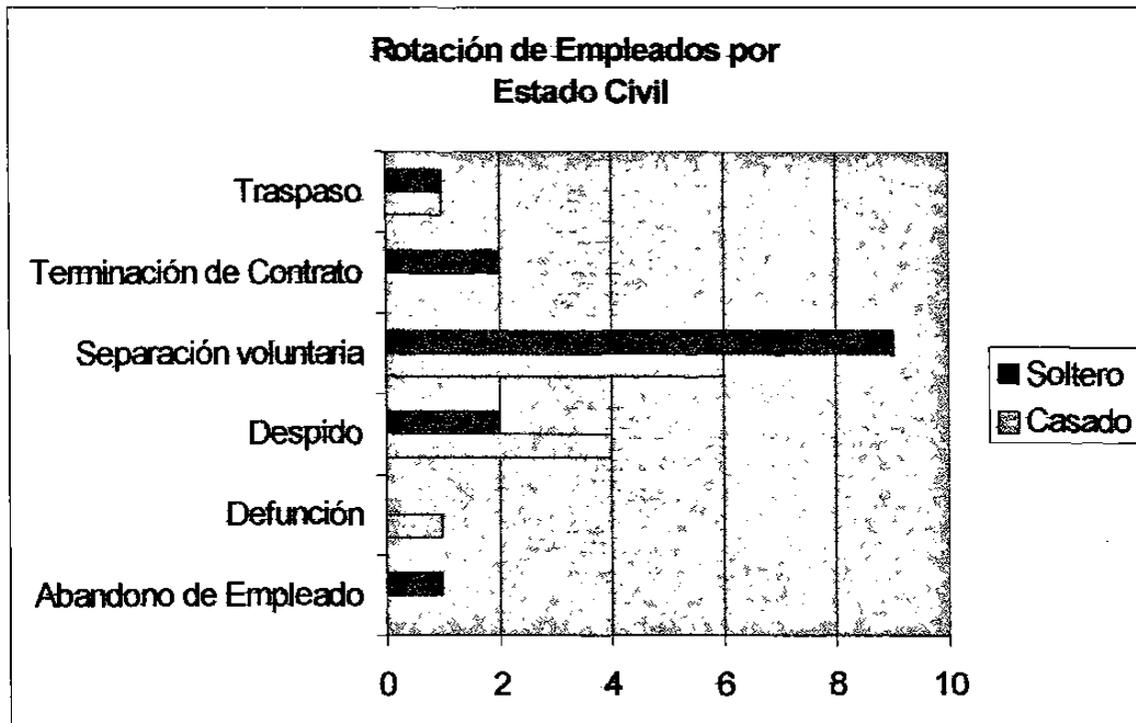


Figura No. 16

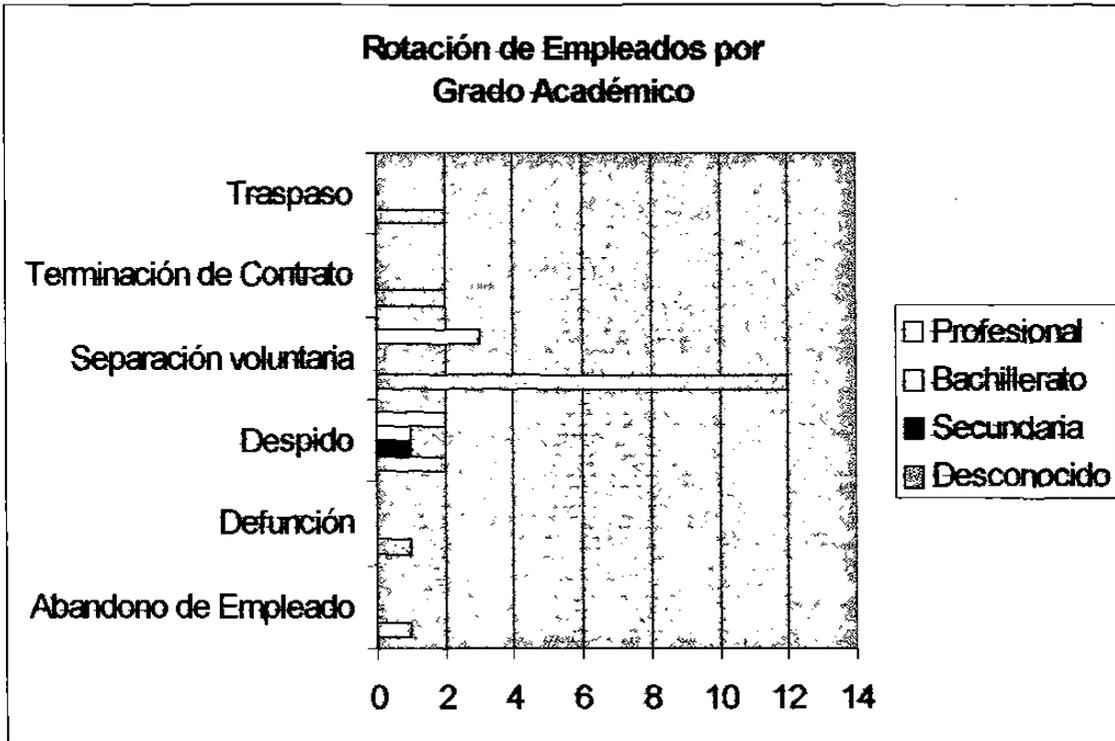


Figura No. 17

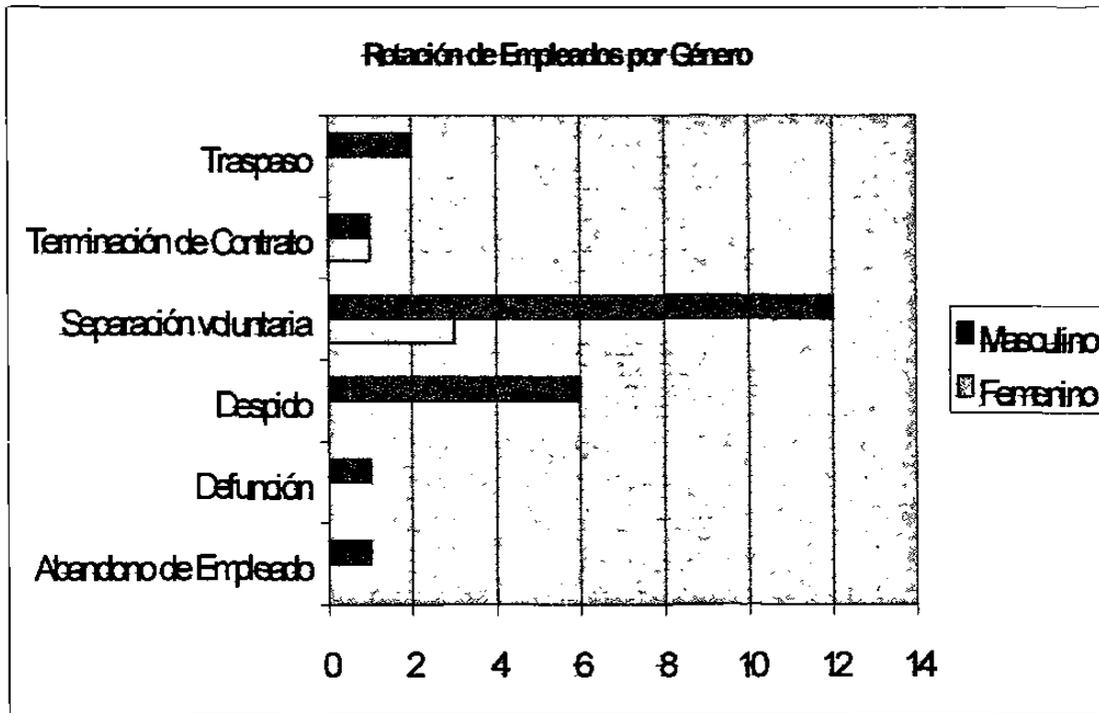


Figura No. 18

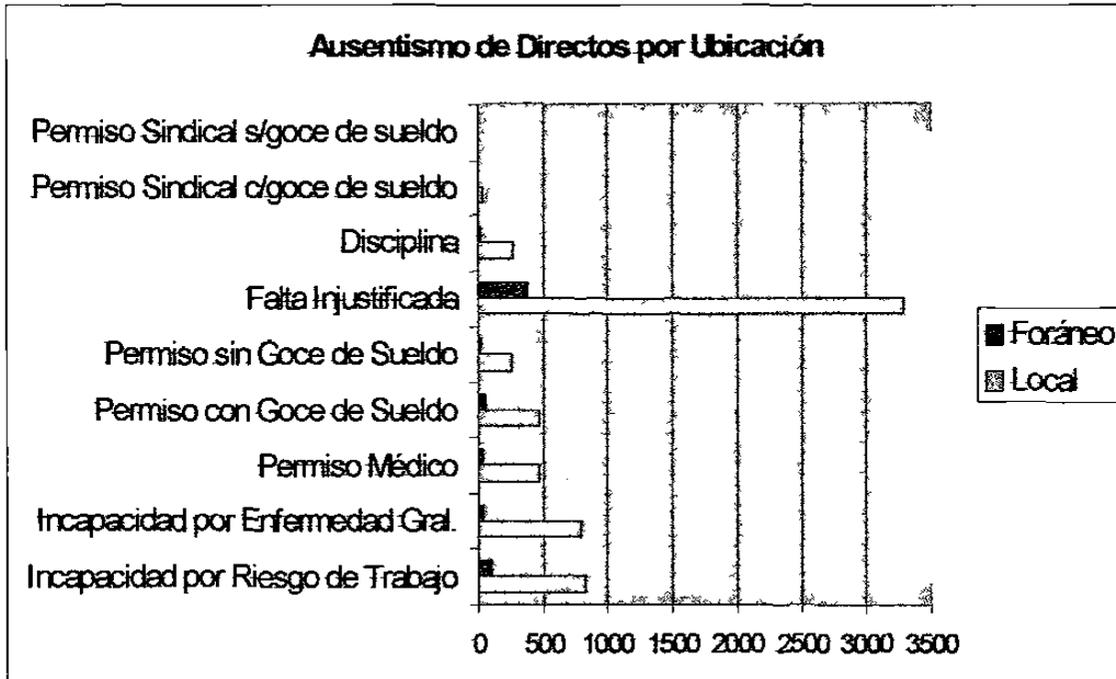


Figura No. 19

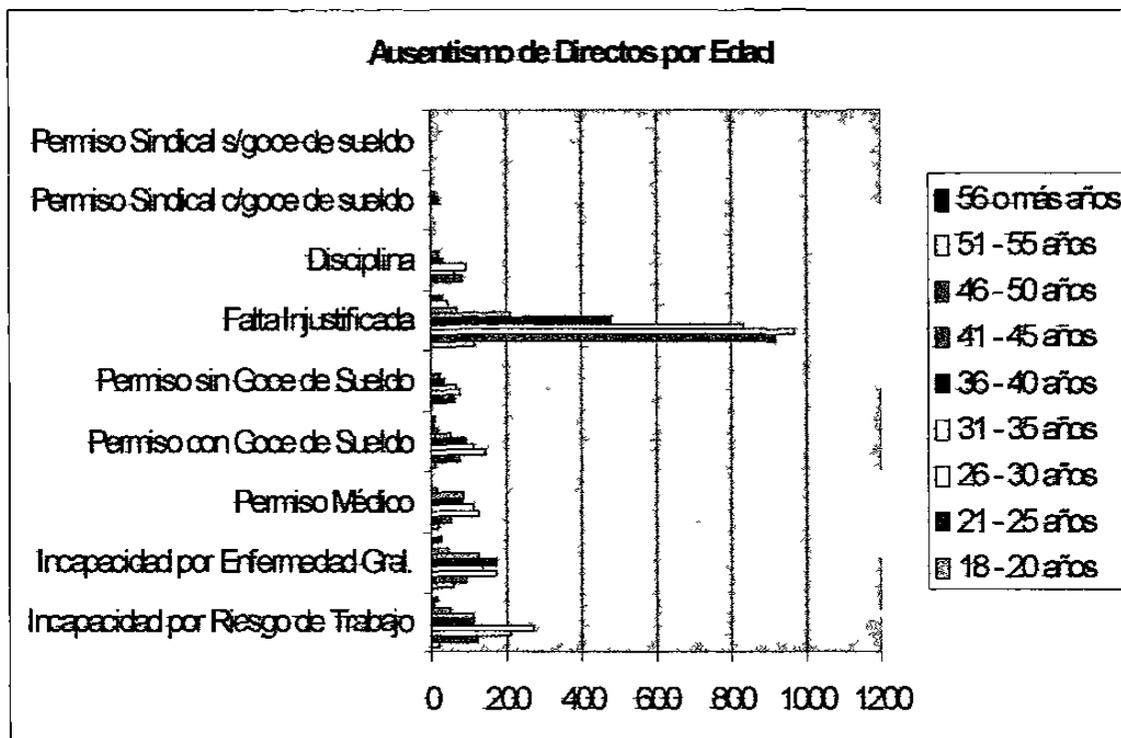


Figura No. 20

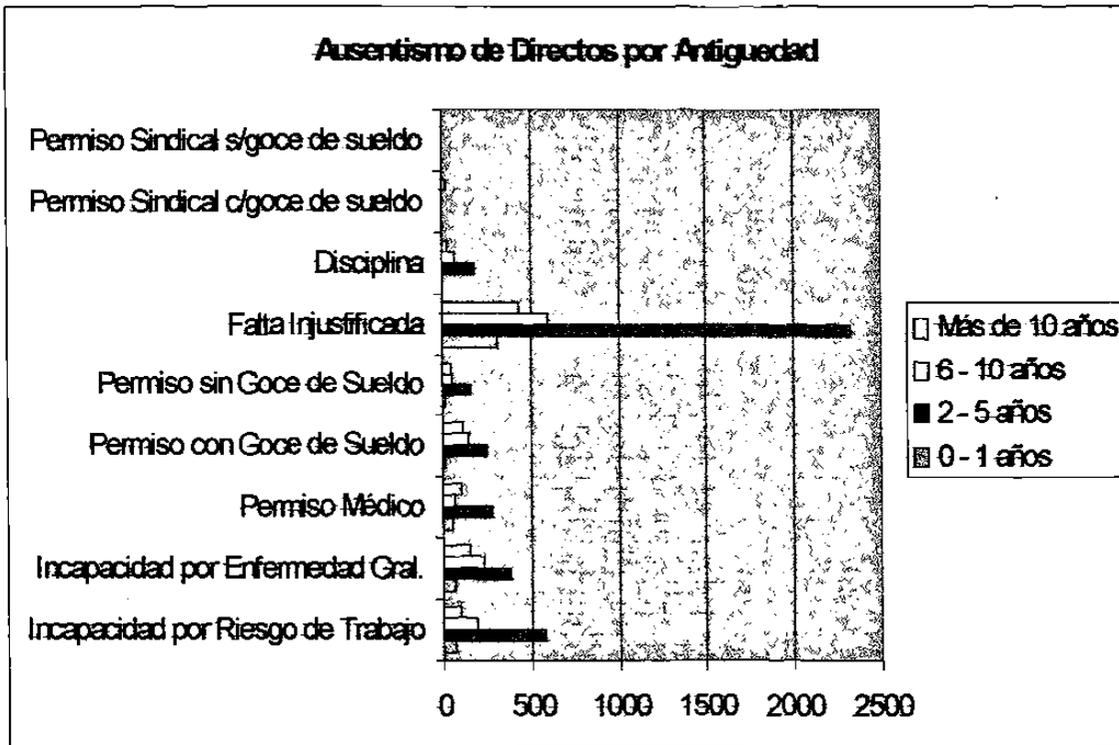


Figura No. 21

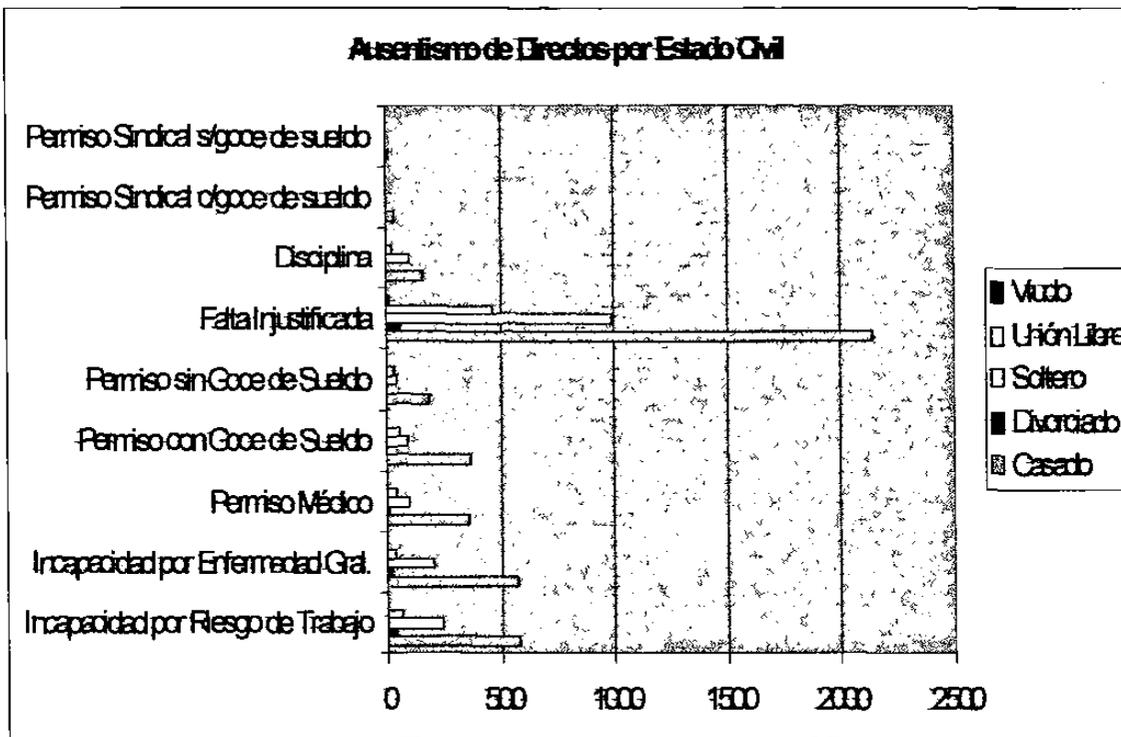


Figura No. 22

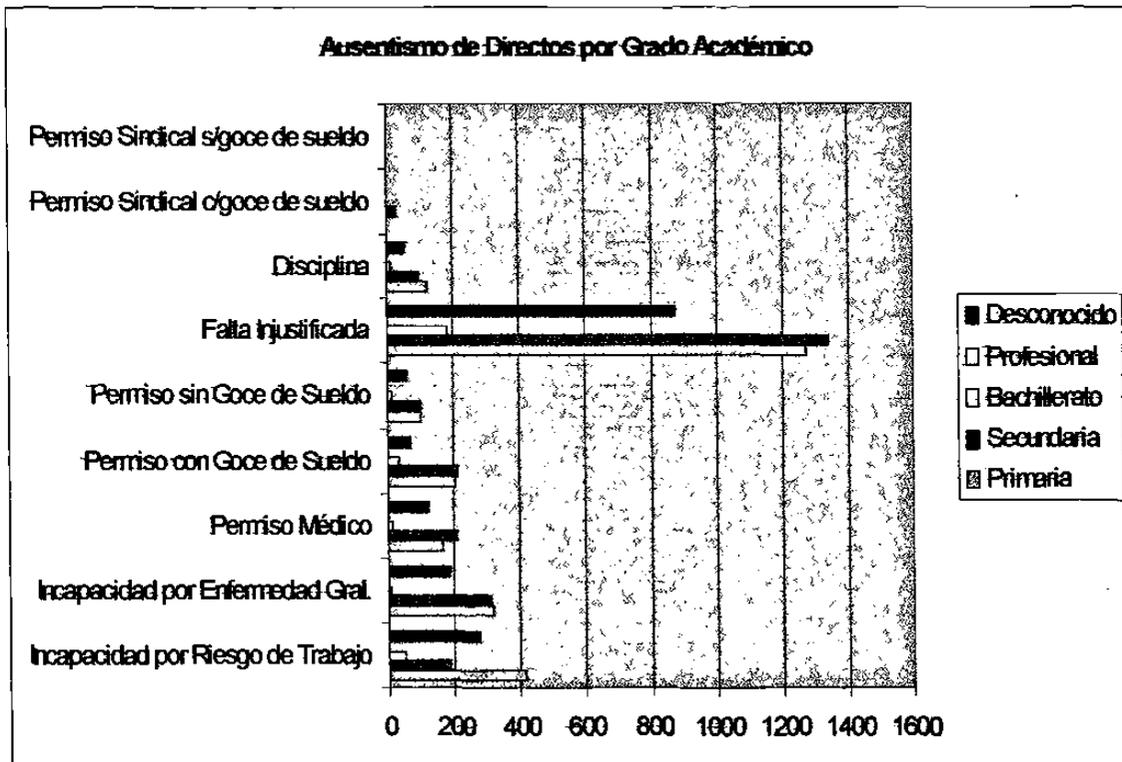


Figura No. 23

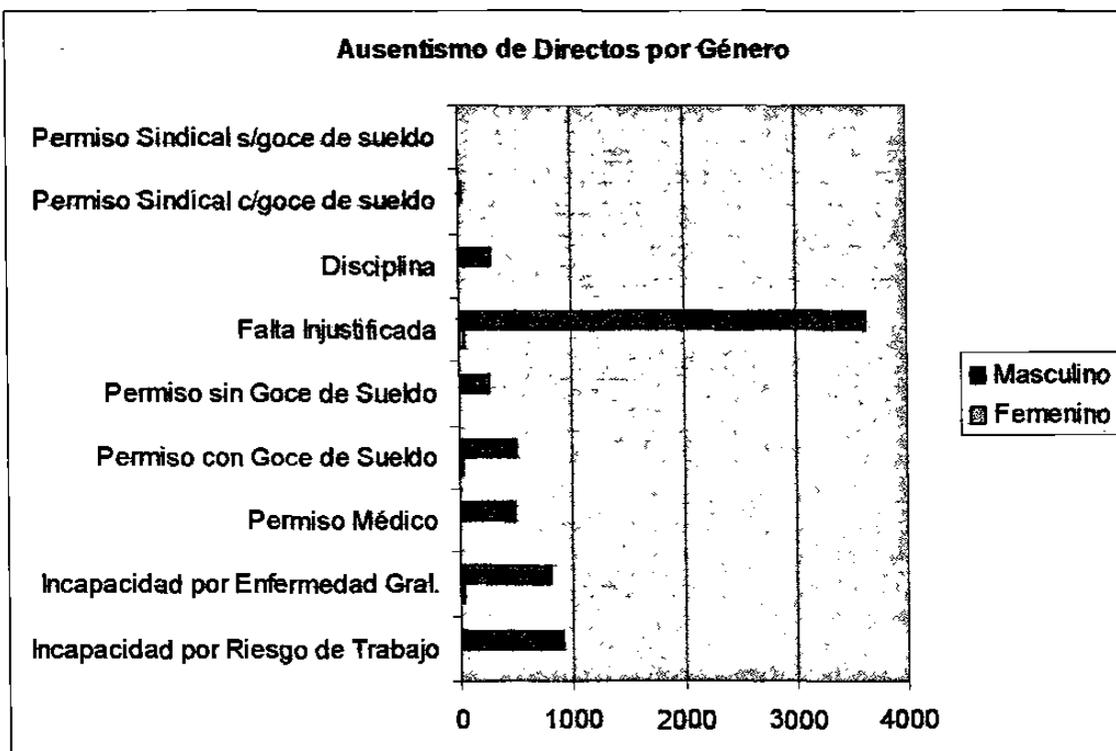


Figura No. 24

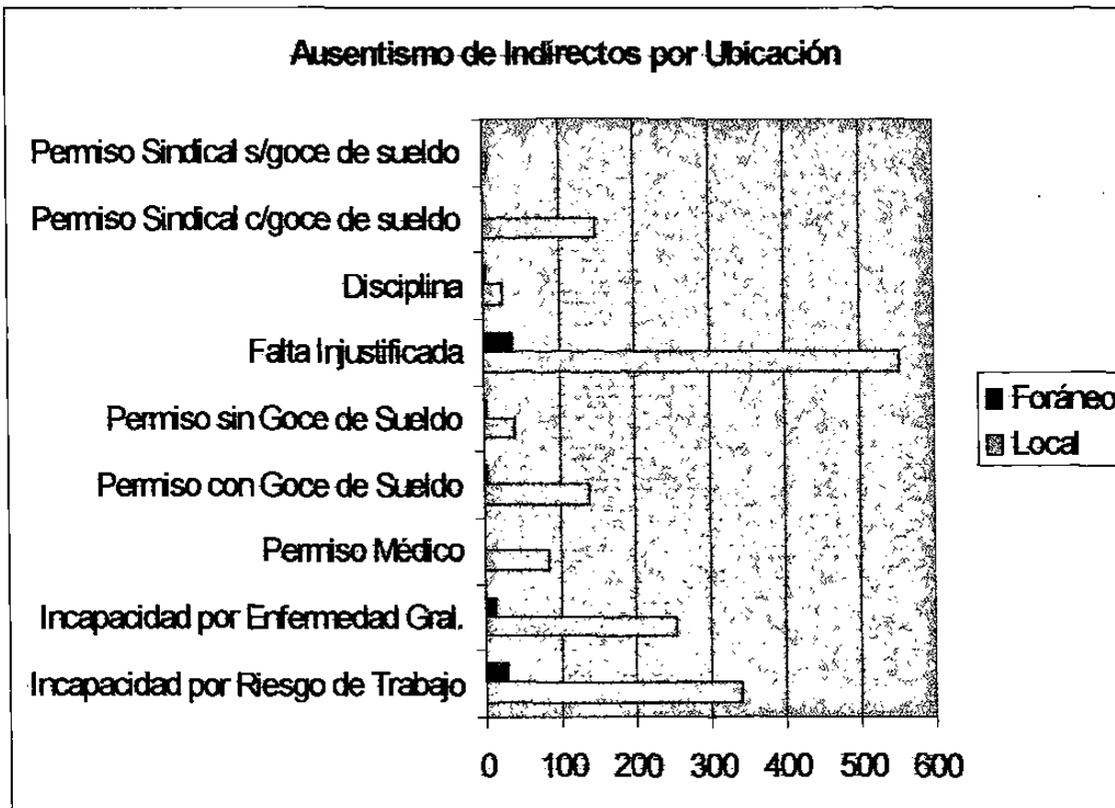


Figura No. 25

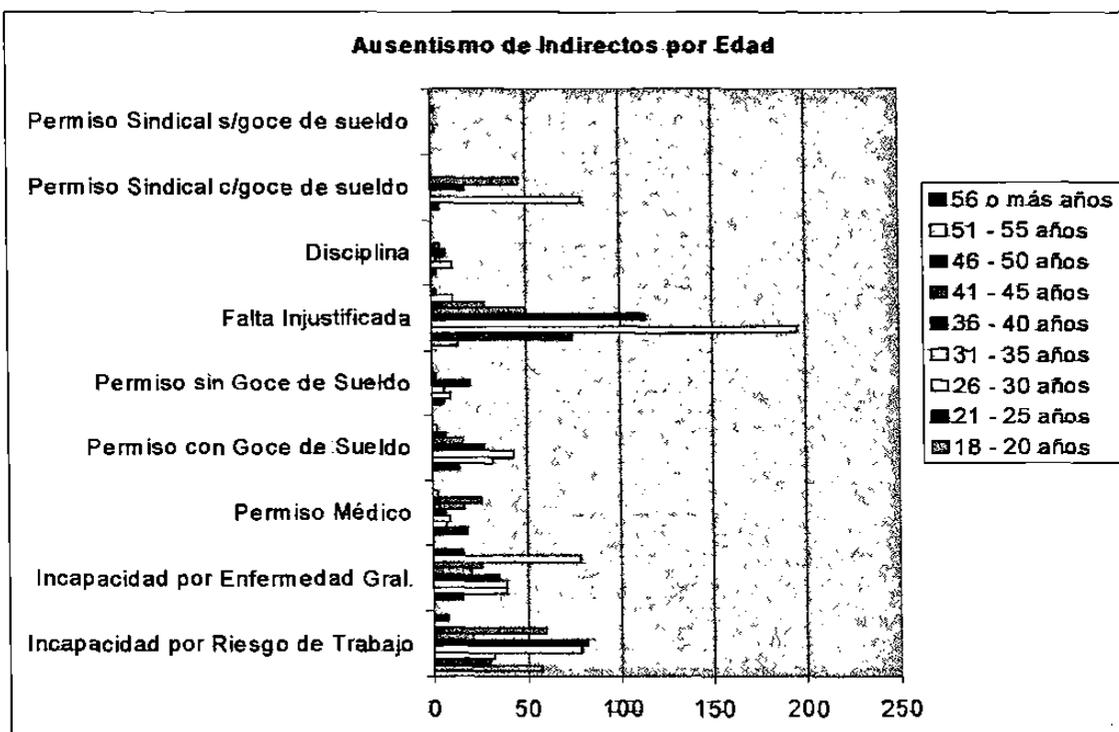


Figura No. 26

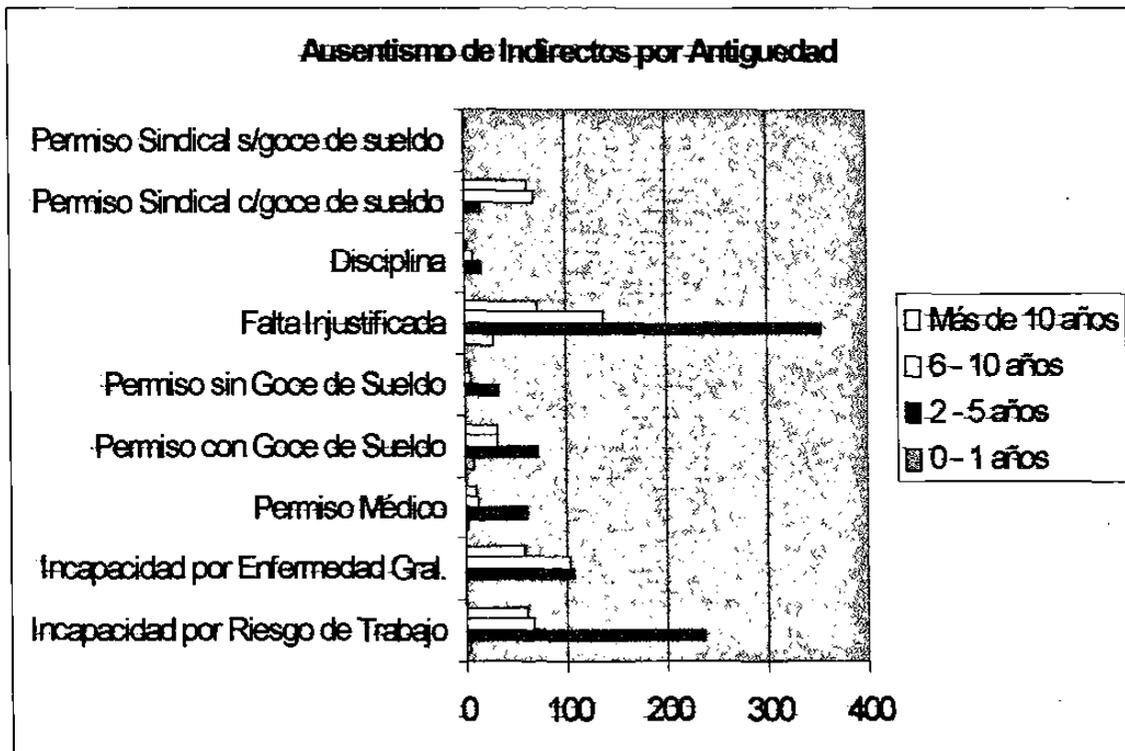


Figura No. 27

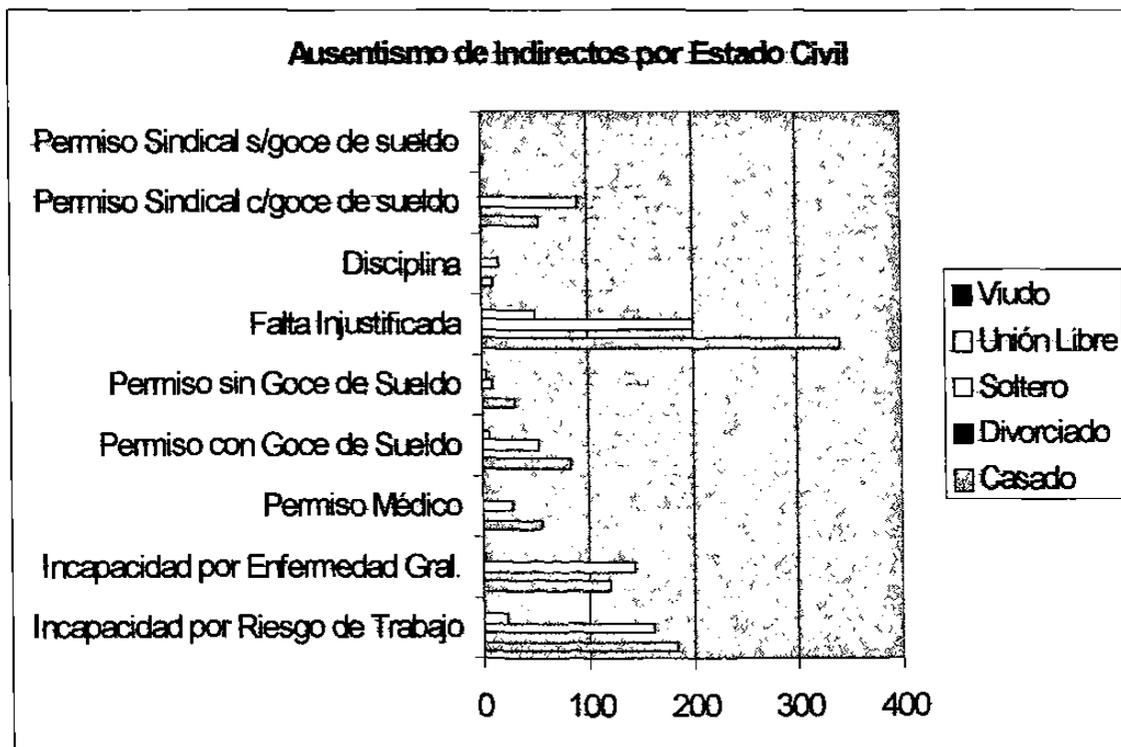


Figura No. 28

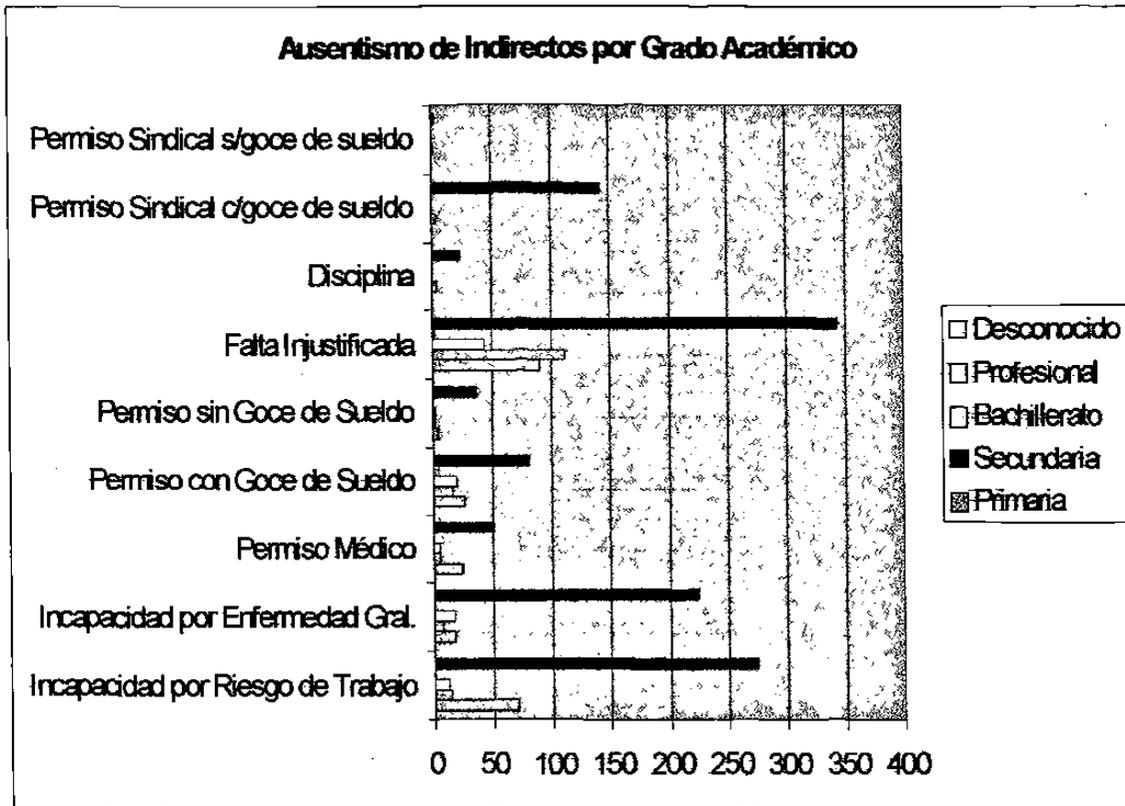


Figura No. 29

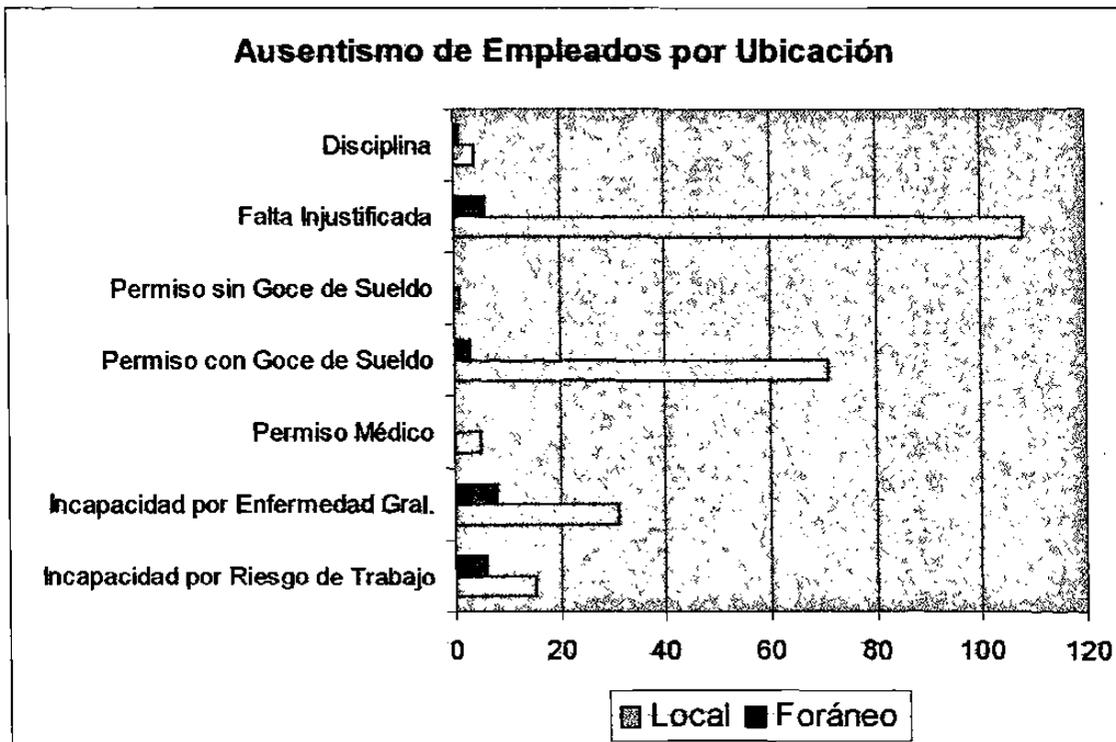


Figura No. 31

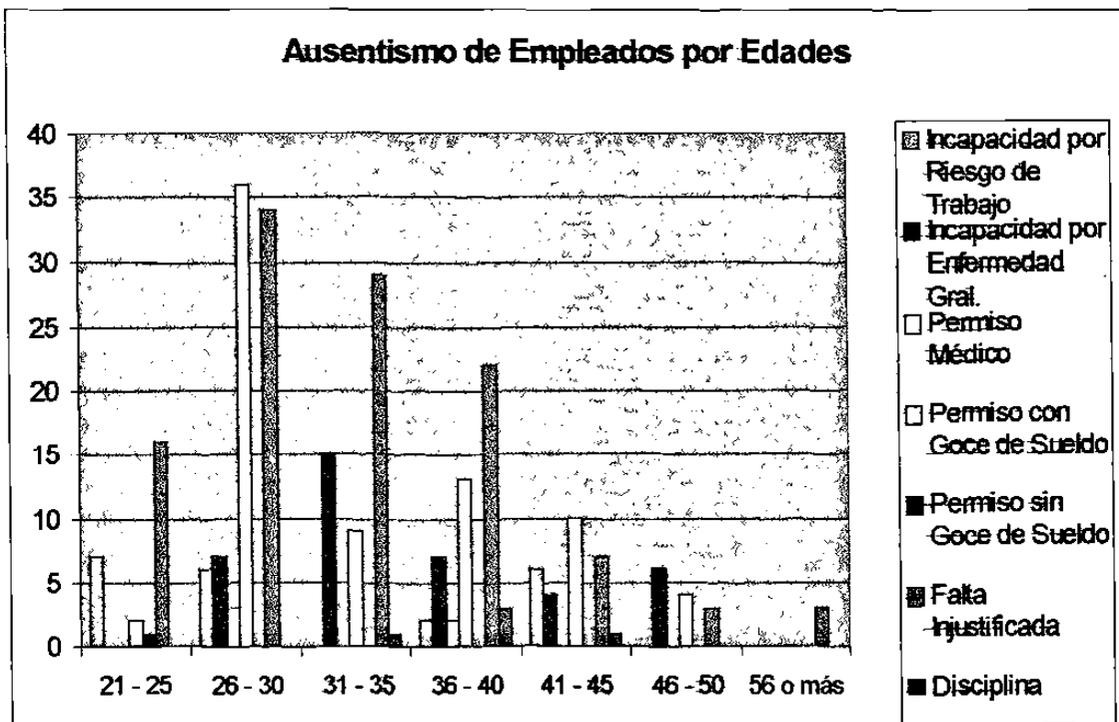


Figura No. 32

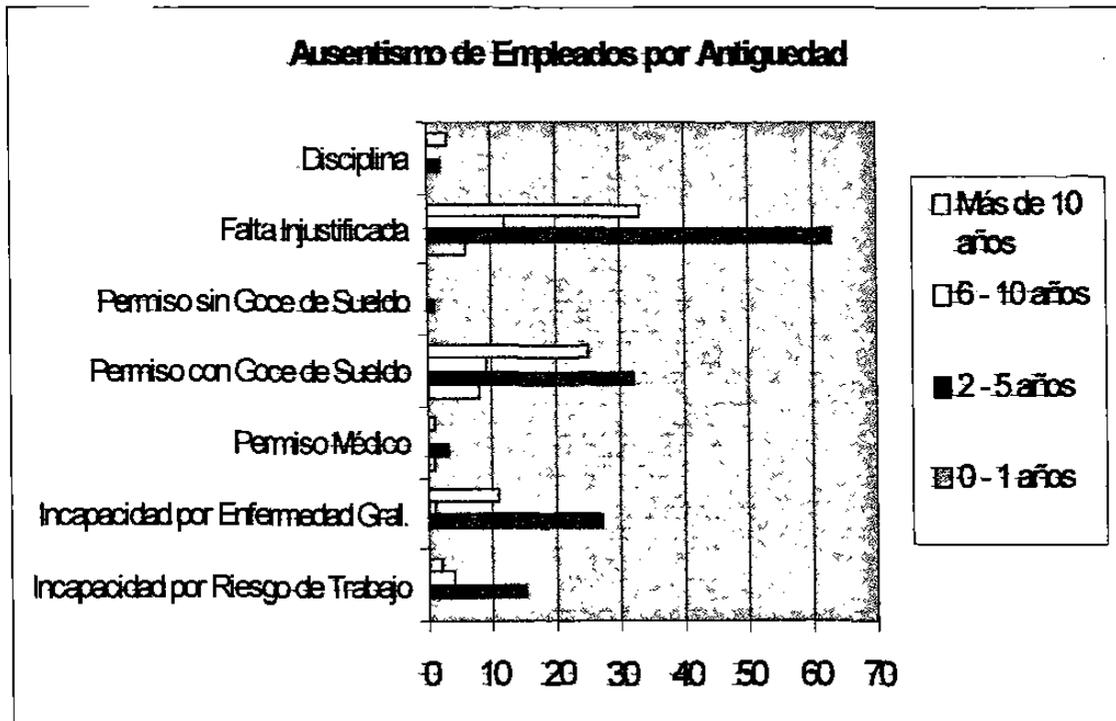


Figura No. 33

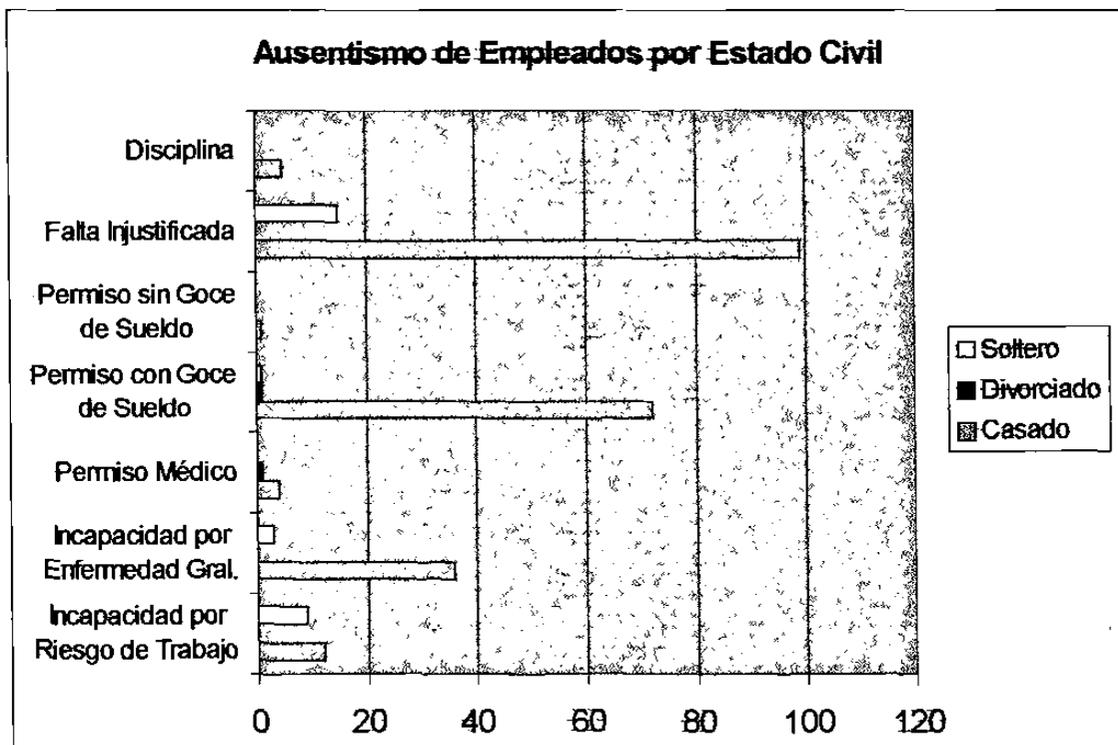


Figura No. 34

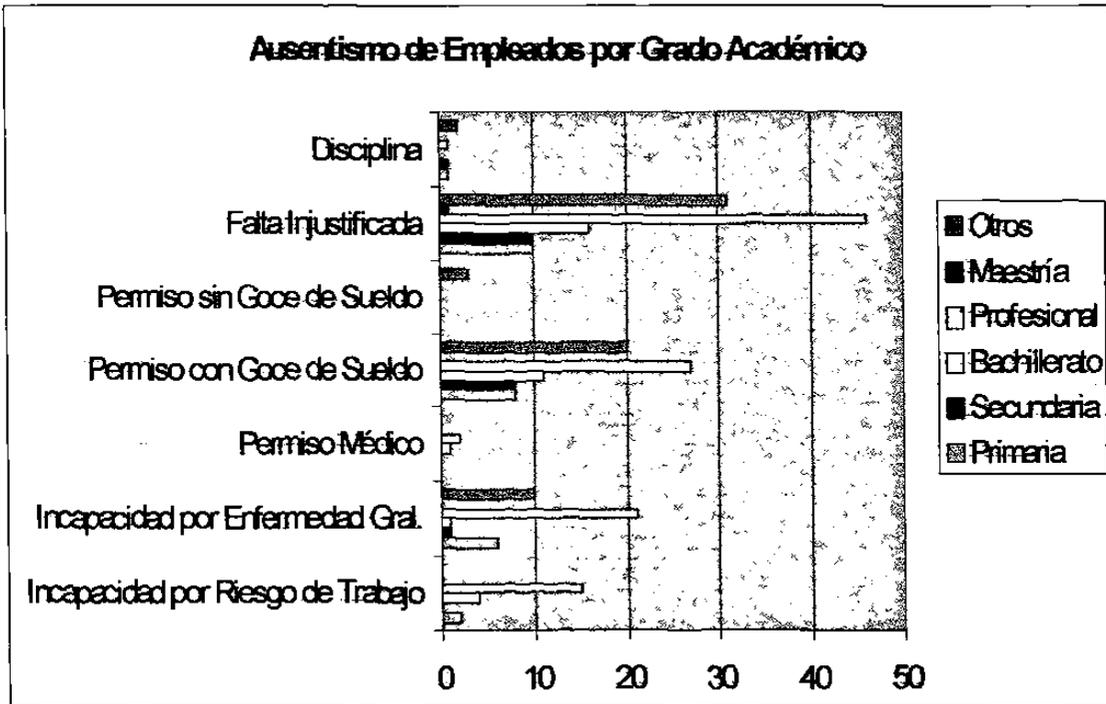


Figura No. 35

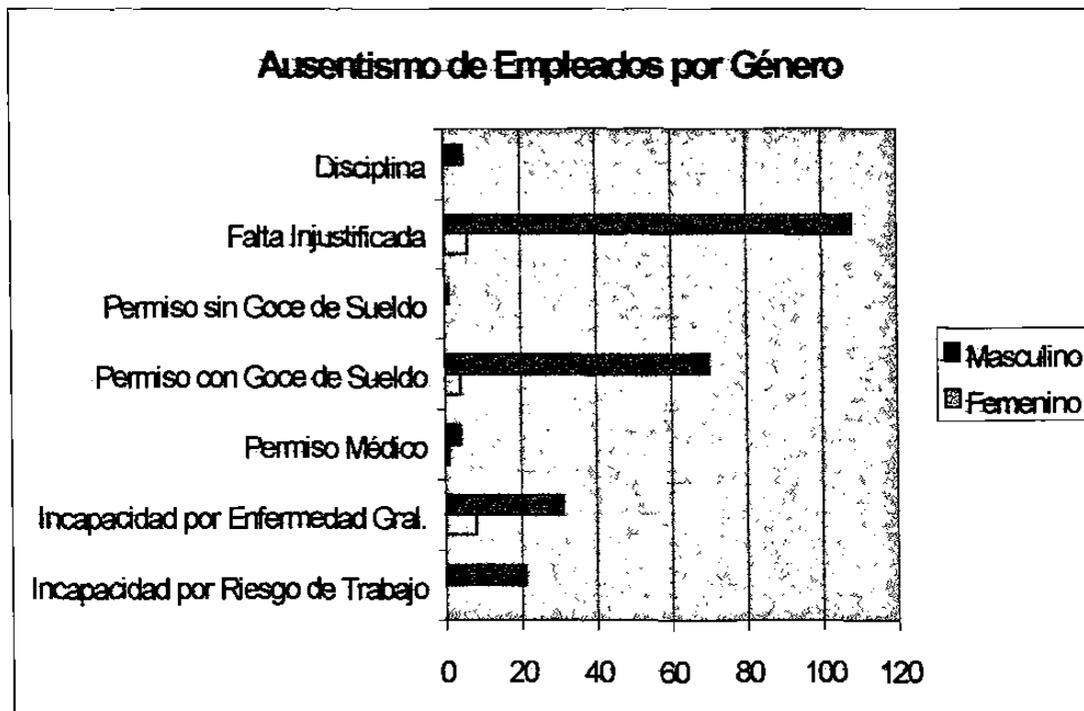


Figura No. 36

CUESTIONARIO DE ACTITUDES

Departamento: _____ Fecha: _____
 Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____
 Tipo de Trabajador: Directo _____ Indirecto _____ Empleado _____

Con este cuestionario queremos conocer su opinión acerca de diferentes aspectos, con el propósito de mejorar nuestro trabajo. De antemano, muchas gracias por su participación.

INSTRUCCIONES.

A continuación se presentan algunas afirmaciones en relación con el trabajo. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una cruz (x) la opción que se acerque más a su punto de vista.

Expresar su valoración según la siguiente escala:

1. Totalmente de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. Indiferente.
4. En desacuerdo.
5. Totalmente en desacuerdo.

1. Mis compañeros consideran que mi trabajo es importante.	1	2	3	4	5
2. El sueldo que recibo está de acuerdo con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
3. Los criterios de promoción de este trabajo se basan en elementos objetivos, como eficiencia y antigüedad.	1	2	3	4	5
4. Mi jefe inmediato no valora mi trabajo.	1	2	3	4	5
5. En mi trabajo todos nos ayudamos para resolver los problemas.	1	2	3	4	5
6. Cuando tengo errores en mi trabajo, mis compañeros me critican severamente.	1	2	3	4	5
7. En comparación con el salario de mi jefe, el mio esta bien.	1	2	3	4	5
8. Gracias a los cursos de capacitación que recibimos, hago mejor mi trabajo.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE ACTITUDES

1. Totalmente de acuerdo 3. Indiferente 5. Totalmente en desacuerdo
 2. De acuerdo 4. En desacuerdo

9. En este trabajo se toman las decisiones importantes sin siquiera consultarnos.	1	2	3	4	5
10. Yo participo en la elaboración de los planes de trabajo.	1	2	3	4	5
11. En mi trabajo todos los días son iguales.	1	2	3	4	5
12. En este trabajo, sólo los que tienen influencias pueden ascender.	1	2	3	4	5
13. En mi trabajo puedo disponer cómo y cuándo hacer las cosas.	1	2	3	4	5
14. Cuando dejo de hacer mi trabajo no pasa nada.	1	2	3	4	5
15. Mi jefe me informa periódicamente si mi trabajo esta bien hecho.	1	2	3	4	5
16. Los cursos de capacitación que recibimos son poco interesantes.	1	2	3	4	5
17. Tomando en cuenta todos los aspectos presentes y ausentes en su trabajo, usted esta muy satisfecho con él.	1	2	3	4	5
18. El horario laboral es el más conveniente para usted.	1	2	3	4	5
19. Las condiciones de trabajo son las apropiadas para su actividad (espacio, mobiliario, luz).	1	2	3	4	5
20. Existen posibilidades de promoción para su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
21. Es positiva la imagen que tienen sus familiares y amigos de su trabajo.	1	2	3	4	5
22. Las entradas y salidas de gente en el grupo son relativamente frecuentes.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE ACTITUDES

1. Totalmente de acuerdo 3. Indiferente 5. Totalmente en desacuerdo
 2. De acuerdo 4. En desacuerdo

23. Los miembros del grupo se conocen muy bien (confianza).	1	2	3	4	5
24. Hay miembros del grupo que destacan por su capacidad para resolver problemas.	1	2	3	4	5
25. Existe la confianza en que el Grupo Directivo toma siempre las decisiones más adecuadas para toda la organización.	1	2	3	4	5
26. En mi departamento el personal optimiza el uso de los recursos con que contamos (tiempo, dinero, equipo, materiales, etc).	1	2	3	4	5
27. Su jefe recompensa el esfuerzo de sus empleados cuando realizan una labor destacada.	1	2	3	4	5

Si desea realizar algún comentario u observación sobre las preguntas de este cuestionario, por favor, hágalo en el reverso de esta página.

Gracias por su colaboración.

GLOSARIO

-  Autopoiético, derivado del griego: "auto", por sí mismo; "poiesis", hacer, es decir, se alimenta así mismo entre otras cosas mediante la permanente delimitación interior-exterior, inclusión-exclusión.

 -  Motivación: Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este ultimo aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

 -  Ciclo Motivacional: El punto de partida del ciclo motivacional esta dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.
-

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Nombre: Rosa María Ortiz Dávila.
Grado que desea obtener: Maestro en ciencias de la administración con especialidad en producción y calidad.
Título de la Tesis: Diagnóstico del Clima Organizacional para optimización del recurso humano.
Campo o rama profesional: Licenciada en Informática.
Lugar y fecha de nacimiento: Ciudad Sabinas Coahuila a 1 de septiembre de 1974.
Nombre de los padres: Sr. Sigifredo A. Ortiz Dávila y
Sra. Rosa Ma. Ortiz Dávila.

Escuelas y Universidades de las que se graduó: 1999 - a la fecha Universidad Autónoma de Nuevo León
Maestría en Ciencias de la Administración con Especialidad en Producción y Calidad.

1992–1996 ITESRC Agujita, Coah.
Carrera profesional.
Título de Lic.en Informática.

Experiencia Profesional: 1997–? Rassini, S.A. de C.V. Piedras Negras, Coah.
Lic. Informática

- Implementación del Sistema Integral Manufacturing/PRO, enfocada al módulo de Distribución.

-
- Implementación del Sistema de Nómina SPIRAL.
 - Administración del Sistema de Control de Asistencia para el reloj checador GEMINIS.
 - Desarrollo de programas y/o sistemas en lenguaje de programación PROGRESS V. 6 – V.8.2 (versión caracter y gráfica).
 - Soporte en el área de Recursos Humanos y Nóminas.
-

