

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE PSICOLOGÍA**



**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**“ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA  
PUBLICA”**

**PROYECTO FINAL DE CAMPO  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA**

**POR**

**LIC. LUZ VIRIDIANA WILLIAMS RODRÍGUEZ**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO.**

**CODIRECTOR**

**MTRA. MIRIAM C. DECANINI CEPEDA.**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN**

**FEBRERO 2013**

## **Dedicatoria.**

---

A mis padres Lannie D. Williams y Graciela R. Rodríguez Herrera

Mis hermanos Hugo H. Williams Rodríguez y Álvaro Rs.; mis sobrinos Lannie E. y José M. Williams B.

## **Agradecimientos.**

---

- Quien sería yo sin ustedes... sin su amor... sin sus anhelos y sueños...
- Gracias a mi Padre Dios por todas las bendiciones que me brinda día con día...
- A mis padres y hermanos por todo su apoyo, confianza y amor incondicional....
- A mi familia que aunque es extensa nunca deja de estar unida, nunca deja de estar al tanto...
- Tías (os), primas (os), sobrinos (as)...
- A mi director de tesis el Mtro. Armando Peña y revisores de tesis el Dr. Eduardo Leal y el Mtro. Raúl Marín.
- A la Maestra Miriam C. Decanini por su apoyo y orientación en este proyecto.
- Gracias a mis amigos... los del día a día, los de siempre, los que van, vienen y están...
- Los que han pisado fuerte el terreno que no se debe abandonar... los que me han ayudado a seguir en el camino y concluir todo lo que inicio...
- Agradezco al Consejo de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo brindado en el transcurso de la maestría y este proyecto.
- Gracias!

# Índice.

---

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Índice.....	4
Resumen.....	5
Capítulo 1: INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	6
1.2 Justificación del proyecto.....	10
1.3 Planteamiento del problema de investigación.....	11
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo general:.....	11
1.4.2 Objetivos Específicos:.....	11
Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Clima laboral y Cultura laboral.....	12
2.2 Antecedentes.....	17
2.3 Definiciones.....	20
2.4 Modelos.....	29
2.5 Dimensiones.....	43
2.6 Beneficios de un clima organizacional positivo.....	62
2.7 Investigaciones Recientes.....	66
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	72
3.1 Diseño: Ex pos facto transversal descriptivo.....	72
3.2 Operacionalización de variables:.....	72
3.3 Participantes:.....	72
3.5 Escenario:.....	72
3.6 Instrumento:.....	73
3.7 Procedimiento:.....	73
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	74
4.1 Tendencia General.....	74
4.2 Tendencia por dimensiones.....	75
4.3 Gráficas por indicativos por dimensión.....	76
4.3.1. Liderazgo.....	76
4.3.2 Motivación.....	77
4.3.3 Comunicación.....	78
4.3.4 Espacio Físico.....	79
4.3.5 Trabajo en equipo.....	80
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
Bibliografía.....	84
Anexos.....	87

## **Resumen.**

---

El objetivo del presente estudio es el conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal; para lograr este objetivo se aplicó a 20 empleados una encuesta de clima laboral, misma que se dividió en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización.

Con este estudio se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la dependencia.

Se concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados).

Se utilizó un diseño metodológico Ex pos facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999), como marco de referencia.

# Capítulo 1: INTRODUCCIÓN.

---

## *1.1 Concepción de la idea a investigar.*

El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. (Bagner, 2005)

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Moss (1989)

Crear relaciones humanas adecuadas propias de un clima laboral motivador es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización.

Es por ello que el presente proyecto tiene como principal objetivo diagnosticar la percepción del talento humano en relación a su clima laboral, el cual se vive en una dependencia municipal, correspondiente a la Dirección de comunicación social y ofrecer alternativas de solución ante dicha situación.

A continuación se ofrece una breve contextualización de la organización a diagnosticar:

## ***Dirección de comunicación social.***

La dirección de comunicación social del municipio, es la entidad responsable de que la ciudadanía sea informada oportunamente de las acciones y programas de toda la estructura de la administración municipal.

La dependencia como tal surge a principios de la década de los 80's, pero su estructura y funciones han ido evolucionando para responder con efectividad a los retos de una sociedad cambiante.

En la actualidad, la Dirección se enfoca primordialmente a las siguientes áreas:

- Medios de comunicación
- imagen institucional
- imagen web.

En el primer caso, hablamos de la intensa relación que, actualmente toda institución de servicio público mantiene a diario con los miembros de los medios de comunicación impresos, electrónicos tradicionales (radio y televisión), y los llamados medios web, donde colocamos tanto a los portales informativos independientes, a los sitios de empresas de prensa, radio y televisión e incluso, a las redes sociales.

El área de imagen institucional se refiere al marco visual del municipio. Se parte de la creación de un Manual de Identidad, donde se especifican el logo, tipografía y colores oficiales, para aplicar estos en todos los programas y acciones emprendidos por el municipio y lograr una comunicación diaria más directa con la sociedad.

Por imagen web finalmente, nos referimos tanto al diseño, implementación y manejo diario de una página oficial del municipio en el internet, como a las relaciones con los medios de información tipo web y las redes sociales.

Toda esta estructura tiene un único objetivo:

Que la sociedad sepa, en tiempo y forma, lo que está haciendo su gobernante.

➤ MISION:

Un gobierno sensible, humanista, capaz de entender y ofrecer soluciones viables a los problemas y necesidades de los ciudadanos.

➤ VISION:

Un municipio modelo que sea promotor del desarrollo económico y social de los ciudadanos; que brinde un servicio oportuno y eficiente.

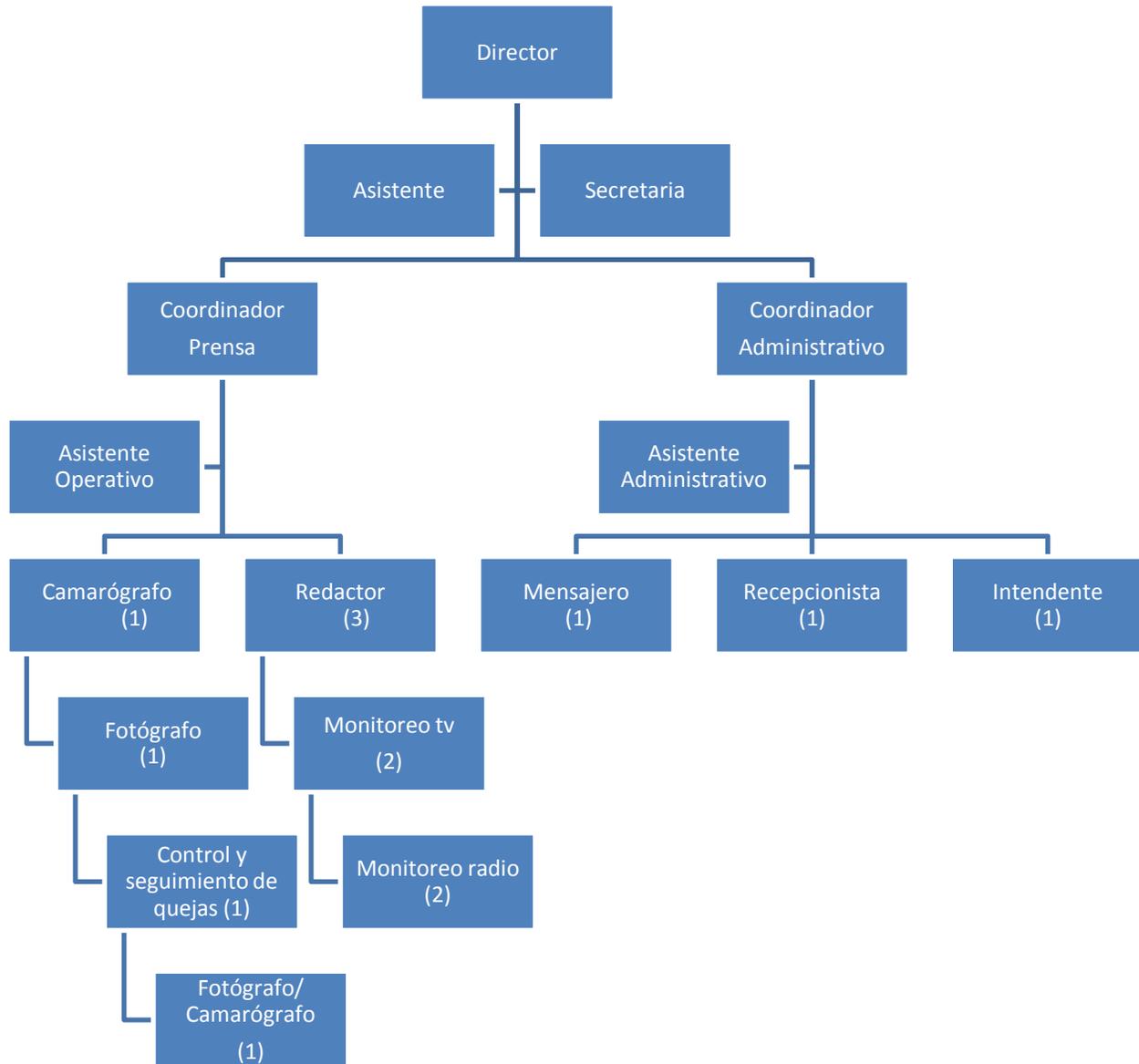
➤ VALORES:

---

Beneficio Social	Legalidad
Compromiso	Respeto
Austeridad	Transparencia
Eficiencia	Unidad
Honestidad	Imparcialidad

---

*Estructura del departamento en donde se llevará a cabo el diagnóstico.*



**Fig. No. 1 Organigrama de la Dirección de Comunicación Social, Municipal. Manual General de Organización de la Administración Pública Municipal (2010)**

## ***1.2 Justificación del proyecto.***

Analizar el clima organizacional permite estudiar la percepción que los empleados tienen de su organización, el ambiente laboral y por ende se estima que también afecta el desempeño empresarial, el cual tiene un efecto en la conducta de sus integrantes (Calva & Hernández, 2004).

Una de las debilidades u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los empleados), olvidando que ellos reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes externos de la empresa; por lo tanto, el clima laboral tiende a ser ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan las herramientas básicas a sus empleados (clientes internos) para desarrollar su trabajo y esto será suficiente para que se desempeñen adecuadamente. (Calva & Hernández, 2004).

De acuerdo a lo anterior, el implementar un Diagnostico de Clima Organizacional es de vital importancia para identificar las áreas de oportunidad que se tienen dentro de la organización, una vez identificadas se podrá elaborar un plan de mejora como propuesta a la dependencia, teniendo como principal finalidad alcanzar un mejor ambiente laboral.

Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los servidores trabajan de una manera más eficaz, hay más sentimiento de satisfacción, compromiso con la organización, sentimiento de pertenencia, etc. Y esto hace que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización.

Además tomando en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga este de la organización y de sí mismo, se considera importante crear un buen equilibrio entre los dos grupos de referencia y mejorar el ambiente laboral.

Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha organización, para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión.

### ***1.3 Planteamiento del problema de investigación.***

La intención de llevar a cabo esta evaluación diagnóstica es debido a la iniciativa de la dirección por conocer la percepción que tiene el talento humano en relación al ambiente laboral que se vive.

Tal como lo comenta el autor Govindarajan (2009) en su libro “El desorden sanitario tiene cura”, la pérdida de motivación, la insatisfacción, el absentismo y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización y estos pueden crear consigo un clima inadecuado y poner en peligro el éxito de cualquier iniciativa de mejora para lograr los objetivos de la organización.

- Con base a lo anterior se propone el siguiente planteamiento del problema:

**¿Cuál es la percepción del talento humano de una dependencia municipal en relación al clima laboral?**

### ***1.4 Objetivos.***

#### **1.4.1 Objetivo general:**

- Conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia municipal.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Identificar el nivel del clima laboral con base a cada una de sus dimensiones.
- Identificar el nivel del clima laboral en base a cada indicador por dimensión.

## Capítulo 2: MARCO TEÓRICO.

---

### *2.1 Clima laboral y Cultura laboral.*

Es muy común caer en confusiones en base a los términos Clima laboral y cultura laboral, en muchas ocasiones se les considera un mismo fenómeno, sin embargo esto está lejos de la realidad. Estos dos fenómenos son distintos pero se pueden complementar ya que al establecerse la cultura se puede crear el clima.

Enfocándonos en lo que se refiere a cultura podemos decir que es el extenso contexto en el que funcionan las organizaciones. La cultura comprende un complejo sistema social que abarca leyes, valores y costumbres dentro del cual tiene lugar el comportamiento de la organización.

El psicólogo social Kurt Lewin (1951) expone que el comportamiento de los empleados ©, es una función de la interacción de las características personales (P) con el ambiente (A) que rodea a la persona ( $C=f(P, A)$ ).

La cultura organizacional es una poderosa fuerza que determina el comportamiento individual así como el grupal dentro de las empresas, esta es comprendida por el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los elementos que están dentro de la organización o de alguna forma participan en ella.

La cultura otorga identidad organizacional a sus miembros, es una importante fuente de estabilidad y seguimiento de la organización, ayuda a los nuevos elementos del equipo a entender lo que sucede dentro de la empresa, siendo esto lo que enmarca y da el contexto necesario a los acontecimientos que de otra forma estarían vagos o confusos. Dentro de las particularidades que conlleva la cultura organizacional, tal vez la más relevante es que alienta y brinda motivación a sus elementos en relación a su trabajo. Para que esta se dé a conocer y se implemente, transmite una visión y por lo general honra como héroes a los elementos productivos e innovadores lo que a su vez lo convierte en algún tipo de modelo a seguir.

La cultura organizacional tiene más relación con lo que está claramente estipulado dentro de la empresa, con las reglas escritas (aunque podrían no estarlo y darse por entendidas de generación en generación), planes estratégicos, misión, visión, objetivos, valores, procedimientos para reclutar, toma de vacaciones, ascensos, ausencias, etc. Todo aquello que deben seguir los trabajadores para que el funcionamiento de la organización sea efectivo y satisfactorio.

La cultura tiende a ser estable y es uno de los aspectos más difíciles de cambiar en una organización. Dentro de la cultura se incluyen tabúes, costumbres, creencias y sentimientos colectivos, mismas que se van transmitiendo a los nuevos elementos y poco a poco se van interiorizando de tal forma que se vuelven de alguna manera parte de su identidad individual.

Algunas de las características que se presentan dentro de la cultura laboral son:

1. Innovación y asunción de riesgos
2. Atención a detalle
3. Orientación a resultados
4. Orientación a las personas
5. Orientación al equipo
6. Energía y estabilidad

Es de vital importancia la cultura ya que en base a esta se facilitan o complican los cambios que se devienen en la empresa, funciona como una orientación para los elementos en especial los que van ingresando a formar parte de la empresa brindándoles una especie de identidad para posteriormente poder tener un sentido de pertenencia; puede fraccionar o integrar a los elementos de la empresa y reforzar o debilitar algunos de los valores importantes en la organización.

Tipos básicos de las culturas organizacionales

La cultura burocrática corresponde a las organizaciones que valoran la formalidad, las reglas, procedimientos de operación establecidos como norma. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las normas y reglas escritas. En este tipo de cultura o importa el tiempo que lleve realizar una tarea

debe estar realizada en base a grandes libros con las especificaciones para llenados de formato, manejo de maquinaria, etc.

En el tipo de cultura de clan, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de gran relevancia. Los trabajadores reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de largo plazo de la organización con el individuo (seguridad).

Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos.

En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía.

La cultura emprendedora tiene por lema la innovación, tiene un gran compromiso con la experimentación y con el estar a la vanguardia, se caracteriza por la creatividad, dinamismo y la toma de riesgos, en esta no solo se tratan de acoplar al cambio sino que lo crean. Los miembros de estas organizaciones sienten libertad en toma de decisiones, iniciativa individual y flexibilidad, se les fomenta continuamente el crecimiento, se les estimula y recompensa bien.

La cultura de mercado se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado. Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización.

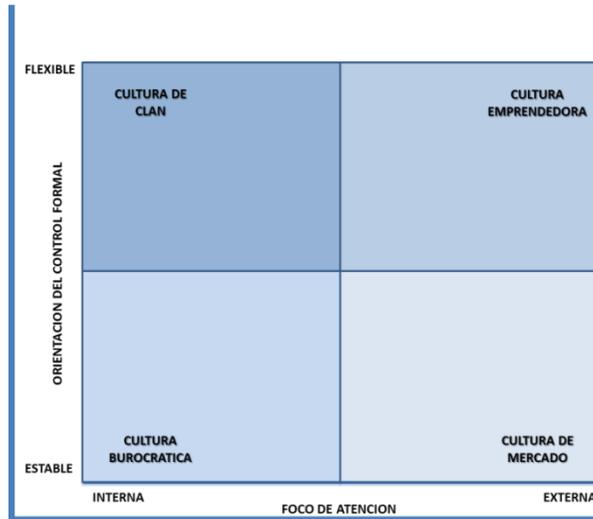
Las relaciones entre el individuo y la organización son en base a contratos, es decir, previamente se establece un acuerdo sobre las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño, y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo.

Una cultura de mercado no ejerce mucha presión sobre los miembros de la organización, pero cuando lo hace, se espera que los miembros se ajusten a ella.

La ausencia de un compromiso de largo plazo por ambas partes propicia un débil proceso de socialización. Se espera que los gerentes cooperen con gerentes en otros departamentos sólo en

la medida necesaria para alcanzar sus propios objetivos de desempeño.

Con frecuencia. La cultura de mercado está vinculada a las metas mensuales, trimestrales y anuales de desempeño, con base en las utilidades.



**Fig. No. 2 Modelo de valores en competencias. Cameron y Quinn (1999)**

El “clima organizacional” por su parte, en virtud de ser un fenómeno cultural destacado, facilita que se dé la observación y medición de forma directa, por lo mismo es que tiene mayor tiempo siendo investigada (Hellriegel y Slocum, 1974; A.P. Jones y James, 1979; Litwin y Stringer, 1968; Schneider, 1975; Schneider y Reichers, 1983; Tagiuri y Litwin, 1968).

Al hablar de Clima Organizacional se hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros.

El clima laboral según Koys y Cotiis (1991) tiene 9 dimensiones o facetas y estas son:

1. Autonomía
2. Confianza
3. Cohesión
4. Presión
5. Apoyo
6. Reconocimiento
7. Justicia
8. Innovación

Está formado por dos niveles de paralización los cuales son el individual que es el clima

psicológico y el agregado conformado por el departamento, equipo, organización, etc.

En resumen, el clima laboral puede ser tomado como un indicador de la cultura y la cultura laboral es el contexto en el que se desarrollan las interacciones mediante las que se construye el clima.

Tratando de establecer de una manera más clara las diferencias que pueden existir entre cultura laboral y clima laboral, Denison (1996) establece las siguientes características de ambos, ilustradas en la siguiente tabla.

**Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura Organizacional.**

**Tabla 1. Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura Organizacional. Denison (1996)**

Diferencias	Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Epistemología	Contextualización/Ideográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	Emic/Miembros (vía del investigador)	Etic/Investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación Temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación Teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

A juicio de Payne (2000), la comparación que realiza Denison permite comprobar que en efecto la cultura es distinta del clima, sin embargo ambos conceptos comparten un núcleo común:

Tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia. Lo que en esencia explica esta tabla, es que hay diversos modos para estudiar el fenómeno, y la pregunta en realidad no es en base al que es lo que se va a investigar sino el cómo es que se va a estudiar. (Denison, 1996).

## ***2.2 Antecedentes***

Muy probablemente fueron los estudios de Mayo (1927-1940) los primeros en poner en manifiesto la dimensión subjetiva de variables de percepción como lo son las condiciones laborales, el sentimiento de pertenencia y satisfacción dentro de un grupo, los intereses y actitudes colectivas, el perfil de quienes ejercen algún tipo de autoridad y la suma importancia de los grupos informales, como factores que entre otros construyen la atmosfera, ambiente o bien “el clima laboral”.

Para 1945 Mayo concluía que hay una gran relación entre la conducta y los sentimientos, y que el grupo (su influencia) afecta el comportamiento individual de una manera significativa; de la misma forma habla sobre las normas del grupo y del cómo es que estas establecen la productividad individual del trabajador, en contraste al hablar sobre compensaciones económicas, menciona que es un factor con menor importancia en cuanto a la determinación de la productividad.

Para Fernández y Sánchez (1996) el estudio de Halpan y Croft (1963) sobre clima organizacional escolar, representa el punto de introducción para el tema de clima laboral, sin embargo anterior a este estudio, se encuentra el de Kurt Lewin (1951) enfocando su interés en el contexto social, dentro del cual se manifestaba el clima laboral de alguna manera como el resultado de la integración entre ambiente y persona en base a sus investigaciones sobre el comportamiento.

Kurt Lewin (1951) acuñó el fenómeno como atmosfera psicológica para hablar sobre el entorno y sobre lo que afecta o beneficia, a esto le definía como una realidad empírica, mensurable y modificable y sostenía que la organización no solo se veía desde un enfoque humanista si no sistémico.

En 1935 Hoppoch (citado en Martínez de Velasco y Nosnik, 1988) publicó un trabajo sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción del trabajo. Los resultados que obtuvo se centraban en la diversidad de factores que pueden afectar la satisfacción en el trabajo, dentro de estos los aspectos fisiológicos (condiciones) y psicológicos (oportunidades de desarrollo, estatus y reconocimiento).

En 1939, se realizó un estudio a cargo de Lewin, Wippit y White sobre los estilos de liderazgo que había dentro del clima organizacional, con la intención de tratar de clasificarlos. En este estudio demostraron que las atmosferas sociales (clima laboral) eran muy diversas según el tipo de liderazgo que las guiaba. (Betzhold, 2006).

En 1950 Cornell define el clima laboral como el conjunto de las percepciones que tienen las personas que forman parte de la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60's. (Fernández y Sánchez, 1996).

Lewin en 1950 hablaba sobre la relevancia que tiene el comportamiento laboral del individuo, decía que este no depende tan solo de sus características personales sino también de la manera en que este aprecia su clima de trabajo y todo lo que compone su organización.

En 1956 Morse y Reimer realizaron un estudio en base a 4 divisiones de una compañía, donde tenían como objetivo identificar la influencia que tiene la participación de los empleados en los procesos de toma de decisión y los resultados de estas.

Los resultados arrojaron que bajo la influencia de un proceso en el que no se tomaba en cuenta la participación de los empleados la productividad tenía un incremento de 25%, en cambio en aquellos procesos en los que se consideraba a los empleados en los procesos tomando en cuenta sus opiniones y haciéndolos participes el incremento de la productividad era de tan solo un 20% pero se reflejaba una relevante disminución en cuanto a la lealtad, actitud, interés, desarrollo de trabajo, etc.

Likert (1961) y Katz; Kahn (1966), llevaron a cabo estudios en los cuales enfatizaban el contexto humano de las organizaciones en los que no solo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino las consecuencias que había en el personal. Ellos consideraban que las condiciones (atmosfera, clima) que se formaban en el área en donde laboraban, tienen consecuencias importantes en los empleados.

- a) Locke en el año de 1977 (citado en Martínez de Velasco y Nosnik, 1988) realiza una revisión que comprende cerca de 3300 estudios e identifica una clara tendencia en la que:

- b) El empleado satisfecho es un empleado más productivo
- c) Los empleados que tienen más influencia en las decisiones tienen una actitud más positiva.
- d) El empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación

Elton Mayo (1880-1949) logro determinar cuáles eran los elementos que explicaban las necesidades internas del ser humano, donde la organización se ubicaba como el espacio en el cual los individuos pasan una gran parte de su tiempo y con esto una de las actividades de interacción social relevante, en base a esto distinguió una novedosa relación entre directivos y trabajadores. Rubio (2003)

En 1986 Rensis Likert (citado por Edel, R. García, A. Casiano R, 2007), hablaba sobre la relevancia del enfoque que se tiene para ver la realidad, el mencionaba que la reacción que se tiene ante cualquier circunstancia o situación está siempre en función de la percepción que se tiene acerca de la misma, y que lo que hacía una diferencia al final era la manera en que se percibía la situación y no la realidad objetiva. De ahí que surgiera la inquietud sobre realizar estudios de clima laboral, se tomó como punto de partida el hecho de que todos los individuos perciben de forma distinta el contexto en el que se desenvuelven, y que dicha percepción tiene gran influencia en su comportamiento dentro y referente a la organización.

La postura operacionalista o “fenomenológica” realiza su aportación defendiendo su ideología, la cual considera “al clima laboral como una dimensión instaurada a partir de las percepciones de las personas, y que esta comienza a existir en cuanto hay una visión compartida en el grupo o la organización, el clima laboral está instaurado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no en un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996)

Ya se había realizado un intento previo de señalar algunas de las características en que coincidían así como en aquellas que contrastaban el clima y la cultura organizacional, considerando el hecho de que son elementos ligados estrechamente, es necesario encontrar la

manera de que estos guarden estados positivos, con los valores y creencias correctos, encausados hacia una mejora continua. Estos dos conceptos requieren de una permanente evaluación dentro de la organización por si esta llegara a salir del rumbo y desorientarse, saber y poder reorientarla efectivamente ubicando las fallas a la brevedad.

Es necesario tener en cuenta que una adecuada cultura organizacional facilitaría generar un compromiso más allá del simple interés personal, extendiéndolo a beneficio de toda la organización, se generaría una gran estabilidad social dando a los empleados la libertad de sentirse productivos, satisfechos con su trabajo y las recompensas en base a este.

### ***2.3 Definiciones***

A lo largo de la historia de la administración las organizaciones se han ido desarrollando aceleradamente, por esta razón el entorno les demanda ir evolucionando a la par, no solo para lograr subsistir sino sobresalir, los cambios más sobresalientes radican no solo en el comportamiento organizacional, sino también en el grupal e individual.

Estos cambios han ido orillando a la gerencia para comprender y poder lidiar con las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que se manifiestan primordialmente en el recurso más importante de la organización: el hombre.

Aunque no es posible encontrar hasta hoy una definición común aceptada, si parece existir un elevado acuerdo en que los elementos básicos del clima organizacional son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo.

Para algunos teóricos el clima organizacional es el resultado de la percepción del individuo sobre las características y cualidades de las empresas, otros, lo describen como el conjunto de características que definen objetivamente dicha empresa. En cualquiera de los casos, las dos corrientes lejos de ser opuestas o incompatibles, son complementarias partiendo de la consideración del clima laboral como cualidad-estado de una organización que contiene el ambiente de trabajo refiriéndose a la situación laboral que presenta.

## DEFINICIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

AÑO	AUTOR (ES)	DEFINICION
<b>1960</b>	<b>Gellerman</b>	<p>Clima es el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.</li> <li>• Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.</li> <li>• Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas</li> <li>• Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos</li> <li>• Es indispensable integrar la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas</li> </ul>
<b>1964</b>	<b>Forehand Y Von Gilmer</b>	<p>Conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.</p>
<b>1966</b>	<b>Talcott Parsons</b>	<p>Sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.</p>

AÑO	AUTOR (ES)	DEFINICION
1968	Litwin y Stringer	<p>Consideraron que el clima organizacional concierne a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.</p> <p>Hacen notorio que el estilo de dirección dentro de una empresa es clave en la percepción del clima de la misma, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.</p>
1968	Taguiri	<p>Ofrece varios sinónimos como: atmósfera, condiciones cultura y ecología para hacer referencia al clima laboral mismo que definía como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.</p> <p>La calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.</p>
1970	Campbell	<p>Considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.</p>

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR (ES)</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>1972</b>	<b>Hall</b>	El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado
<b>1973</b>	<b>Guión</b>	Sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo distinguen
<b>1974</b>	<b>James Y Jones</b>	Sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con la finalidad de enfatizar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas a la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales
<b>1975</b>	<b>Schneider</b>	Lo define como percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y así saber cómo comportarse
<b>1977</b>	<b>Von Haller</b>	Reconoció la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Se refiere a empresas ascendentes indiferentes y ambivalentes. Creía que al igual que la cultura el clima podía evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes: un memorando, el logotipo de la empresa, entre otras cosas
<b>1981</b>	<b>James y Sell</b>	La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto
<b>1983</b>	<b>Schneider Y Reichers</b>	Define clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

AÑO	AUTOR (ES)	DEFINICION
1984	<b>Bertalanffy</b>	Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.
1985	<b>Weinert</b>	Descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo
1985	<b>Glick</b>	Lo describe como un atributo d la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo. Es el resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.
1987	<b>Brunet</b>	Define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
1988	<b>Rousseau</b>	El clima como concepto, tiene dos interpretaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hace la persona de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones, cambia la noción de clima y es más empírica que descriptiva.

AÑO	AUTOR (ES)	DEFINICION
<b>1990</b>	<b>Brown y Moberg</b>	Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.
<b>1990</b>	<b>Payne</b>	Argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, debido a que las personas en distintas partes de la organización perciben radicalmente distinta la organización, por consiguiente la percepción no se comparte; y al compararse consensualmente las percepciones tan solo en los grupos pequeños no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por tanto, este autor dice que, es posible tener climas departamentales, pero no organizacionales.
<b>1990</b>	<b>Chiavenato</b>	Definía al clima laboral como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.
<b>1990</b>	<b>Robbins</b>	Tratando de delimitar el concepto de clima laboral, lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
<b>1992</b>	<b>Toro</b>	Lo define como la apreciación o percepción que los empleados desarrollan en base a sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el resultado de la formación de conceptos que se forman en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR (ES)</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>1992</b>	<b>Álvarez</b>	Para este autor el clima laboral es la expresión de las percepciones e interpretaciones que le individuo hace del ambiente interno de la institución a la que pertenecen; concepto multidimensional, que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas.
<b>1992</b>	<b>Ouchi</b>	Dice que el clima es un componente más de la cultura, planteando que tanto la tradición y el clima componen la cultura organizacional de una empresa.
<b>1993</b>	<b>Dessler</b>	Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
<b>1993</b>	<b>Water</b> (citado por Dessler)	Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.
<b>1996</b>	<b>Cabrera</b>	Define al término clima laboral como 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 dicho trabajo.

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR (ES)</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>1996</b>	<b>Ivancevich y Donelly</b>	Postulan que el clima y cultura organizacional son lo mismo al definirlos como la personalidad y el carácter de una organización
<b>1996</b>	<b>Silva</b>	Lo define como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupala) y la organización (procesos y estructura).
<b>1999</b>	<b>Robbins</b>	Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.
<b>1997</b>	<b>Goncalves</b>	Define al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)
<b>2000</b>	<b>Zapata</b>	Lo refiere como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional.
<b>2000</b>	<b>Galvez</b>	El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR (ES)</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>2004</b>	<b>Sonia Palma</b>	El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.
<b>1997; 2000; 2004</b>	<b>Pérez de Maldonado</b>	El clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.

Hoy en día, el clima organizacional es entendido como un reflejo claro de la vida interna de una empresa u organización, es un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas.

El clima organizacional puede ser modificado para mejorar o empeorar en base situaciones clave tales como el ingreso de nuevo personal, nueva dirección, nueva tecnología, nuevos procedimientos o por conflictos no resueltos; así mismo, puede contar con cierta estabilidad si los cambios se hacen de manera gradual y bien planificada.

El clima laboral trae como beneficio el facilitar la comprensión en cuanto a la situación interna de la empresa u organización, así como para explicar las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y o políticas impuestas por la dirección.

Afecta directamente el grado de compromiso así como el de identificación con la organización por parte de los miembros o empleados, sabiéndose que si la gente que labora dentro de una empresa no refleja tener la “camiseta puesta” muy probablemente su clima laboral este degradado.

El clima laboral es afectado por diversas variables estructurales, entre estas se pueden mencionar las políticas, el estilo de dirección y los planes de gestión, sistemas de contratación y despido; promoción y movilidad funcional entre otras, y todas estas a su vez se pueden ver afectadas por el clima laboral.

## **2.4 Modelos.**

Distintos teóricos han ido creando modelos que puedan ayudar gráficamente a que sea más simple el entender los elementos que toman en cuenta dentro del clima laboral según cada una de sus teorías, así como el funcionamiento que llevan dentro de la organización y la relación que tienen con la misma.

Algunos de los modelos que se han identificado son los siguientes:

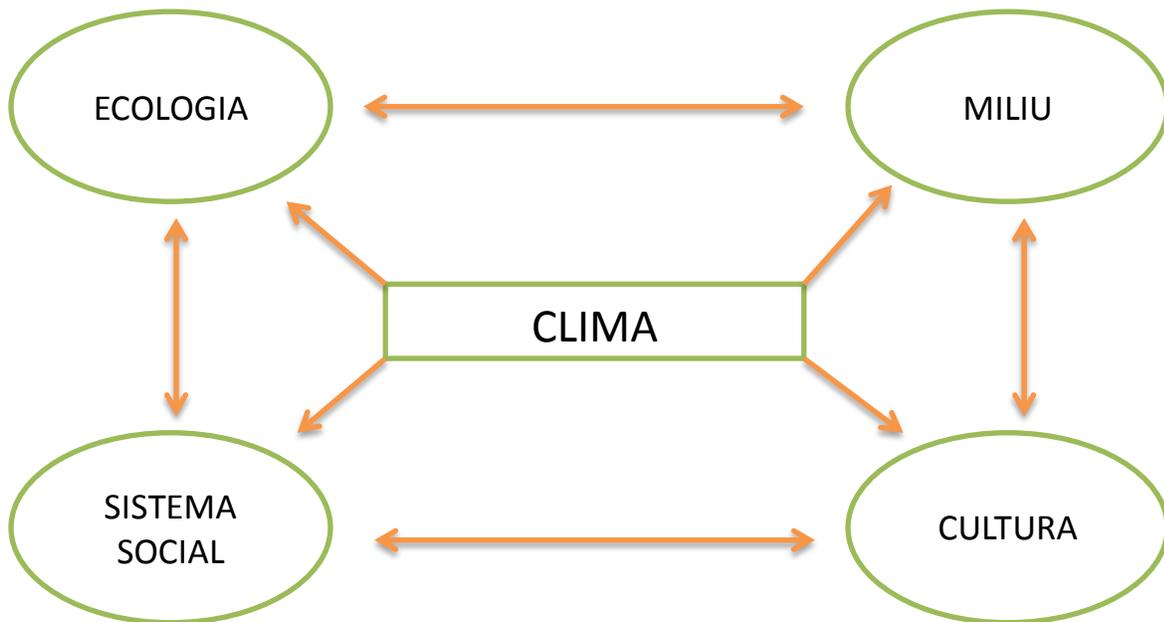
1. El modelo de sistemas de funcionamiento organizacional a continuación es propuesto por Katz y Kahn (citado por Denison, 1991:39).

En este modelo se puede observar cómo es que el clima laboral tiene un proceso de influencia por medio del líder, el cual funge como enlace entre el grupo de trabajo con el resto de la organización. Además este grupo de factores aunado a las diversas actividades que llevan a cabo los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción que existe por parte de los miembros y las condiciones en las que debe operar dentro de la jerarquía cualquier grupo subalterno.



**Fig. No. 3 Modelo de Clima Organizacional, Katz y Kahn (1991)**

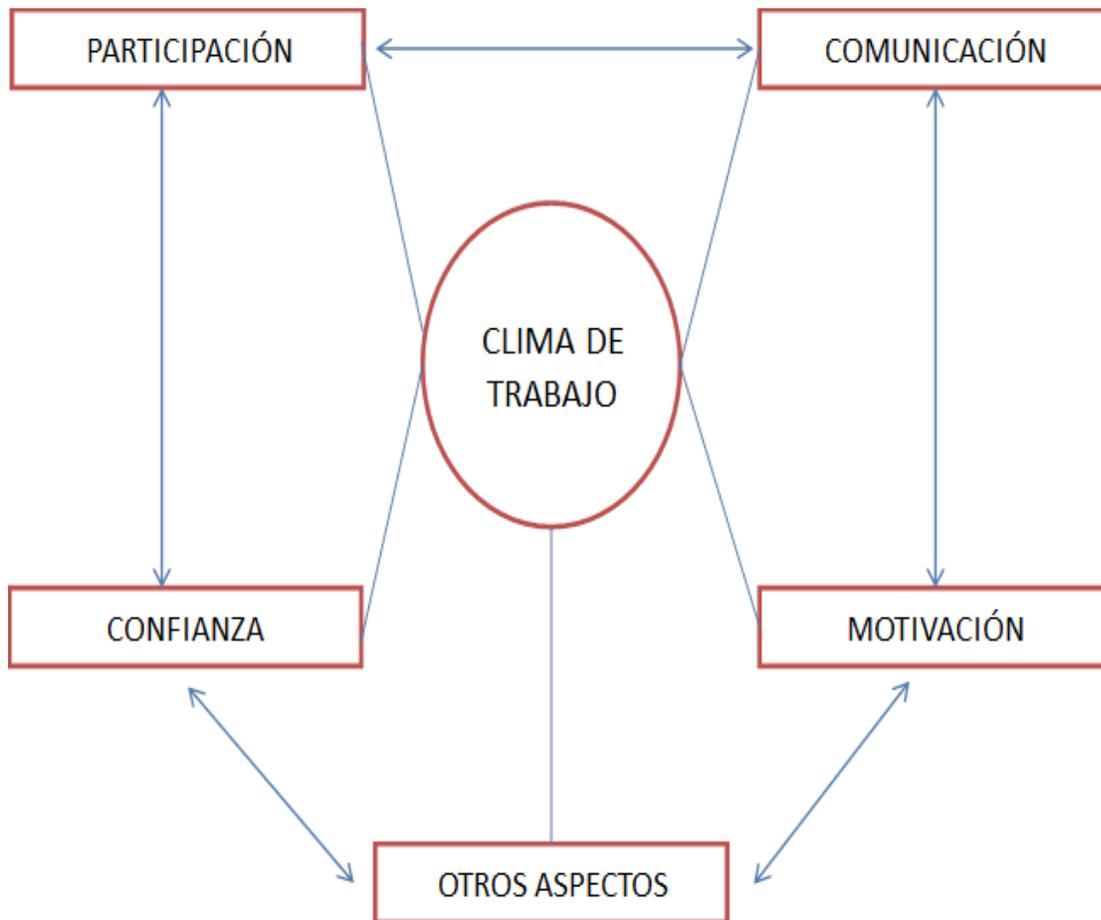
2. Anderson (Citado por Martín y colbs., 1998) apoyándose en la taxonomía de Tagiuri, propone un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que muestra todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima.



**Fig. No.4 Modelo Organizacional propuesto por Anderson (1998)**

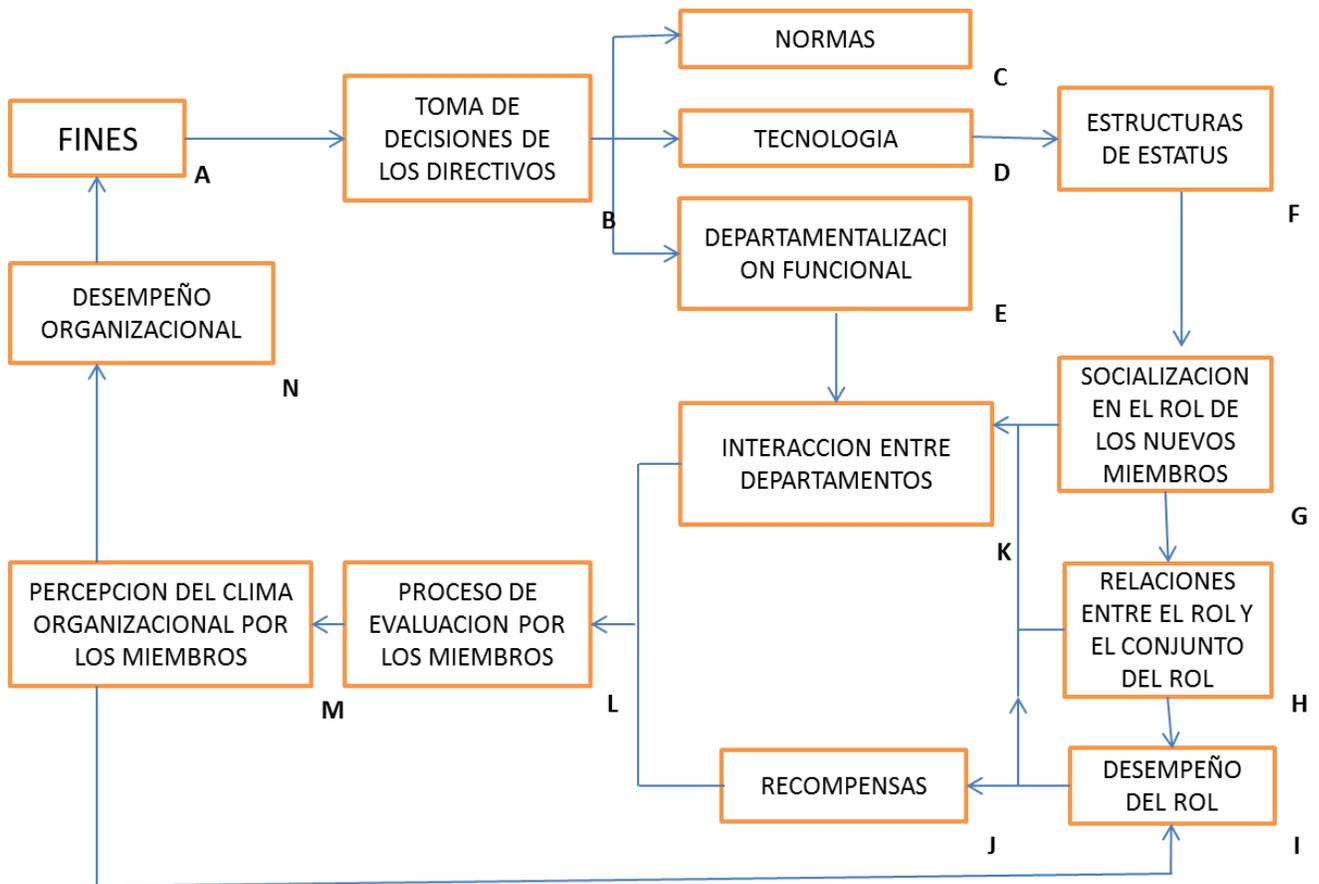
3. La Universidad de Alcalá de Henares elabora otro modelo de clima organizacional visto desde la perspectiva de sistemas, quedando configurado de la siguiente forma (Martín y colbs., 1998:33).

En este modelo se encuentran algunas dimensiones que coinciden con el modelo de Anderson, sin embargo, no se puede considerar una copia ya que este maneja otros conceptos y los relaciona de maneras distintas a Anderson.



**Fig. No. 5 Modelo de Clima Organizacional propuesto por la universidad de Alcalá de Henares, (1998)**

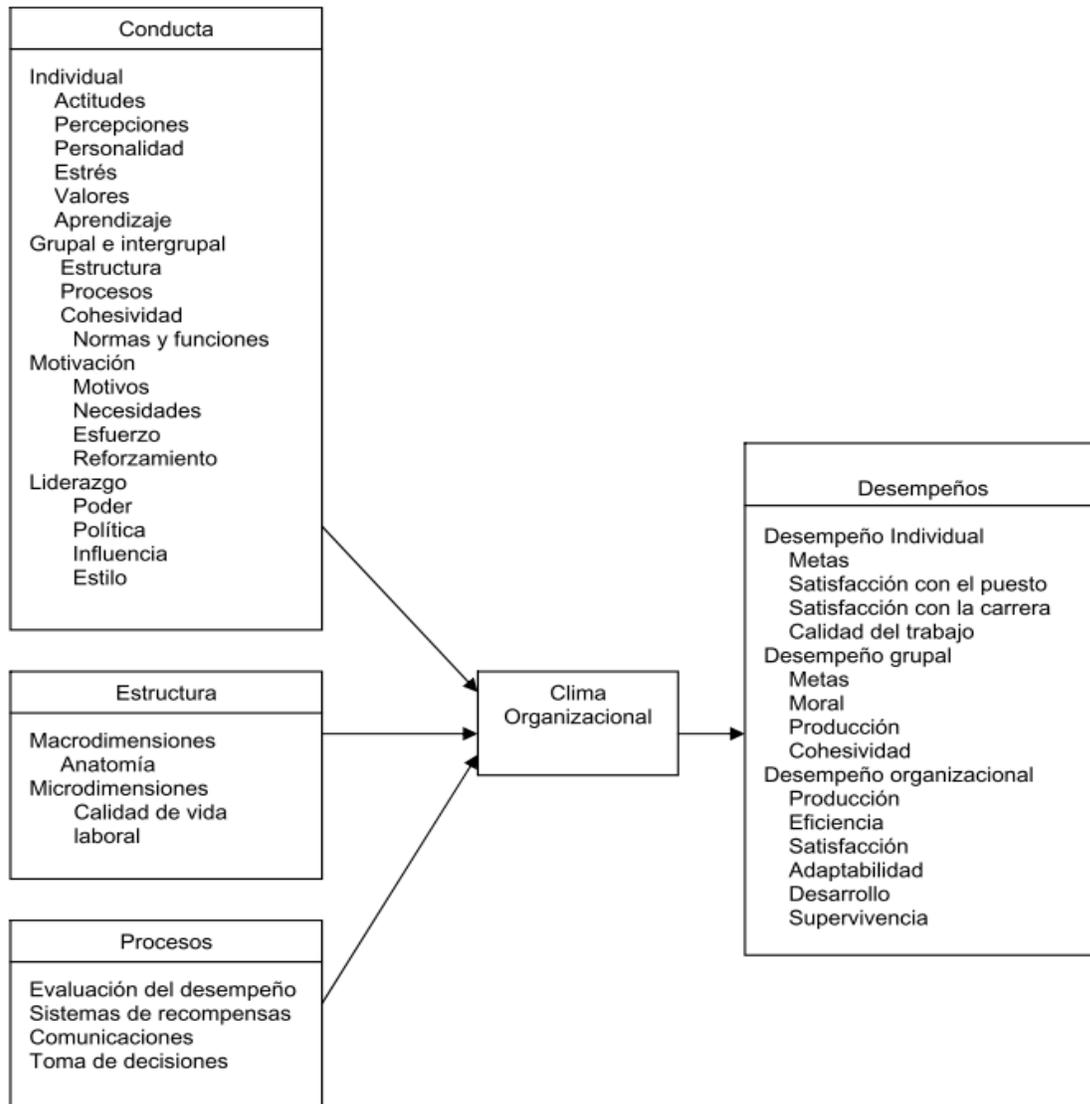
4. Evan (citado por Peiró, 2001) propone un modelo de clima organizacional en el cual concibe a la organización como un sistema abierto. Este autor expresa que una serie de influencias externas a la organización (inputs) determinan el clima dentro de esta y al mismo tiempo es el resultado de procesos internos en la propia organización. Menciona que las influencias externas tiene repercusiones sobre el clima de la organización en la que se desarrollan.



**Fig. No. 6 Modelo de Clima organizacional de Evan (2001)**

Como se puede ver en el modelo de Evan, tanto a nivel individual como a nivel departamental se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

5. Gibson y colbs. (1987) argumentan que el clima organizacional tiene relación con la conducta humana, estructura y los procesos de organización y esto a su vez resulta en un impacto directo del desempeño ya sea a nivel individual, grupal u organizacional.



**Fig. No. 7 Modelo de Clima organizacional de Gibson y cols, (1987).**

Al ser modificadas de alguna manera las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede percibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios por lo general se realizan a partir de los altos mando de la organización, esto nos lleva a centrar la atención en la relevancia que tienen estos puestos y la gran responsabilidad que llevan

a cuestras ya que de alguna manera a ellos corresponde la tarea de buscar alternativas de desarrollo organizacional en las cuales las acciones que se lleven a cabo tengan como finalidad mejorar el ambiente de la organización

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.

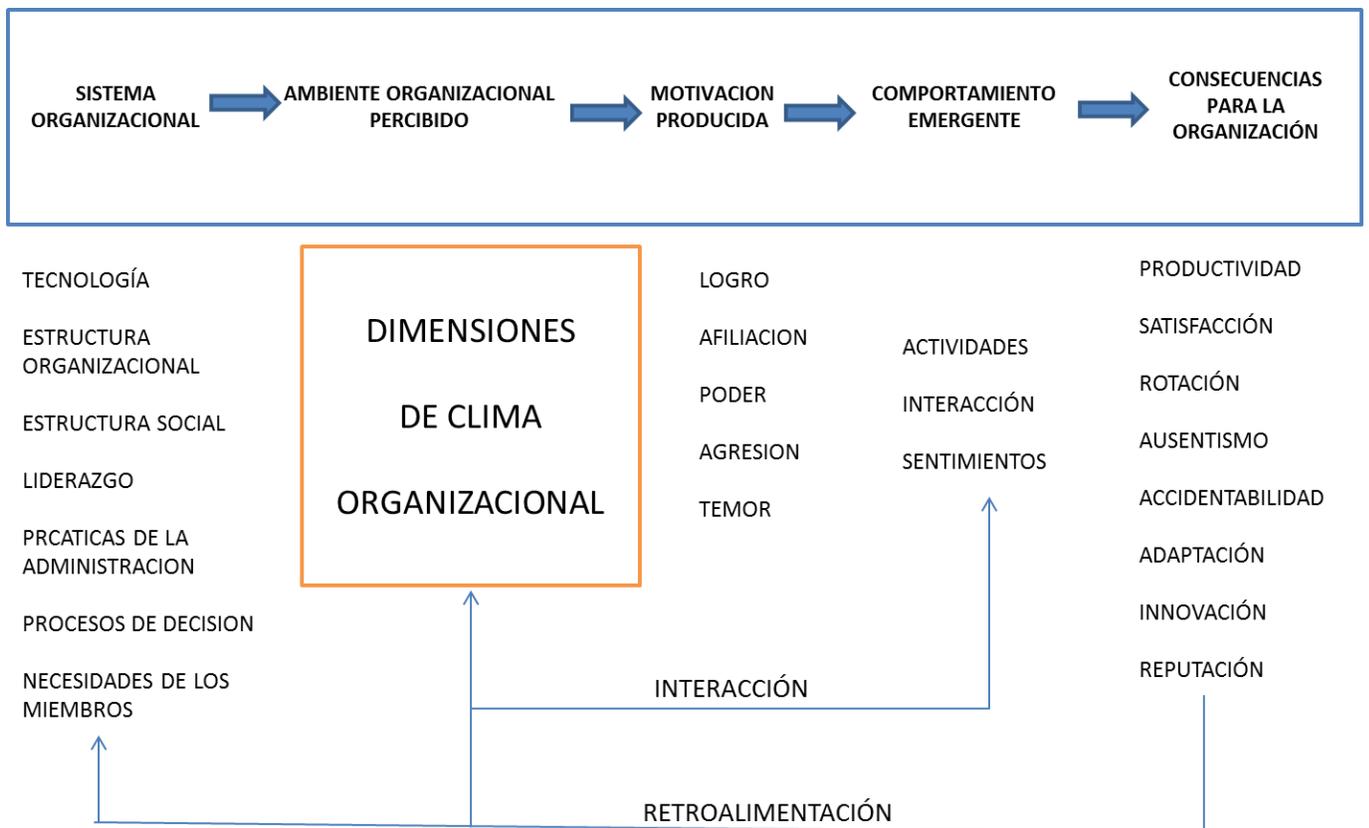


Fig. No. 8 Litwin y Stinger (1978) esquema de Clima Organizacional.

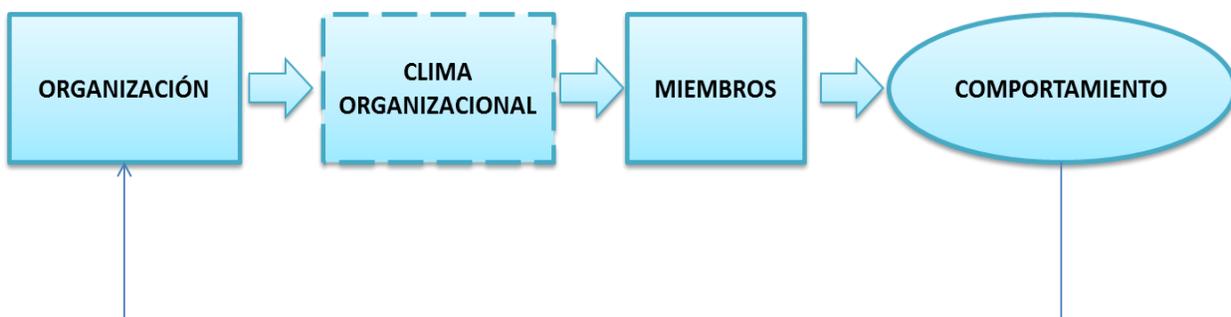


**Fig. No. 9 Modelo de Schneider y Hall, (1982) medio laboral.**

Dentro de este enfoque se maneja que el comportamiento de un trabajador no se da como resultado de los factores organizacionales a los que se expone diariamente, sino que depende de las percepciones que este tenga respecto a dichos factores.

Sin embargo, estas percepciones por lo general y en su mayoría se desprenden de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada uno de los miembros de la organización tenga respecto a la empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito:



**Fig. No. 10 Modelo de Schneider y Hall, (1982) medio laboral**

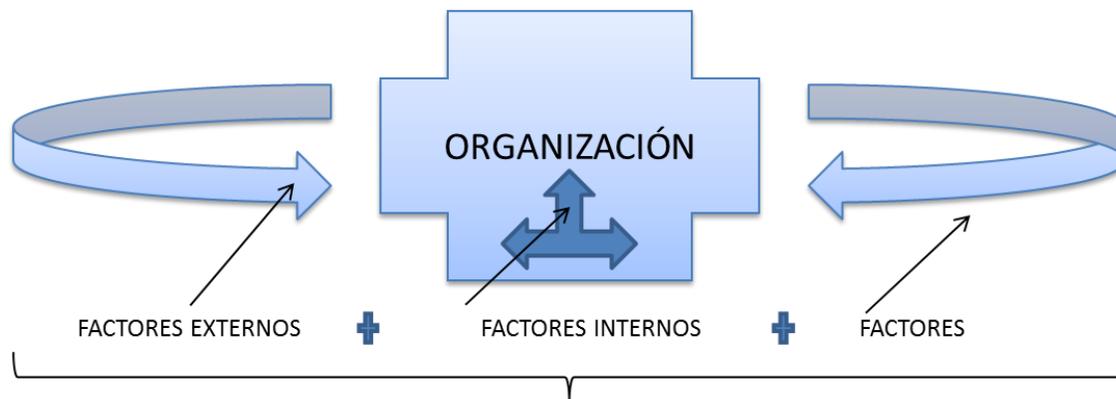
La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, estas son las variables causales, intermedias y finales.

En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.



**Fig. No. 11 Robbins (2002) y su postulación.**

Robbins (2001) menciona que la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Según la teoría del Value Profit Chain

Los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003).

El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado

mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal. Tal comportamiento le proporciona beneficios a la empresa y crea una continuidad, así como un valor para los accionistas (en el caso de una empresa con cotización en bolsa).

Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003 mencionan:

- Inspira, por su ilusión, a otros empleados;
- Sugiere ideas para nuevos productos y/o servicios;
- Sugiere ideas para mejorar la actual prestación de servicios;
- Procura que los clientes estén muy satisfechos y que demuestren un comportamiento de "embajador de la organización";
- Atrae buenos clientes;
- Atrae, a través de sus recomendaciones, nuevos empleados buenos;
- Proporciona producción y facturación;
- Transmite conocimientos;
- Transmite la cultura de la organización.

Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría x

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

### Teoría Y

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

## **Modelo de intervención del clima organizacional**

El siguiente modelo es de intervención del clima organizacional, este lleva como principal función el modificar o cambiar el clima laboral no adecuado que se logre detectar, tomando como punto de partida una serie de etapas y pautas que faciliten al psicólogo que aplica o bien al administrador el evaluar, ubicar y tratar de la mejor manera las dimensiones involucradas en la situación de la organización.

Brunet (2011) menciona que modificar o cambiar el clima organizacional de una empresa no es tarea sencilla.

Ya se ha visto que el clima laboral es el resultado de la medición de varias áreas o dimensiones dentro de la organización, por esto mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. Debido a que el clima es percibido por cada uno de los individuos, las intervenciones en este nivel se vuelven frágiles en su manejo, para poder realizar de una manera más efectiva un clima laboral, es necesario hacer modificaciones en cuanto a la percepción de cada uno de los empleados implicados, tocando ya sea la percepción individual, el medio de trabajo o en casos extremos, ambas cosas.

Brunet (2011) Por lo general al realizar una evaluación de clima laboral e intentar hacer cambios en este, se hace por lo general por la vía de la práctica del desarrollo organizacional (DO).

Bennis (1969, Tellier y Robert) mencionaba que el desarrollo organizacional era esencialmente una estrategia educativa, la cual era utilizada en la cantidad de medios posibles, con la finalidad de realizar mejoras y ofrecer una gama de elecciones con una mejor calidad dentro de un mundo en plena revolución.

Brunet (2011) por su parte decía que era mediante la aplicación de una o varias técnicas de desarrollo organizacional que era posible el llevar a cabo una modificación dentro del clima organizacional.

Es por demás mencionar que al conocer la naturaleza interdependiente de las variables en juego entendiéndose por estas a las causales, medias y/o finales, el cambio debe estar enfocado en la organización total y no solo en los individuos que forman parte de esta.

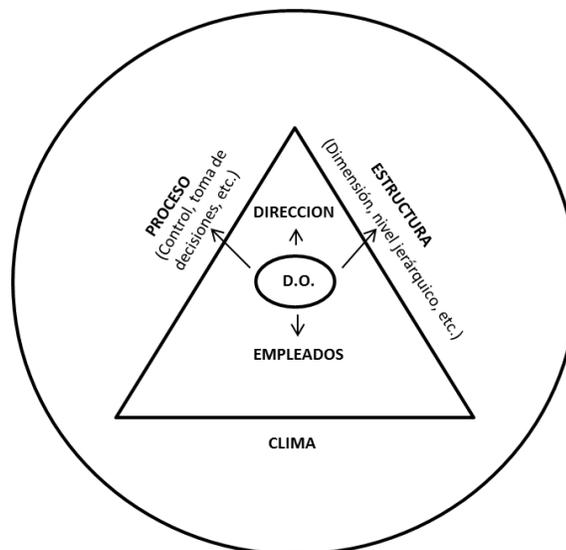
Lo ideal es que el interventor no enfoque su atención en un solo componente de la organización,

sino en la diversidad de variables que existen y pueden estar afectando de alguna manera la armonía dentro del clima laboral, en vez de solo centrarse en comunicación, el interventor debe tomar también en cuenta otros componentes como la estructura, si es que pretende llevar a cabo un cambio notable y consistente a nivel del clima. Al realizar modificaciones dentro del clima es importante tener una visión total de la organización ya que es posible que al llevar a cabo un cambio en un solo componente, sin tomar en cuenta el resto, podría haber alguno que aniquile este cambio por su estado inmutable. De igual forma, se debe tomar en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre los otros.

Brunet (2011) habla sobre las estrategias de acción que se emplean dentro del desarrollo organizacional, haciendo hincapié en que estas se basan en la intervención a nivel dirección o a nivel de empleados.

El cambio será más efectivo, positivo y acertado en medida que se contemplen colectivamente todos los componentes humanos (en los diversos niveles jerárquicos) y físicos. Es inútil el intentar hacer modificaciones sobre la percepción del clima en los empleados si no se modifica a la vez la estructura física de alguna manera y/o el proceso organizacional del entorno.

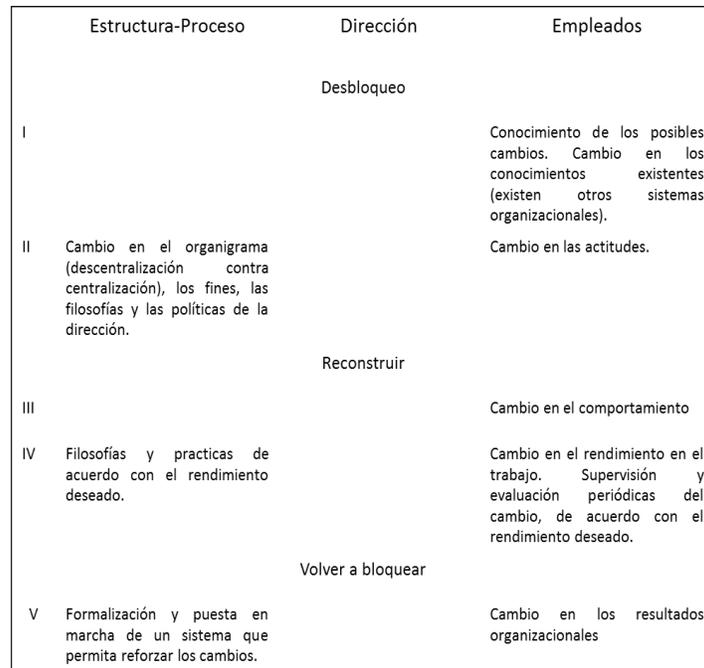
Debe existir cambio en todos los niveles jerárquicos dentro de la organización, cambios en cuanto a la manera de ver y de actuar.



**Fig. No. 12 Cambio y climas organizacionales, Brunet, Luc. (1987) / Fuente: tomado de Brunet, pag**

La siguiente tabla es un modelo integrado de modificación de clima organizacional. En base a las teorías de Lewin y House, se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprende 5 fases distintas.

- I. Es muy importante que las partes involucradas tengan conocimiento de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, tiene un papel principal de “bombero”. Por lo general se le pedirá tomar parte una vez que la situación ya se volvió insostenible. Éste debe en esta fase, dotar a ambas partes con nuevos conocimientos y ayudarles a tomar conciencia de que hay en efecto otros sistemas organizacionales.
- II. De haber cambios necesarios, mejoras o modificaciones a niveles de estructura y en cuanto a los procesos organizacionales es en esta etapa que se deben poner en marcha. A la par, se deben tener en cuenta los posibles cambios que pueden surgir en cuanto a la actitud de ambas partes.
- III. Aquí es cuando el consultor debe encargarse de hacer que ambas partes adquieran a conciencia los comportamientos que irán a la par con los cambios en cuanto al proceso y la estructura organizacional.
- IV. Esta es una etapa evaluativa debido a que se trata de ver si el rendimiento laboral, va de acuerdo con los objetivos de cambio planteados en un principio y con las modificaciones propuestas a nivel de estructura y del proceso después de las modificaciones ya realizadas en las fases anteriores. En caso de haber modificaciones o reajustes en base a la evaluación, es aquí cuando se deben llevar a cabo.
- V. Aquí, en la última etapa, se formalizan e integran los cambios dentro de la organización con la finalidad de incrementar su eficacia. A la vez se debe iniciar un sistema de supervisión que permita llevar un control y reforzar los cambios para que se puedan integrar hasta lograr ser uno mismo con la organización.



**Fig. No. 13 Modelo integrado de modificación del clima organizacional. / 7 Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 106.**

Este modelo deja palpable lo relevante de contar con la participación y colaboración de los empleados, trabajando en conjunto con la alta dirección.

Es necesario realizar periódicamente evaluaciones de los cambios logrados, por esto es relevante mantener una buena comunicación entre las partes involucradas con la finalidad de reforzar la eficacia y desempeño de cada uno de los elementos involucrados.

## **2.5 Dimensiones.**

Las dimensiones del clima organizacional son las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un estudio de clima

organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por diversos autores.

Likert (1967): planteaba 8 Dimensiones

1. Los métodos de mando
2. Las características de las fuerzas motivacionales
3. Las características de los procesos de comunicación
4. Las características de los procesos de influencia
5. Las características de los procesos de toma de decisiones
6. Las características de los procesos de planificación
7. Las características de los procesos de control
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

Litwin y Stringer (1968): proponen 6 dimensiones



**Fig. No. 14 Dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, (1968)**

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

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de riesgo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo la divergencia de opiniones.

Pritchard y Karasick (1973): presentan 11 dimensiones



**Fig. No. 15 Las 11 dimensiones propuestas por Pritchard y Karasick, (1973).**

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y Cooperación. Se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que se reciben de la organización.
3. Relaciones sociales. Tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Es la manera en que se retribuye a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e Innovación. Cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización y toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la organización el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor (1972), Universidad de Michigan: exponen 5 dimensiones

1. Apertura a cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos equipos o recursos que pueden facilitar o mejorar los trabajos de sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

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

Brunet (1983) formula 4 dimensiones:

1. Autonomía individual.
2. Grado de estructura del puesto.
3. Tipo de recompensa.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo.

Para llevar a cabo la aplicación de este clima laboral, se tomaron en consideración 5 Dimensiones referente a las cuales se percibía poca satisfacción por parte de los empleados.

Las dimensiones consideradas son:

Motivación

Liderazgo

Comunicación

Trabajo en equipo

Espacio Físico

A continuación se define cada una de las dimensiones que fueron consideradas dentro de este proyecto de manera explícita, a fin de clarificar los conceptos.

### **Motivación.**

Según el diccionario, la palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquello que impulsa al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. Así, la motivación se podría definir como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Para Abraham Maslow (1943), quien desarrolló una interesante teoría sobre la Motivación en los seres humanos; enmarca que las necesidades están ubicadas en niveles distintos, es decir, conforme se vaya avanzando se va estableciendo una jerarquía que los hombres buscan satisfacer, dicha teoría se ha representado como la “Jerarquía de Maslow”.

En esta jerarquía, Maslow (1943), explica que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

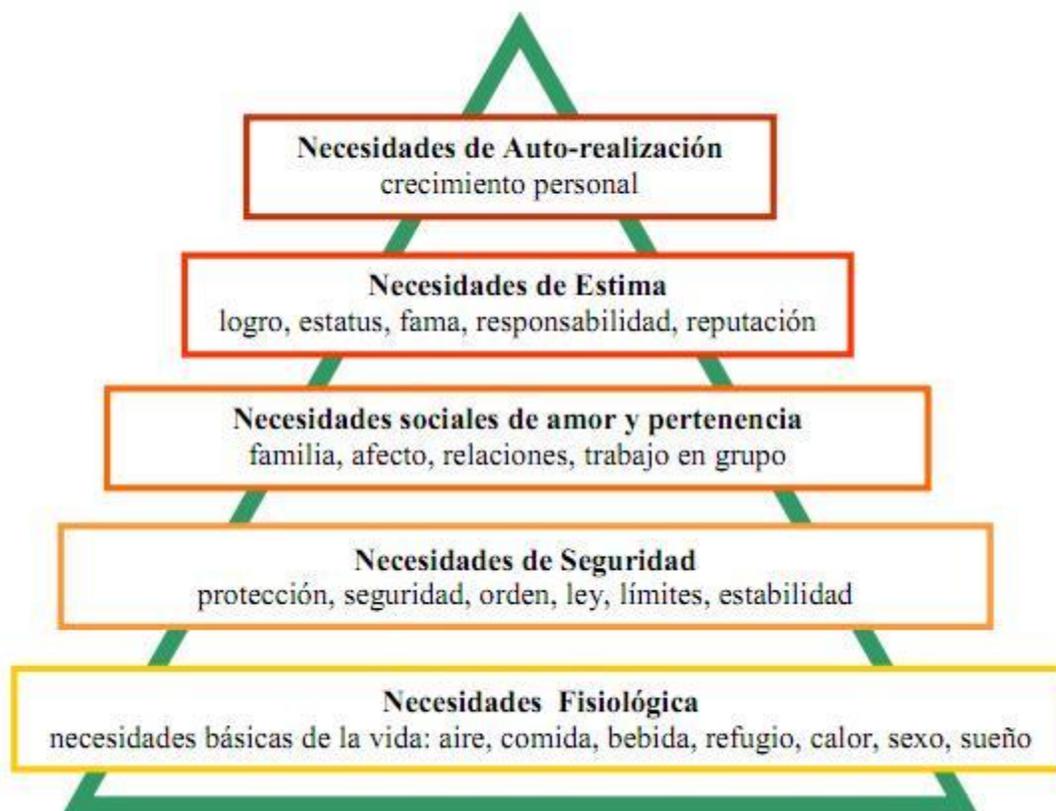
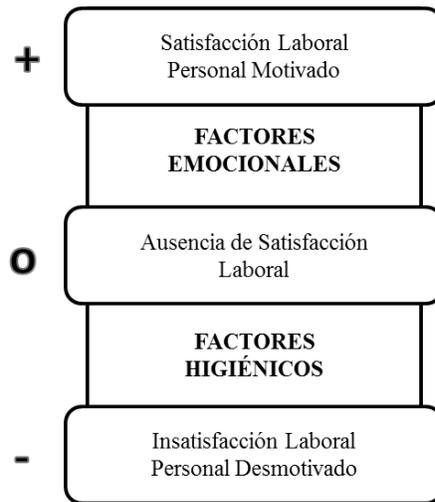


Fig. No. 16 Adaptado de Chapman (2007)

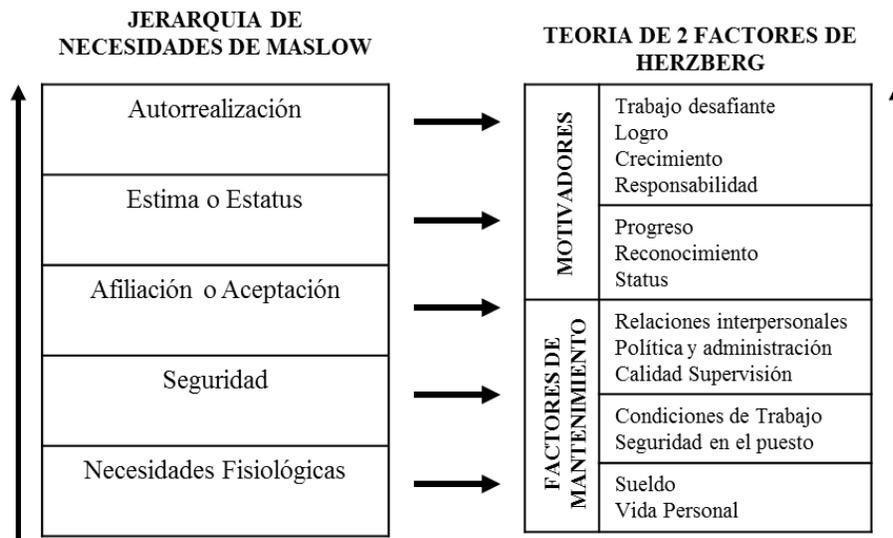
Eso supondría que a una persona sólo le motivarían las necesidades sociales si antes tiene ya cubiertas las de seguridad y las fisiológicas.

Existen diversos motivos que impulsan la motivación: racionales, emocionales, egocéntricos, altruistas, de atracción o de rechazo, entre otros.

Frederick Herzberg (1959), también tiene una teoría sobre la motivación, misma que está basada en el ambiente externo y el trabajo realizado por el individuo. Dicha teoría se fundamenta en dos aspectos; aquellos factores que se relacionan con el entorno del empleado, como las físicas o ambientales, el salario, las oportunidades en la empresa, los beneficios sociales u otros. El segundo se refiere a factores relacionados con el contenido del cargo y el efecto de satisfacción que produce el mismo.



**Fig. No. 17 Modelo de Frederick Herzberg sobre su teoría de 2 factores (1959)**



**Fig. No. 18 Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg (1959)**

Robbins (1999) dice que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, esto estando siempre condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento relacionado con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

Por su parte, Chiavenato (2000) define la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Este autor sostiene que para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado.

La psicobiología entiende a la motivación como un estado emocional primario, un proceso psicobiológico el cual es la causa del desencadenamiento, mantenimiento, y detención de un comportamiento como podría ser el valor deseable o indeseable dado a los elementos del entorno en el que surge este comportamiento

La orientación activa, persistente y selectiva que caracteriza al comportamiento es el fenómeno motivacional de base, que se expresa, bajo una multiplicidad de formas según el tipo de conducta (innata o adquirida, por ejemplo) y el nivel de desarrollo del organismo. Esta concepción implica que la motivación es al mismo tiempo fuente de actividad (aspecto dinámico) y de dirección (aspecto direccional); o más precisamente, da cuenta de la conducta como actividad dirigida.

La motivación aparece en muchos autores behavioristas como un término global y poco científico para designar la influencia de una variedad de estados fisiológicos sobre el comportamiento.

Woolfolk A (1996) Psicología educativa, México, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, pág. 330

“La motivación se define por lo regular como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta... En esencia, el estudio de la motivación es un estudio de cómo y por qué las personas inician acciones dirigidas a metas específicas, con cuánta intensidad participan en la actividad y cuán persistentes son en sus intentos por alcanzar esas metas”.

## **Liderazgo**

Etimológicamente la palabra “liderazgo” proviene del inglés “to lead” lo cual lleva por significado guiar. Los elementos que integran la palabra en sí, se comparten en la siguiente definición.- Archer. Liderazgo, habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas.

Santos, J. (2005) define el liderazgo como el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización por medio de la comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Así como, es el desarrollo completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Para Davis K (1993), es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.

Schein.H. (2004) menciona en su definición que el Liderazgo, es el conjunto de habilidades-funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros, por su parte Madrigal T. define este concepto como la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio.

Con las definiciones previamente expuestas podemos decir que el Liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos, en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback integrando las opiniones de los otros.

Este concepto generalmente está caracterizado por las habilidades y las capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual y social, tanto, en el grupo como en la organización, para estimular a los otros. Éste, es participe dentro de las organizaciones con la finalidad de lograr objetivos y metas. De igual forma, puede existir en los distintos niveles de jerarquías, ya que el liderazgo de una forma u otra siempre crea impacto en el individuo, en el grupo y en la dinámica de la organización.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto, siendo esta capaz de tomar decisiones acertadas en el momento indicado a favor del grupo, equipo u organización y de esta manera servir como inspiración al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Es por esto que se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en idear y establecer una meta así como conseguir que la mayor población de la organización desee seguirla y trabajar por esto. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, mas no es en el único ámbito en que es relevante, ya que en otros se distingue y de alguna manera también es necesaria, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Los líderes se pueden clasificar de distintas maneras, siguiendo criterios según sea el caso, por ejemplo, cuando un líder es elegido por la organización este es llamado un líder formal, contrario a esto, los líderes informales, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

De cualquier manera, la clasificación más común es aquella en la que se establece y se hace referencia a un vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales sirve como modelo. En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

El líder democrático, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo, toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder autoritario, decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

Las bases para ser un buen líder son:

1. Mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo
2. Observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario.

Las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son:

1. Conocimiento
2. Confianza
3. Integridad
4. Carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

## **Comunicación**

Siguiendo su etimología, la palabra *communicare*, deriva del latín, significa “compartir algo, poner en común”. Por lo que podemos decir que la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo.

La comunicación es el acto por el cual se puede establecer contacto entre uno y otro ser con la finalidad de transmitir una idea, siendo primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas, es necesario poner en práctica nuestras habilidades de comunicación; esto se lleva a cabo con distintas finalidades entre las que destacan:

1. Transmisión de información.
2. Intento de influir en los otros.
3. Manifestación de los propios estados o pensamientos.
4. Realización de actos.

En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso, y estos elementos son:

1. Emisor: La persona (o personas) que emite un mensaje.
2. Receptor: La persona (o personas) que recibe el mensaje.

3. Mensaje: Contenido de la información que se envía.
4. Canal: Medio por el que se envía el mensaje.
5. Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
6. Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.

La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

En cuanto al contexto, podemos distinguir distintos tipos:

1. Contexto situacional.- Circunstancias espaciales y temporales en las que se produce el acto comunicativo.
2. Contexto socio histórico.- Conocimiento de la época en la que se producen los mensajes.
3. Contexto lingüístico.- Lo dicho antes o después de un enunciado puede condicionar su interpretación.

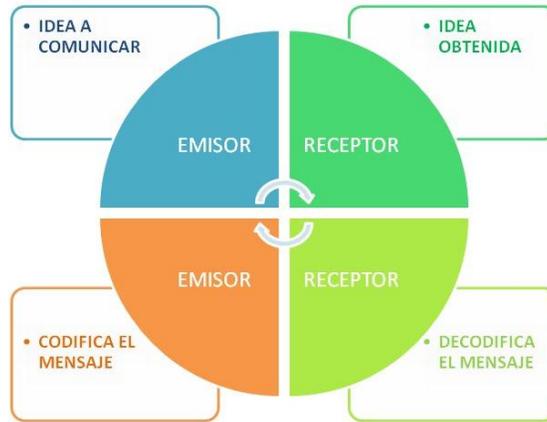
El ruido, se entiende como perturbaciones o distracciones no previstas ni previsibles que destruyen o logran alterar la información que se intenta transmitir, este aparece en casi todos los procesos comunicativos por lo que se debe siempre estar alerta a estos.

Dentro de los errores comunicativos se encuentra la redundancia entendiéndose esta como los elementos innecesarios que aparecen dentro de un mensaje y que tienen como función, combatir el ruido.

Las redundancias pueden ser de dos tipos:

- a) *f* Redundancias que dependen del propio código.
- b) *f* Redundancias que dependen de la voluntad del emisor.

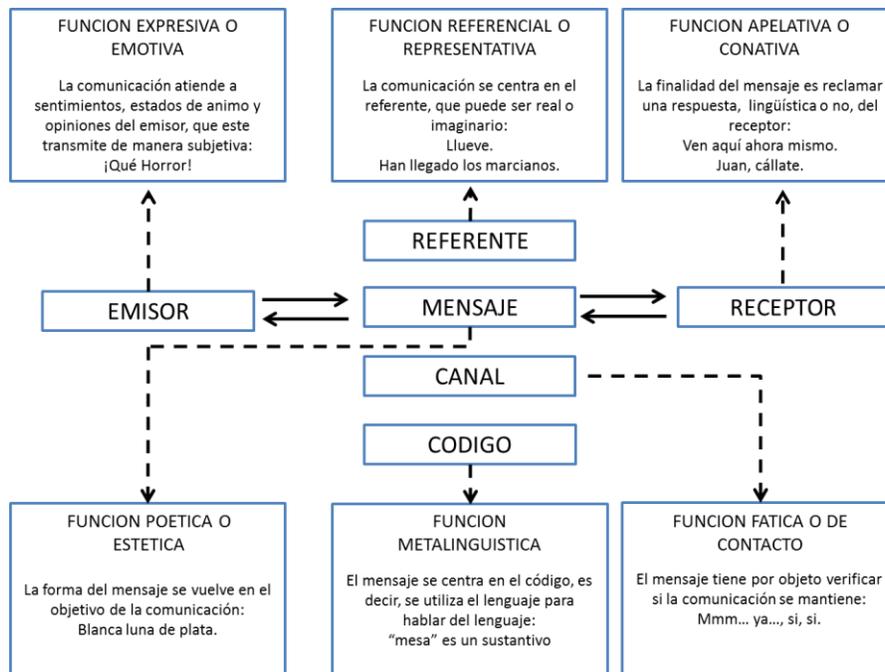
Podemos encontrarnos con dos tipos de procesos comunicativos, los que son unilaterales en los que un emisor emite un mensaje hacia el receptor y este le percibe y la comunicación bilateral, por la que se entiende el acto en el que un emisor emite un mensaje que percibe el receptor y acto seguido ese receptor se vuelve emisor nuevamente para enviar un mensaje a quien solía ser el emisor.



**Fig. No. 19 Proceso de la comunicación (2010)**

**LAS FUNCIONES DEL LENGUAJE.-**

Al establecer cualquier proceso de comunicación nuestro principal objetivo es comunicar un mensaje a un receptor, pero aparte de esa función primordial, el uso del lenguaje puede ser usado para desempeñar muchas otras funciones, como estableció Roman Jakobson en la década de los 60.



**Fig. No. 20 Las funciones del lenguaje según Roman Jakobson (1960)**

Jakobson termina la exposición de su teoría recordando que la función principal del lenguaje es la de comunicar y que los actos comunicativos no tienen por qué manifestar una única función, sino que lo normal es que aparezcan varias mezcladas, aunque en cada caso pueda predominar una sobre las otras.

Las formas de comunicación se pueden agrupar en dos, la comunicación verbal y la comunicación no verbal. Cuando hablamos de comunicación verbal nos referimos a las palabras que utilizamos y las modulaciones de nuestra voz. Esta comunicación se puede realizar en dos maneras distintas, oral que se transmite por medio de signos orales y palabras habladas; y la comunicación escrita que se transmite por medio de representaciones gráficas de signos.

Al hablar de comunicación no verbal hacemos referencia a un gran número de canales, entre los que destacan el contacto visual, gestos faciales, movimientos de extremidades o bien la postura y distancia corporal.

### **Trabajo en equipo**

Los equipos se pueden definir como grupos cooperativos que se mantienen en contacto habitual y emprenden acciones coordinadas. Cada uno de los elementos dentro de este grupo se esfuerza por lograr un alto grado laboral en equipo, el cual se vuelve más fácil con un ambiente de apoyo, habilidades apropiadas, objetivos de orden superior y recompensas e equipo.

El trabajo en equipo está conformado por un grupo de personas reunidas para trabajar de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. Por la teoría sistémica, el equipo es quien responde por el resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Sin embargo, cada uno de los elementos del equipo está especializado en algo en particular que beneficia al proyecto, por lo que al mismo tiempo cada uno se responsabiliza por aquella parte en que están trabajando, pero obteniendo el resultado tal que en un trabajo en equipo, uno más uno, es igual a tres, ya que el trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo.

Los equipos pasan por una sucesión de etapas de desarrollo, hasta lograr integrarse y trabajar con resultados positivos y elevados.

La construcción de equipos es un proceso importante y continuo, mismo que puede ser facilitado si tiene la atención de la administración y/o la asesoría de procesos (facilitación) y las habilidades de retroalimentación.

El trabajo en equipo se ha venido a convertir de alguna forma en uno de los pilares culturales del cambio, organizacional hacia la competitividad. Basta que una empresa comprenda las ventajas de este concepto, la infraestructura que necesita, la dinámica operativa que se tiene y el cómo facilitar su funcionamiento para que comience a ponerlo en práctica con éxito como un valor cultural propio.

#### Diferencias entre trabajo en equipo y grupo de trabajo

El grupo de trabajo es un conjunto de personas que dentro de una organización desenvuelven un trabajo similar, tienen proximidad física, trabajan bajo las ordenes de un mismo supervisor, coordinador o jefe, realizan la misma actividad más son autónomos a su vez, sin depender de sus compañeros y el trabajo que estos desempeñen: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo, el trabajo en equipo responde a un “equipo de trabajo”, como hemos dicho antes, que logra el resultado en su conjunto.

El equipo cuenta con 5 etapas, la primera de ellas es la formación y es aquí donde el equipo inicia y sus elementos se comienzan a conocer e interactuar y por lo mismo puede surgir incertidumbre o desconfianza; la segunda etapa es nombrada “tormenta” y es aquí donde surgen los primeros conflictos o diferencias y se clasifican los roles; en la tercer etapa se ven las normas, su funcionamiento, organización y tranquiliza el equipo; la etapa cuatro está caracterizada por la energía del grupo al producir algo y es la actuación, por ultimo esta la etapa de suspensión donde el grupo se tiene que empezar a preparar para concluir.

Dentro de un equipo hay diversos roles que se pueden llevar a cabo, en cada uno de los roles se pueden ver dos componentes, el componente programado para el que existen indicaciones establecidas sobre el funcionamiento del rol, es decir, como es que se debe cumplir el rol, tiempos, espacios, vestimenta, etc.; y está el componente discrecional en el que existe un margen de maniobra para la persona que desempeña el rol, y así este puede actuar un poco según su criterio, dentro de este rol se permite la creatividad, propuestas, etc.

Para un equipo se recomienda una división de roles dentro del mismo para un trabajo más rápido y organizado. Teniendo cada integrante una función determinada el resultado del trabajo es mucho más eficaz.

Con la finalidad de que un equipo trabaje óptimamente, es necesario que se mantenga una buena comunicación siendo esta lo más clara y fluida posible, esto debido a que todo trabajo en equipo requiere ante todo coordinación y la buena comunicación es fundamental para que esto se dé.

La comunicación debe darse en todas las direcciones:

- De arriba hacia abajo (es decir, del jefe hacia sus colaboradores).
- De abajo hacia arriba (de los colaboradores hacia el jefe).
- Horizontalmente.

Otro punto relevante dentro de los equipos de trabajo es la motivación, siendo esta un punto fundamental ya que al sentirse importante y satisfecho sentirá el empleado de alguna manera un compromiso y agradecimiento para con su equipo y organización, esto servirá como un tipo de motor que le impulse a dar un trabajo único, autentico y a fondo en base a cada objetivo planteado.

Las funciones de trabajo son aquellas que mantienen al equipo activo, dando resultados positivos en la productividad. Las funciones de relación de equipo mantienen a este en un nivel sano, armónico y maduro en cuanto a las interacciones entre los miembros del grupo.

Algunas de las funciones de trabajo son:

1. Organizar.- habla sobre la coordinación y administración de recursos y actividades a realizar por el equipo al momento de convocar a algún tipo de reunión o junta y de esta manera poder llegar a tomar las mejores decisiones en un menor tiempo.
2. Fijar Objetivos.- aquí se plantea el objetivo de la junta. Se debe definir claramente el problema o situación que se va a tratar, sugerir o solicitar ideas para el procedimiento de la junta y que esta tenga un buen seguimiento.
3. Fijar Normas.- Como en todo es necesario establecer criterios al evaluar ideas, opiniones, estrategias al momento de revisar su factibilidad y aplicabilidad en la realidad.
4. Buscar información u opiniones.- aquí se plantea el pedir datos con la finalidad de buscar la información adecuada, concreta y clara, así como los distintos puntos de vista que pudieran los elementos involucrados tener al respecto.
5. Dar información u opiniones.- brindar información, puntos de vista, conocimientos, sugerencias, opiniones e ideas que surjan respecto a la situación en la reunión.
6. Lluvia de ideas.- extender propuestas sobre la dinámica de apertura a toda la información, percepción, opinión y distintas ideas, con la finalidad de que el grupo logre expresarse sin temor o limitación alguna, propiciando creatividad e innovación.
7. Clarificar situaciones.- esto implica orientar al grupo sobre el avance que se obtiene dentro de la reunión, interpretar la calidad en cuanto a las ideas expuestas así como las aportaciones; aclarar confusiones, plantear alternativas, definir posturas, etc.
8. Sintetizar o resumir.- unificar las ideas que tienen relación, replantearlas al grupo para ver si se está de acuerdo o no y externen el porqué, de esta manera ir llegando a una sola conclusión sin enredar la información para aceptar o eliminar según vaya siendo el caso.
9. Consenso.- determinar junto con el equipo si se está preparado para concluir, resolviendo desacuerdos, ventilando dudas, etc. Se tiene que estar seguro de que todos estén de acuerdo y de esta manera estén dispuestos a probar las acciones y decisiones determinadas por el grupo.
10. Evaluar.- clarificar el grado de productividad, calidad de las ideas, creatividad, acciones a tomar y decisiones tomadas por el equipo.

Algunas de las funciones de relación de grupo son:

1. Apertura.- Facilitar un ambiente adecuado para que los canales de comunicación estén abiertos, se tenga apertura y se logre dar retroalimentación.
2. Receptividad.- Atender y escuchar los hechos y comentarios de cada uno de los compañeros aun y cuando no se esté de acuerdo con lo que se está comentando.
3. Puerta abierta.- estimular la contribución de todos, dando curso a los procedimientos y las oportunidades de discutir problemas.
4. Alentar.- Ser sensible y condescendiente. Tomar en cuenta a las gentes con sus contribuciones e ideas. Estar receptivos, reconocer méritos y aportaciones acertadas de los compañeros.

### **Espacio Físico**

Hablar sobre el espacio en el que se desenvuelve el empleado es relevante ya que este y sus condiciones inciden directamente en el desempeño y satisfacción del trabajador, creándole una percepción sobre el lugar en general.

De alguna forma los aspectos externos intervienen de manera favorable o perjudicial en el alcance de metas u objetivos. La infraestructura puede ser lo que lleve al empleado a decidir si permanecer o no dentro de una empresa.

ISO 9001 en cuanto a la infraestructura menciona que la empresa deberá determinar, suministrar y mantener las infraestructuras necesarias para lograr la conformidad a los requisitos de producto, incluyendo:

1. Edificios, espacio de trabajo e instalaciones
2. Equipos de proceso, hardware y software
3. Servicios de soporte, como transporte o comunicaciones
4. Esto es bastante evidente y en parte surgirá de su planificación de empresa.

La organización debe contar con la infraestructura adecuada (edificios, equipos, sistema de aire acondicionado y servicios de soporte y software) para asegurar que el producto cumpla con los requisitos y brindar la satisfacción tanto del cliente externo como el interno.

Mencionan que para lograr esto, la organización deberá llevar a cabo tres tareas:

1. Identificar – Averiguar si se han identificado los requisitos en planes estratégicos, planes de expansión, planes de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo u otra documentación. Si hay elementos no identificados, deberán identificarse.
2. Suministrar – Verificar si los equipos actuales, los edificios, el software y los servicios de soporte satisfacen los requisitos identificados.
3. Mantener – Su organización tiene un programa de mantenimiento preventivo para los equipos (de conformidad con el control de proceso de 1994). Ahora deberá extenderlo para asegurar el mantenimiento preventivo necesario para el edificio, el hardware y las otras infraestructuras.

## **2.6 Beneficios de un clima organizacional positivo**

### ➤ 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.

- 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 socio- técnicos.

- 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.

### ➤ 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.

### ➤ Educación

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

1. El conocimiento y los conceptos
2. Las creencias y actitudes anticuadas
3. 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.

### ➤ 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.

➤ 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 Gestalt del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

➤ Energía y optimismo creciente

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 auto dirigido, 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.

## ***2.7 Investigaciones Recientes.***

En la actualidad existen grandes empresas dedicadas a la evaluación e intervención del clima laboral organizacional, muchas de ellas han creado programas para evaluar virtualmente e incluso brindar aportaciones, sugerencias o un plan de acción en base a sus resultados, sin haber estado físicamente en la empresa.

Algunas de estas pruebas comerciales son:

### ✓ **Great Place To Work**

Dentro de esta empresa existe la creencia de que cualquier empresa puede ser un excelente lugar de trabajo, bajo este slogan, trabajan con la finalidad de ayudar a que lo sean.

El Instituto tiene una misión única enfocada completamente a la sociedad. Mientras otras firmas se conforman con hacer cambios marginales en el clima laboral esta empresa busca ayudar a las organizaciones a transformar su cultura organizacional. Los excelentes lugares de trabajo se destacan por el impacto que tiene la confianza en las relaciones laborales.

Buscan mejorar la calidad de vida de los colaboradores alrededor del mundo. Como pioneros de este movimiento, alientan a todos aquellos que deseen crear excelentes lugares de trabajo.

Esta empresa se encuentra aliada a muchas de las organizaciones más innovadoras y exitosas en el mundo para crear, estudiar y reconocer a los excelentes lugares de trabajo. Anualmente, Great Place to Work trabaja con más de 5.500 organizaciones que representan a más de 10 millones de colaboradores.

Entre los servicios que brinda esta empresa se encuentran:

#### 1. Evalúa

Mide y comprende la cultura.

Mide y compara (a través de benchmarks) la experiencia laboral de tus colaboradores.

Comprende el impacto de los programas y prácticas que existen en tu cultura.

Identifica las áreas de oportunidad que más impactan la cultura.

Alinea a todos los colaboradores con la estrategia y fomenta la responsabilidad y la rendición de cuentas entre los líderes.

## 2. Cambia

Transforma tu lugar de trabajo.

Dirige planes de acción productivos y que impacten a toda la organización.

Apoya el cambio de comportamiento a través de los líderes, desarrollándolos y comprometiéndolos.

Desarrollar y realizar grupos de liderazgo.

Aprovecha tu experiencia para superar desafíos de negocio únicos y retos de los colaboradores.

## 3. Aprende y comparte

Aplica y publica prácticas y políticas únicas e innovadoras.

Conoce algunas mejores prácticas y comparte tu éxito.

Inspira a la transformación a través del estudio de casos de éxito.

Apoya los esfuerzos de transformación con mejores prácticas y consejos de liderazgo.

Analizan la CONFIANZA a través de dos ejes. Llevan a cabo la investigación sobre la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta de empleados, la encuesta Trust Index©, la cual trabaja sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión del empleados. Observan su ambiente laboral a través de una investigación de su cultura, el Culture Audit©, que se organiza a través de las nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder.

Esta encuesta mide con precisión las conductas y comportamientos y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las empresas exitosas.

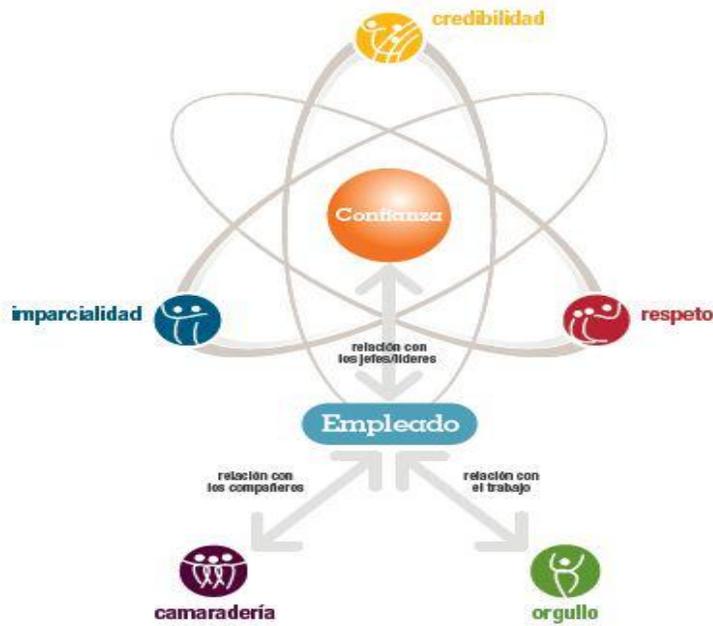


Fig. No. 21 Great Place to Work, la visión del empleado (1988)

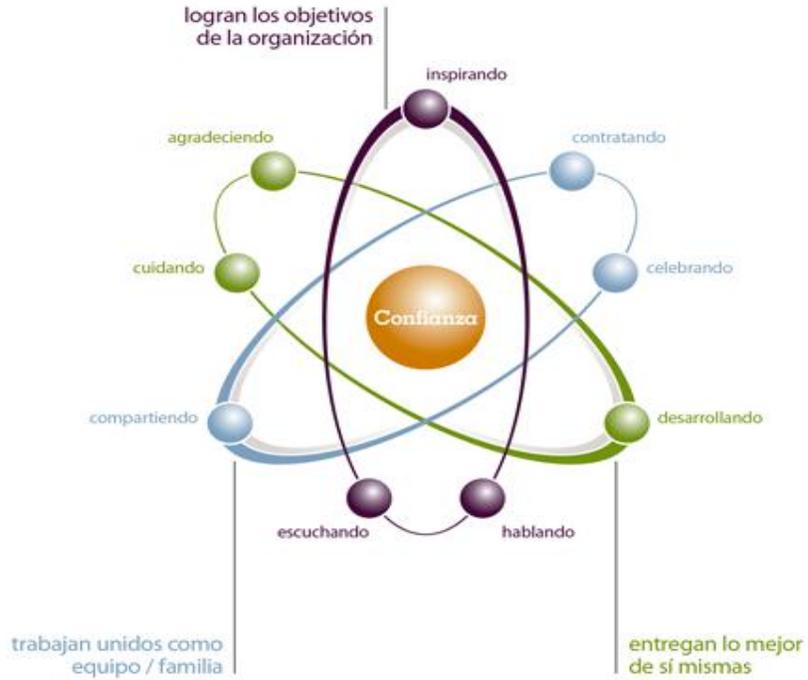


Fig. No. 22 Great Place to Work, la visión del líder, (1988).

Los programas de Great Place to Work® se han implementado en algunas de las organizaciones más innovadoras y respetadas a nivel mundial como por ejemplo, Coca Cola, Google, Intel, Santander, entre otras.

En Great Place to Work elaboran y presentan el ranking de las mejores Instituciones de Gobierno para trabajar, en más de 40 países entre los que se encuentra México. Este ranking es el resultado de un riguroso proceso de análisis y evaluación de las opiniones de los colaboradores y la cultura corporativa, lo cual permite seleccionar a las mejores empresas e Instituciones de Gobierno para trabajar.

Entre las cuales destaca:

Comisión Federal de Electricidad - División Centro Occidente, la cual cuenta con un total de 2500 empleados; Comisión de Derechos Humanos del Estado de Hidalgo con una población de 71 empleados y la Secretaría de Desarrollo Social Chihuahua con 216 empleados, por mencionar algunas.

✓ **NEUROSER rehabilitación neuropsicológica**

Es un equipo interdisciplinario, conformado por psicólogos, neurorehabilitadores, fonoaudiólogos, educadores y terapeutas ocupacionales; orientados a brindar servicios de diagnóstico, estimulación, rehabilitación neuropsicológica en los trastornos de atención, aprendizaje, patologías neurológicas y alteraciones de la atención y memoria; dirigido a niños, adolescentes y adultos.

Cuentan con una experiencia de más de once años en los diferentes procesos de la gestión del talento humano, orientado a ofrecer a los empresarios herramientas útiles para elevar los niveles de competitividad y obtener mayor rentabilidad a través de sus colaboradores o equipo de trabajo.

Brindan el servicio de orientación profesional, mediante un acompañamiento personalizado y la aplicación de pruebas psicológicas actualizadas, orientando a los estudiantes y a sus familias en

el proceso de toma de decisiones vocacionales, de acuerdo a sus competencias y aptitudes.

Entre los tantos servicios que brindan se encuentra la Medición de clima laboral, para lograr esto se realiza una aplicación de un instrumento (Clima 18) que cuenta con 18 variables relacionadas con la satisfacción laboral de los miembros de la organización y los resultados ayudan a obtener un diagnóstico del clima organizacional.

✓ **Dos Consultores, S.A. de C.V.**

Esta es una firma de consultoría gerencial que desde 1987 ha tenido la oportunidad de asesorar a numerosas empresas en la consolidación de su organización, el equipo humano y la cultura de trabajo que requieren para impulsar y dinamizar las estrategias de cambio y desarrollo que exigen sus negocios.

Se basa en un principio fundamental: trabajar "con el cliente" y no "para el cliente." Esto significa que, en los proyectos de consultoría, se trabaja en conjunto con la organización cliente, tanto en la "identificación del problema o necesidad", como en "la construcción de la solución o cambio organizacional" que exige la intención estratégica de la alta dirección de la empresa.

Estudio de Clima Organizacional, como el medio efectivo para medir y evaluar la disposición del personal hacia la empresa, así como para determinar aquellas prácticas gerenciales que los integrantes de la organización consideran que deben modificarse para mejorar sus resultados.

En su Estudio de Clima Organizacional analizan 22 factores clave, de los cuales 18 son evaluados, tanto en su situación actual, como en la situación que sería preferible o ideal para los empleados. De esta manera, son los integrantes de la organización los que precisan los aspectos críticos que se deben atender para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad de la organización.

Cuando en la exploración previa de la organización se detectan problemas relevantes y que no están considerados en los factores básicos del Estudio de Clima Organizacional, se introducen en el cuestionario una serie de reactivos que permiten analizar esa problemática particular de la organización Cliente.

A partir de la información del Estudio de Clima Organizacional, la dirección general y el Área de recursos humanos pueden diseñar y poner en práctica las estrategias que se requieren para modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales en el trabajo, mejorar la calidad la productividad y, como consecuencia, la competitividad de la empresa.

Factores que se miden en el Estudio de Clima Organizacional:

Factores generales: organización del trabajo, flujo de comunicación e información, interés en los recursos humanos, participación en las decisiones, Influencia y control sobre la organización, presencia de burocracia, coordinación e integración organizacional e instalaciones, comedor y condiciones ambientales.

Diseño del trabajo: retos en el trabajo, reconocimiento y recompensas del trabajo y especificación y claridad del trabajo.

Liderazgo de la Supervisión: consideración del supervisor, integración del equipo, orientación a las metas y utilidad de la supervisión.

Liderazgo inter-pares: consideración entre compañeros, formación de equipos entre compañeros, orientación hacia las metas entre compañeros y utilidad de la colaboración entre compañeros.

Efectividad del clima: efectividad de los grupos, satisfacción del personal e integración con las metas organizacionales.

### **Hipótesis:**

- Un estudio de clima laboral contribuye a detectar tanto áreas de oportunidad como fortalezas en la dependencia municipal, la cual por cierto cuenta con una tendencia regular a nivel general, esto con base a la percepción del talento humano.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

---

### *3.1 Diseño: Ex pos facto transversal descriptivo*

### *3.2 Operacionalización de variables:*

V.I. Clima Organizacional

V.D. Percepción del talento humano

V.E. Fisiológicas (Sed, hambre, sueño, etc.)

### *3.3 Participantes:*

**Tabla 2 Descripción de participantes**

<b>Participantes</b>	<b>Genero</b>	<b>Edad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad</b>
6	Femenino	28-38	Recepción	1 año
		39-48	Diseñador	9 años
		28-38	Monitoreo	14 años
		39-48	Intendencia	16 años
		28-38	Análisis y seguimiento de quejas	4 años
		28-38	Coordinador	5 años
14	Masculino	29-38	Fotógrafo	7 años
		39-48		6 años
		49-58		2 años
		29-38	Camarógrafo	17 años
		39-48		4 años
		39-48	Redactor	5 años
		18-28		3 años
		39-48	Asistente dirección	4 años
		18-28	Mensajero	5 años
		18-28	Monitoreo tv	3 años
		18-28		2 años
		18-28	Monitoreo Radio	6 años
		29-38		6 años
		39-48	Asistente administrativo	4 años

### *3.5 Escenario:*

La presente evaluación se llevó a cabo sala de juntas (ver anexo 1) de dicha dependencia. Las dimensiones aproximadas son de 3.62 metros de ancho por 3.82 metros de largo y posee una altura de 2.40 metros. Cuenta con ventilación e iluminación artificial.

Cuenta con mobiliario de una mesa central con 10 sillas.

### ***3.6 Instrumento:***

Bolígrafos y una encuesta de clima laboral construida en base a las políticas del clima laboral y a los conocimientos y orientación del Mtro. Álvaro A. Aguillón Ramírez. La estructura de la misma se compone de notas aclaratorias alusivas a confidencialidad y anonimato, datos del informante y 5 distintas dimensiones (Liderazgo, Motivación, Comunicación, Espacio físico y trabajo en equipo) con 5 ítems cada una que da un total de 25 ítems, el modo de respuesta es de opción múltiple (Nunca, casi nunca, A veces y Siempre). (Ver anexo2)

### ***3.7 Procedimiento:***

El siguiente será expresado por etapas:

Etapa 1. Elaboración del anteproyecto a nivel selección del tema delimitación, planteamiento, elaboración de objetivos, marco teórico, hipótesis y propuesta metodológica.

Etapa 2: Solicitud de autorización a la empresa para la aplicación y gestión de la investigación.

Etapa 3: Aplicación del instrumento bajo la estrategia de piloteo, a fin de conocer las oportunidades y fortalezas del mismo.

Etapa 4: Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada bajo los siguientes rubros:

- a) Solicitud del consentimiento asistido del participante.
- b) Sensibilización y concientización sobre la importancia de expresar su opinión.
- c) Aplicación del instrumento bajo la técnica de monitoreo directo. (Presencial)
- d) Agradecimiento al participante por su valiosa aportación a la investigación.

Etapa 6: Tratamiento de los datos recabados en la aplicación.

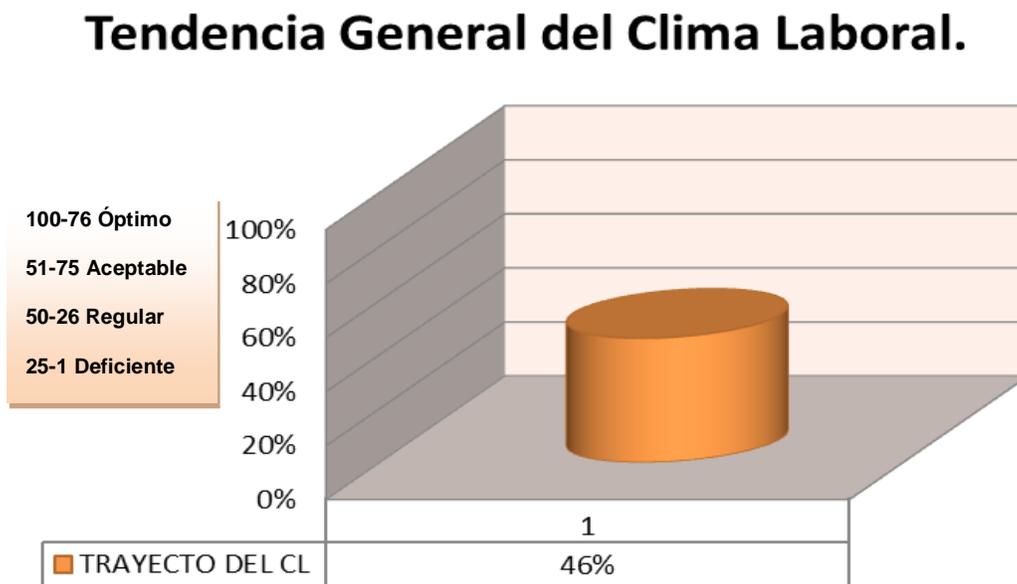
## CAPÍTULO 4: RESULTADOS.

---

A continuación se presentan los resultados obtenidos de 20 participantes evaluados, basados según los objetivos planteados y la hipótesis a comprobar del presente estudio:

### 4.1 Tendencia General.

- Conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral.



**Figura 23. Tendencia General de percepción de Clima Laboral.**

En la gráfica 1, se observa el nivel de la tendencia general del clima laboral de una muestra total de 20 empleados. Tal resultado nos muestra una percepción de un nivel regular, debido a que expresa un 46%.

Lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización en relación a las dimensiones de motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y espacio físico, evaluadas en este estudio.

#### 4.2 Tendencia por dimensiones.



**Figura 24. Tendencia por dimensiones.**

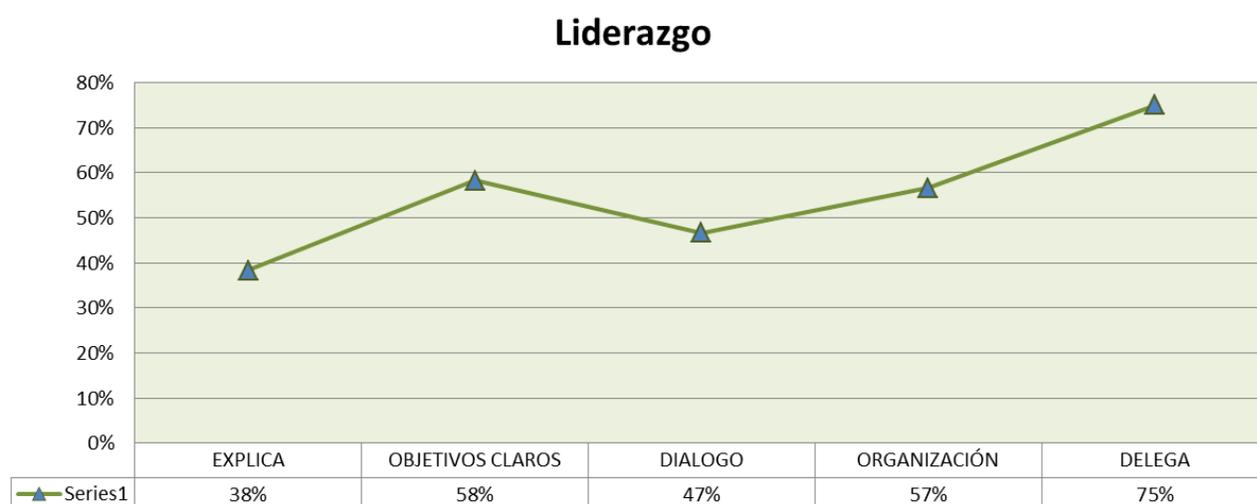
En la gráfica 2 se muestra la percepción del talento humano en cada una de las dimensiones evaluadas. Donde se refleja el nivel más bajo en la dimensión de motivación, con un 17%, la dimensión que le sigue es la de comunicación con un 34% el cual es un nivel regular, espacio físico con un 50% a nivel regular, liderazgo con un 55% que demuestra un nivel bueno y trabajo en equipo siendo esta la dimensión con mayor puntaje refleja un 74%, lo cual refleja un nivel aceptable.

Estos niveles se interpretan como una organización con dificultades centradas en las dimensiones de motivación, pilar vital dentro del comportamiento organizacional, ya que refleja el combustible del empleado para seguir siendo parte de una institución; y en la falta de comunicación tanto descendente como ascendente que recae de manera directa con el liderazgo que se percibe, que aunque se encuentra en un nivel aceptable, éste comienza a verse afectado por estos dos procesos anteriormente expresados.

En cuanto al a dimensión de trabajo en equipo, la cual se encuentra en un nivel aceptable, debido a la experiencia que se tiene en la organización y a los comentarios recabados de la evaluación, se puede interpretar que es debido a la antigüedad en el puesto y la afinidad entre los pares, así como por el número de miembros dentro de cada grupo, el cual es realizado generalmente en pares, el cual refleja el mantenerse en una zona de confort.

### 4.3 Gráficas por indicativos por dimensión.

#### 4.3.1. Liderazgo



**Figura 25. Liderazgo.**

Dentro de la gráfica de liderazgo de la organización, los ítems correspondientes a explicar objetivos y aquel enfocado al diálogo o confianza con el superior inmediato, se encuentran en un nivel regular con un 38% y 47% respectivamente. Estos están seguidos por aquellos que están enfocados a centrar los objetivos en la organización y transmitirlos de manera clara, ubicándolos en un nivel, aceptable con porcentajes de un 57% y 58% correspondientemente.

El ítem con un mayor valor porcentual es aquel referente a delegar las actividades con un 75% ubicándolo en un nivel aceptable.

Estos resultados demuestran una falta de cercanía y reconocimiento hacia el jefe inmediato, aunque el nivel es aceptable con un 55%, en los indicadores se refleja la carencia de elementos

primordiales de un buen líder frente a una organización, lo que podría ser un factor determinante en el clima que se vive en la misma.

### 4.3.2 Motivación



**Figura 26. Motivación.**

En lo que respecta a la percepción del talento humano referente a la motivación dentro de este departamento, la gráfica nos arroja un resultado de 17% lo cual indica que en cuanto a Motivación esta dependencia muestra un nivel bajo.

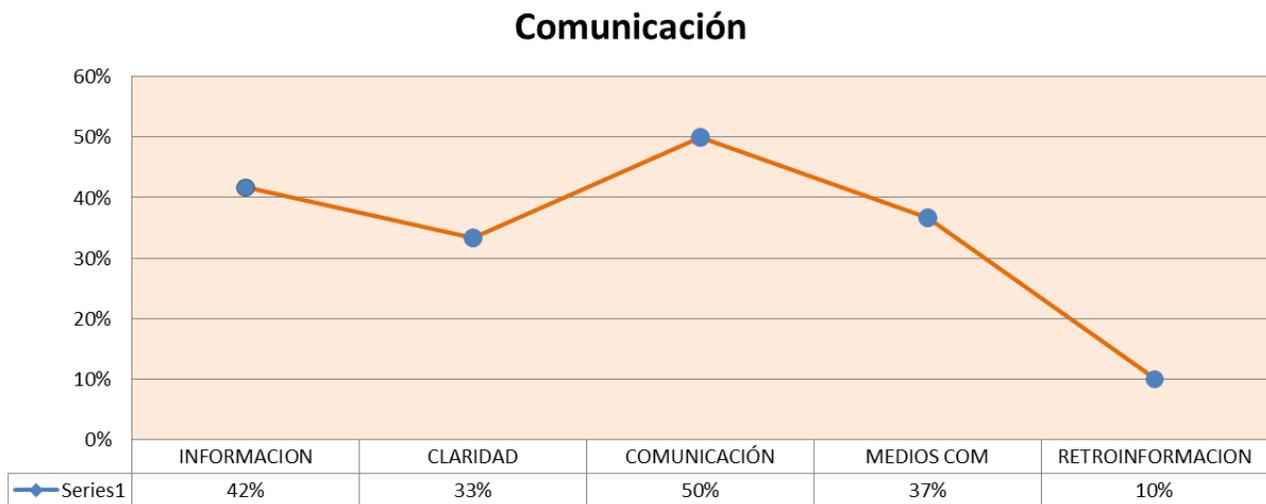
En cuanto a su desarrollo profesional dentro de la organización y la estabilidad que perciben en esta, se encuentran deficientes con un 7% y 8% respectivamente.

En lo referente a los incentivos y desafíos laborales a los que se enfrentan los elementos, arrojan dentro de la gráfica resultados de 20% y 18% respectivamente encontrándose por debajo de la media establecida, es decir un nivel bajo, sin embargo en los ítems que hablan sobre los horarios se percibe en un nivel regular con un 32%.

Todos estos datos nos permiten darnos cuenta de la gran necesidad de motivación que existe en la dependencia, reflejando un sentimiento de estancamiento por parte de los elementos, así como

falta de estabilidad con la constante idea de que pueden ser cesados en cualquier momento. Se percibe una monotonía laboral constante sin desafío alguno; en cuanto a los incentivos, se refleja que estos no se están manejando adecuadamente ya que hay insatisfacción del personal. En cuanto a los horarios con un 32% dentro de la gráfica, se interpreta con un nivel regular dentro del cual los elementos de la organización se sienten adaptados más no del todo conformes, esto puede ser a causa de que los horarios son flexibles.

### 4.3.3 Comunicación



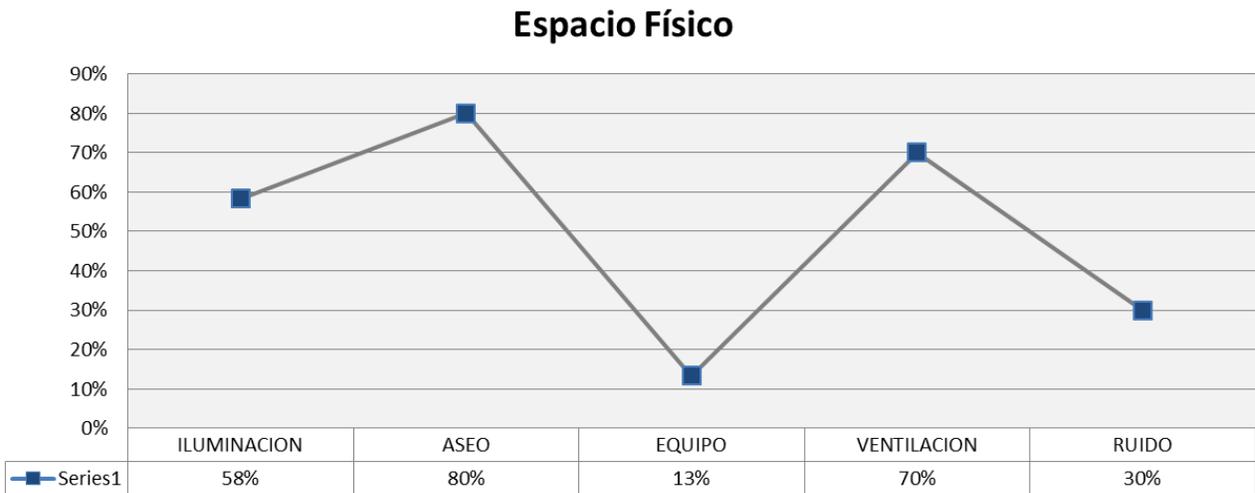
**Figura 27. Comunicación.**

En cuanto a la comunicación, el nivel más bajo lo refleja el ítem de la retroinformación con un 10% ubicándose en un nivel deficiente, esto determina la indiferencia de los elementos al realizar sus actividades puesto que no se les orienta y/o reconoce en sus actividades.

Por otro lado, los ítems enfocados a la claridad al transmitir los mensajes, información, los medios utilizados para comunicar dentro de la organización y la comunicación interdepartamental están en un nivel regular con porcentajes de 33%, 42%, 37% y 50% individualmente, lo cual denota la necesidad de mejorar los canales y formas de comunicación, así como la selección de la información a transmitir para que esta sea clara y fácil de comprender.

Esto se puede ver reflejado en una organización que carece de visión y objetivos claros, así como poco sentido de pertenencia.

### 4.3.4 Espacio Físico



**Figura 28. Espacio Físico.**

Referente al espacio físico, el ítem que se encuentra con un menor porcentaje y nivel, es el que evalúa las herramientas de trabajo con un 13% representando un nivel deficiente, esto nos indica que no se cuenta con el material necesario para cumplir con sus actividades de una manera óptima. En cuanto al ruido, se ubica en un nivel regular con un porcentaje de 30%, la iluminación y ventilación están dentro de un rango aceptable con porcentajes de 58% y 70% que nos indica que es posible laborar con estas condiciones, pero podrían mejorar aún más. El porcentaje más elevado lo tiene el rubro enfocado al aseo de los espacios con un 80% ubicándose en un nivel óptimo.

Al estar esta dimensión representada por un 50% se puede interpretar la necesidad de mejora, principalmente en cuanto a materiales y ruido ya que puede afectar directamente en factores de desempeño y calidad de vida laboral.

### 4.3.5 Trabajo en equipo



**Figura 29. Trabajo en equipo.**

La dimensión mejor evaluada fue la que está enfocada al trabajo en equipo con un 74%, donde los ítems más bajos son los referentes a el establecimiento de objetivos y solución de problemas ambos con un 65%, encontrándose en un nivel aceptable. En cuanto al intercambio de ideas, apoyo y complementación del talento y conocimiento todos se encuentran ubicados en un nivel óptimo con porcentajes de 77, 78 y 83% respectivamente.

Lo anterior se puede interpretar como una buena integración de los elementos dentro del equipo de trabajo, sin embargo como se vio anteriormente, al no establecer objetivos claros así como el no enfocarse a la solución de problemas, aparentemente por la falta de información y acercamiento por parte de los altos mandos de la dependencia.

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

### **CONCLUSIONES**

En relación a las áreas evaluadas el personal refleja un grado regular de insatisfacción hacia el ambiente que se vive dentro de su organización, estando los resultados estadísticos por debajo de la media con un 46% en un sistema colegiado.

La motivación se ve seriamente afectada, reflejando un personal desinteresado, con poca identificación con su institución laboral, incertidumbre profesional, una comunicación deficiente entre los distintos niveles jerárquicos, tanto ascendente como descendentemente; en cuanto al liderazgo en la institución, se ve cada vez más afectado y con menor credibilidad por parte de los empleados lo cual es reforzado por la falta de acercamiento y confianza por ambas partes, por la falta de claridad al explicar los objetivos y la omisión de información que podría ser relevante para llevar a cabo efectivamente las actividades y la falta de retroalimentación hacia las acciones del personal.

De las dimensiones que se evaluaron se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo.

En base a lo anterior se extienden las siguientes recomendaciones:

- Diseñar un programa de incentivos en el cual se incluya la motivación intrínseca:
  - Reconocimiento de logros: Una de las actividades que se recomiendan para resaltar este punto es el mejor empleado del mes, entrega de preseas por antigüedad, reconocimientos al cumplimiento de metas, etc.
  - Reuniones de integración: En este punto se recomienda tratar la parte de retroalimentación a los empleados sobre su trabajo y guiarlos en el modelo de trabajar por objetivos.

- Actividades que fomenten la interacción familiar: En este rubro se podrían manejar actividades tales como el día de la familia, festejar a los cumpleaños del mes, etc. A fin de fomentar la convivencia con el equipo de trabajo.
- En cuanto a la motivación extrínseca, siendo estas las cuestiones monetarias, se recomiendan actividades como:
  - Bonos de puntualidad
  - Premios de desempeño óptimo
  - Utilidades
  - Aguinaldo
  - Caja de ahorro
- Implementar formación y desarrollo a fin de desarrollo en base a temáticas de comportamiento organizacional, tales como:
  - Liderazgo efectivo,
  - Desarrollo de inteligencia emocional,
  - Comunicación asertiva.
- Desarrollar un modelo de reuniones efectivas a fin de atacar de manera directa la dimensión de comunicación dentro de la organización, donde se desarrollen habilidades como:
  - Planeación,
  - Organización,
  - Comunicación efectiva.
- Implementar la actividad de buzón de sugerencias y aportaciones, ya sea de manera anónima o identificada para comentarlo de ser necesario, dentro de las juntas.
- Rediseñar políticas y códigos de comportamiento, a fin de establecer lineamientos específicos.
- Fomentar una cultura de evaluación cada 6 meses en cuanto a su desempeño y clima laboral siguiendo indicadores pertinentes y estandarizados.

## **MI APRENDIZAJE**

A lo largo de este proyecto he tenido la oportunidad de desarrollar la habilidad de observar con mayor detenimiento y reconocer en mí la capacidad de análisis ante cada uno de los procesos que se deben llevar dentro de una organización, logrando ver cada vez con mayor claridad las áreas de oportunidad así como las fortalezas dentro de la empresa.

Considero que me he vuelto más analítica y consciente de lo que es y lo que no es posible realizar o evitar dentro de la organización, las posibles respuestas a las deficiencias o errores constantes y el cómo manejar estas respuestas para traducirlas en acciones de mejora.

Agradezco infinitamente el apoyo de gente en mi entorno, gente que me ayudo a confiar en mí capacidad, que me ayudo a seguir constante y no desanimarme aunque pareciera inacabable el trabajo. Logre expandir mis conocimientos sobre el clima y cultura laboral así como en la investigación.

Me llena de satisfacción encontrar que han valido más que la pena cada uno de los días invertidos no solo en este proyecto si no en la maestría completa, que he podido concretar en esta evaluación de clima laboral que si hubo aprendizaje, que si logre interiorizarlo y al día de hoy porto con orgullo el conocimiento laboral organizacional.

## Bibliografía

---

- Davis, Keith y Newstrom, John W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana. Pág. 107
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2003). Metodología de la investigación. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, Stephen (1999). Comportamiento Organizacional. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- French, Wendell L. y Cecil H. Bell, Robert A. Zawacki (2007). Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio, México. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Don. L. Hellrieger, John W. Slocum (2004). Comportamiento Organizacional, México. Ed. Thomson.
- Woolfolk A. (1996) Psicología educativa, México, Prentice-Hall Hispanoamericana SA, pág. 330
- Martínez de Velasco, Alberto; Nosnik, Abraham. (2002). Comunicación Organizacional Practica. Manual Gerencial, México, D.F. Ed. Trillas.
- Arias Galicia, L. Fernando y Heredia Espinosa, Víctor. (2006). Administración de recursos humanos para el alto desempeño, México, Ed. Trillas
- Cofer, C.N. y Appley, M.H. (1990). Psicología de la motivación teoría e investigación,

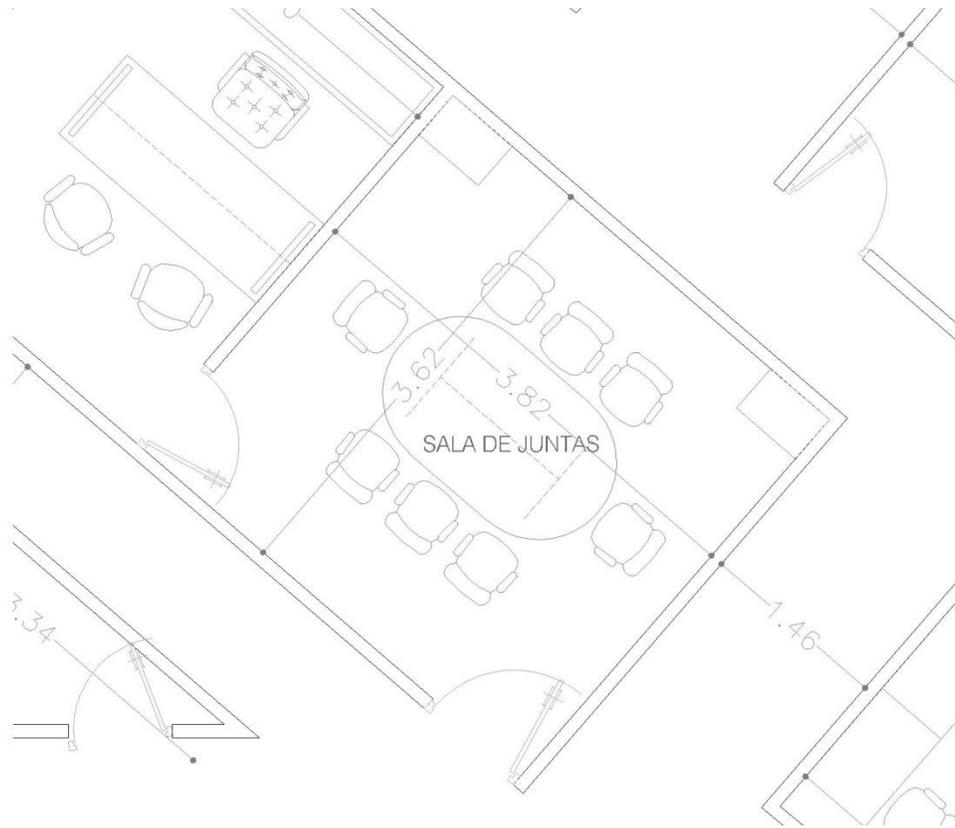
México, Ed, Trillas

- Cantú Delgado, Humberto. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad, México, Ed. McGraw-Hill Educación
- French, Wendell; Bell, Cecil y Zawacki, Robert A. (2007). Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana
- Baron, Robert A. (1997). Fundamentos de psicología, México, Ed. Prentice Hall
- Gan, Federico. (2007). Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales, Barcelona, Ed.
- Chiang Vega, Margarita; Martín Rodrigo, Ma. José y Núñez Partido, Antonio. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, Ed. R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Bañares, Leticia. (1994). La cultura del trabajo en las organizaciones. Madrid, España, Ed. Rialp, S.A.
- Fernández Collado, Carlos. (2003). La comunicación en las organizaciones. México, D.F. Ed. Trillas

- Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) “Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Nuttin J., (1968). "Motivation, emotion et Personalité". París, Ed.
- Goncalves, A. (2002). Dimensiones del clima organizacional. <http://www.calidad.org/articles/dec02/artdec02.htm>
- Márquez Pérez, M. (2001). Satisfacción Laboral. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.
- Martínez, L. (2001). Medición de clima organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.html>
- Ramos Moreno, D.C. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. <http://repository.unad.edu.co/handle/10594/1539?mode=full>
- Real Academia Española (2004). <http://www.rae.es>
- [www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm](http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm)
- Vázquez Martínez, Rosalinda & Guadarrama Ramos, Javier de J. (2011). Tiempo de educar. 3(005)

# Anexos

---





Encuesta de Clima Laboral.

Fecha aplicación: \_\_\_\_\_

• **Notas aclaratorias:**

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer el clima laboral de la organización.
2. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad,
3. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial.
4. En caso de alguna duda favor de comunicar al examinador.

**I. Datos del evaluado.**

II. Género:	Edad:
Puesto:	Antigüedad:
Nivel de estudio:	

**ó**  
**n de indicadores de Clima Laboral**

- Instrucción general:

**A continuación se le presentan cuatro dimensiones de clima laboral a evaluar en la encuesta, las cuales son: Comunicación, Espacio físico, Trabajo en equipo, Liderazgo y Motivación en el contexto laboral.**

**Para los enunciados que aparecen en la parte inferior de cada dimensión, tendrá cuatro opciones de respuesta, que aparecen en letra NEGRITA, favor de marcar con una X en el recuadro de cada enunciado la opción de respuesta que más refleje la percepción que usted tiene de su contexto laboral.**

*Nota: Sólo puede marcar una respuesta por enunciado.*

Ejemplo:

Ineficiente      Algo eficiente      Eficiente      Muy eficiente

<b>I</b>	<b><i>Mi trabajo es</i></b>	<b>X</b>			
----------	-----------------------------	----------	--	--	--

## LIDERAZGO

	Formulaciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
1	Existe una clara <u>indicación</u> de las funciones que cada uno debe desempeñar				
2	Su jefe inmediato le permite participar en la <u>planificación</u> de su propio trabajo				
3	Mi jefe inmediato <u>escucha</u> , resuelve y toma en cuenta las <u>opiniones</u> y dudas del personal				
4	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen (Dirección)				
5	Su jefe tiene en mente los intereses de los trabajadores al <u>tomar decisiones</u> .				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza	
Menciona en relación a esta dimensión una o fortaleza	

## MOTIVACION

	Formulaciones	Nunca	Casi nunca	A veces	Siempre
1	Se brinda <u>reconocimiento</u> especial al buen desempeño laboral				
2	Las ideas que <u>aportamos</u> para mejorar el trabajo son llevadas a cabo				
3	Tengo la <u>libertad</u> de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es el de mejorar				
4	Se <u>reconoce</u> mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias				
5	En la organización se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi <u>desarrollo profesional y personal</u>				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza	
Menciona en relación a esta dimensión una o fortaleza	

## COMUNICACIÓN

	Formulaciones	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
1	Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo				
2	La información es clara para realizar las actividades				
3	Se hace presente la comunicación entre departamentos				
4	Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación				
5	Se hace presente la retroinformación				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza	
Menciona en relación a esta dimensión una o fortaleza	

## ESPACIO FISICO

	Formulaciones	Inadecuada	Algo Adecuada	Adecuada	Muy adecuada
1	La iluminación en mi espacio de trabajo es:				
2	El servicio de aseo en mi espacio de trabajo es:				
3	El equipo para realizar mi trabajo es:				
4	La ventilación artificial la considero: (acorde a tu área)				
5	El ruido para el desarrollo de mis actividades es:				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza	
Menciona en relación a esta dimensión una o fortaleza	

## TRABAJO EN EQUIPO

	Formulaciones	Nunca	Casi Nunca	A veces	Siempre
1	Los objetivos están claramente establecidos en el equipo.				
2	El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo.				
3	Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo.				
4	El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas.				
5	Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo.				

Menciona en relación a esta dimensión una oportunidad o fortaleza	
Menciona en relación a esta dimensión una o fortaleza	