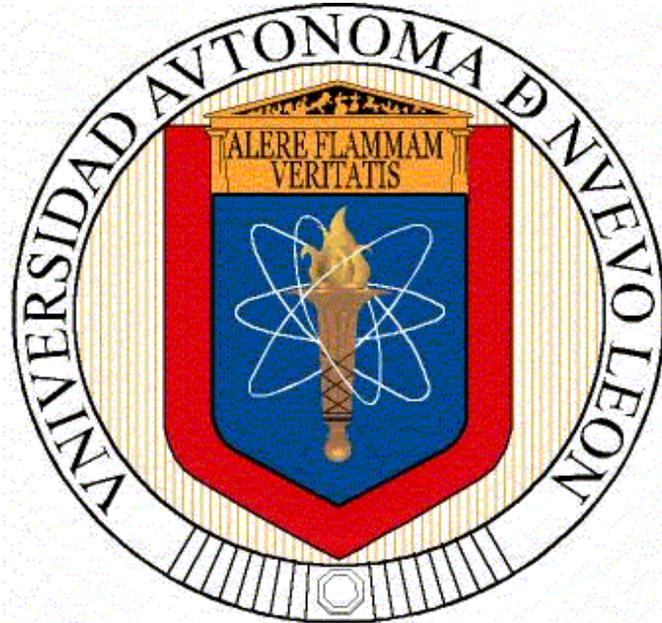


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE PERSONAL DEL IMSS EN
NUEVO LEÓN**

POR:

MILKA SARAÍ CORONADO SÁNCHEZ

**PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MARZO, 2014

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO DE PSICOLOGÍA



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

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE PERSONAL DEL IMSS
EN NUEVO LEÓN**

PROYECTO FINAL DE CAMPO

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR:

LIC. MILKA SARAÍ CORONADO SÁNCHEZ

DIRECTOR:

MTRA. MARÍA EUGENIA GONZÁLEZ GARCÍA

MONTERREY, NUEVO LEÓN

MARZO, 2014

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL
DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE PERSONAL DEL IMSS EN
NUEVO LEÓN

Mtra. María Eugenia González García

Director

Mtro. Manuel Almaguer Alanís

Revisor

Mtro. José Alfredo Salinas Alanís

Revisor

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer infinitamente al Señor Jesucristo por su incomparable ayuda, pues reconozco que sin él hubiera sido imposible realizar este arduo trabajo. También deseo agradecer a mi esposo David González, quien es sin duda una bendición para mi vida, ya que en todo momento me mostró su apoyo incondicional, paciencia y amor. De la misma manera, agradezco a mis padres por enseñarme el deseo de superarme y por ofrecerme palabras de ánimo.

Así mismo, quiero agradecer a mi directora de tesis la Maestra María Eugenia González García por sus atinados consejos, amabilidad y disposición para responder a mis preguntas. También agradezco a mis revisores de tesis, los Maestros José Alfredo Salinas Alanís y Manuel Almaguer Alanís, pues su destacada experiencia y conocimiento en el tema fueron de gran utilidad para mí.

Igualmente, agradezco a cada una de mis maestros de la maestría, compañeros, amigos y familiares cuyas palabras influyeron positivamente en mi aprendizaje y en mi vida en estos dos últimos años.

Por último, agradezco a los directivos del Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León por confiar en mí y darme la oportunidad de realizar esta investigación en el departamento a su cargo.

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de investigación es conocer las características del Clima Organizacional que hay en el Departamento de Personal del IMSS en Nuevo León, debido a que se ha comprobado que un buen Clima Organizacional favorece la satisfacción y el desempeño laboral de los empleados.

Para tal propósito se realizó una encuesta Likert como instrumento de recolección de datos, la cual fue formada por ítems que corresponden a diez dimensiones que miden el clima organizacional. La encuesta fue aplicada a 39 personas de la categoría de confianza.

Los resultados de la investigación arrojaron que el Clima Organizacional se percibe en un 71%, el cual es un nivel medio bajo en comparación del nivel esperado (100%). La dimensión más alta fue la de relaciones interpersonales (76%) y la más baja la de remuneración (59%).

Por último, se dan algunas recomendaciones para mejorar cada una de las áreas del Clima Organizacional.

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	10
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
<i>1.2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</i>	12
1.3 DELIMITACIÓN	12
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.5 OBJETIVOS	14
<i>1.5.1 OBJETIVO GENERAL</i>	14
<i>1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	14
2. MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.2 DEFINICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.3 ESCUELAS Y ENFOQUES QUE SUBYACEN EN EL TÉRMINO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.4 TEORÍA Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	21

2.5 SELECCIÓN DE DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
<i>2.5.1 TOMA DE DECISIONES</i>	<i>27</i>
<i>2.5.2 RELACIONES INTERPERSONALES</i>	<i>29</i>
<i>2.5.3 CONFLICTO</i>	<i>30</i>
<i>2.5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>32</i>
<i>2.5.5 LIDERAZGO</i>	<i>35</i>
<i>2.5.6 MOTIVACIÓN</i>	<i>37</i>
<i>2.5.7 COMUNICACIÓN</i>	<i>38</i>
<i>2.5.8 INNOVACIÓN</i>	<i>41</i>
<i>2.5.9 CONTROL</i>	<i>43</i>
<i>2.5.10 REMUNERACIÓN</i>	<i>44</i>
3. MÉTODO	47
3.1 MUESTRA	47
3.2 INSTRUMENTO	47
<i>3.2.1 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL</i>	<i>47</i>
<i>3.2.2 NORMALIDAD UNIVARIANTE</i>	<i>49</i>
<i>3.2.3 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO</i>	<i>50</i>

3.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	54
3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	54
4. PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	74
4.1 RECOMENDACIONES	74
<i>4.1.1 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE REMUNERACIÓN</i>	74
<i>4.1.2 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE CONTROL</i>	76
<i>4.1.3 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE INNOVACIÓN</i>	76
<i>4.1.4 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE CONFLICTOS</i>	77
<i>4.1.5 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE LIDERAZGO</i>	78
<i>4.1.6 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE ESTRUCTURA</i>	79
<i>4.1.7 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE TOMA DE</i>	
<i>DECISIONES</i>	80
<i>4.1.8 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE COMUNICACIÓN</i>	81
<i>4.1.9 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE MOTIVACIÓN</i>	82
<i>4.1.10 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE RELACIONES</i>	
<i>INTERPERSONALES</i>	83
4.2 CONCLUSIONES	83

REFERENCIAS	85
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Clima Organizacional según Rensis Likert	23
Tabla 2. Enfoque Interaccionista del Conflicto	31
Tabla 3. Medidas de Tendencia Central de Clima Organizacional	48
Tabla 4. Análisis de Normalidad-Prueba Kolmogorov-Smirnov	49
Tabla 5. Análisis de Correlación- R de Pearson	51
Tabla 6. Análisis de Consistencia Interna/ Alfa de Cronbach	52
Tabla 7. Segundo Análisis de Consistencia Interna/ Alfa de Cronbach	53

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo de las Características del Trabajo de J. Richard Hackman y Greg R. Oldham	33
<i>Figura 2.</i> Histograma-Distribución de la prueba KS	50
<i>Figura 3.</i> Nivel General de Clima Organizacional	55
<i>Figura 4.</i> Nivel sobre el área: Toma de decisiones	56
<i>Figura 5.</i> Indicadores del área de: Toma de decisiones	57
<i>Figura 6.</i> Nivel sobre el área de: Relaciones Interpersonales	58

<i>Figura 7.</i> Indicadores del área de: Relaciones interpersonales	59
<i>Figura 8.</i> Nivel sobre el área: Conflictos	59
<i>Figura 9.</i> Indicadores del área de: Conflictos	60
<i>Figura 10.</i> Nivel sobre el área: Estructura	61
<i>Figura 11.</i> Indicadores del área de: Estructura	62
<i>Figura 12.</i> Nivel sobre el área: Liderazgo	63
<i>Figura 13.</i> Indicadores del área de: Liderazgo	64
<i>Figura 14.</i> Nivel sobre área: Motivación	65
<i>Figura 15.</i> Indicadores del área de: Motivación	66
<i>Figura 16.</i> Nivel sobre el área: Comunicación	67
<i>Figura 17.</i> Indicadores del área de: Comunicación	67
<i>Figura 18.</i> Nivel sobre el área: Innovación	68
<i>Figura 19.</i> Indicadores del área de: Innovación.	69
<i>Figura 20.</i> Nivel sobre el área: Control	70
<i>Figura 21.</i> Indicadores del área de: Control	71
<i>Figura 22.</i> Nivel sobre el área: Remuneración	72
<i>Figura 23.</i> Indicadores del área de: Remuneración	73

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Antes de definir el problema de ésta investigación, es necesario que se conozca el ambiente dónde está situado. Es por ello, que en este trabajo de investigación se empieza hablando un poco de la administración pública, ya que el departamento donde se realizó la investigación pertenece al Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual forma parte de la administración pública de México.

De acuerdo con Garza (2010, p. 12), la administración pública se refiere al “conjunto de organizaciones que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica de ámbito regional o local.”

Arnoletto y Díaz (2009) dicen que la finalidad principal de la administración pública es el crear valor público para lograr una fructífera convivencia humana. Sin embargo, de acuerdo con Senties y Meza (2011) en la actualidad la administración pública de México está en problemas, es ineficaz e ineficiente y se le dificulta cumplir con su propósito, es decir, con el desarrollo y bienestar del pueblo; esto debido a que la globalización, la transparencia, rendición de cuentas, calidad, entre otras, ya no dejan lugar para la ineficiencia y negligencia a las que estaban acostumbrados los mexicanos.

Senties y Meza (2011) mencionan que México necesita una administración pública moderna, la cual siga estrategias que se están utilizando en otras naciones. Algunas de las estrategias de las que hablan son programas de gestión de calidad y mejora continua, rediseño organizacional, tecnología de información y comunicación y evaluación de desempeño en base a factores competitivos.

La OCDE (2011) dice que para una buena gobernanza debe haber rendición de cuentas, transparencia, eficiencia y eficacia, capacidad de respuesta, visión prospectiva y estado de derecho. Aludiendo a lo anterior la OCDE (2011) declara que ya que el gobierno federal de México tiene el reto de cumplir con todo lo anterior ya ha comenzado a tomar acciones que ayudan al gobierno a cumplir con las demandas de la sociedad, tales como la creación y publicación de nueve manuales que contienen reglas internas únicas y estandarizadas que regirán sus acciones.

Lo anterior alienta a los mexicanos porque saben que sus necesidades son escuchadas y que la mejora está en proceso.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Considerando las estrategias que Sentíes y Meza (2011) proponen para una buena administración pública es que se ha visto al hecho de tener un buen clima organizacional en los organismos públicos como una de las acciones que impactaría positivamente al pueblo mexicano, ya que está demostrado que el clima organizacional influye considerablemente en el comportamiento de los empleados, en su desempeño, productividad y satisfacción laboral, lo cual afecta de manera positiva o negativa el servicio que éstos ofrecen a la ciudadanía. En otras palabras, el clima organizacional y la satisfacción de las demandas sociales por la administración pública están fuertemente relacionados, pues un buen clima organizacional contribuiría a la mejora de los servicios públicos.

En una investigación que realizó Juárez (2012) en el Hospital General Regional 72 del Estado de México, se concluye que un clima organizacional favorable crea una

mejor calidad de vida en el trabajo y, en consecuencia, una mejora en la prestación de servicios.

En consecuencia de lo dicho en los párrafos anteriores, en esta investigación se aborda el tema de clima organizacional, así mismo se realiza un diagnóstico del clima organizacional del Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León, el cual provee una visión más clara de la realidad que se vive en el departamento, además se brindan algunas recomendaciones para mejorar el clima organizacional y, por ende, los servicios que el departamento ofrece.

1.2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las características del clima organizacional que prevalece en el Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León?

1.3 DELIMITACIÓN

El presente estudio se enfoca en la realización de un diagnóstico de clima organizacional en el Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León.

El diagnóstico se limita sólo a los empleados de confianza del departamento, debido a las restricciones del sindicato. Dicho estudio tiene un alcance descriptivo, es transversal, no experimental y tiene un enfoque cuantitativo.

Los resultados de este trabajo fueron utilizados para crear propuestas de mejora del clima organizacional que beneficien a los empleados, al departamento en general y a la institución misma.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En los resultados de una encuesta que se aplicó recientemente a los empleados usuarios de los servicios que se dan en dicho departamento, se observaron áreas de oportunidad para el departamento, por lo tanto el realizar un diagnóstico de clima organizacional es conveniente, ya que éste puede ser una de las causas de esta situación.

Es importante mencionar el gran interés de la dirección del departamento de impactar positivamente en el desempeño laboral y contribuir a la mejora de la institución en general, brindando autorización y su total apoyo para realización de estos tipos de proyectos que aportan datos significativos a la organización.

Sin lugar a duda, si una organización quiere mantener el favor de sus clientes, que en este caso son los ciudadanos, es necesario que se les preste un servicio de calidad total, el cual proporciona credibilidad, confianza y transmite seguridad. Esta calidad, según Arnoletto y Díaz (2009) es un sólido paso para devolver el prestigio a los servicios públicos y reconciliar al pueblo con el Estado.

En la situación del departamento en cuestión, se podría decir que lograr un buen clima organizacional es el primer paso para lograr esa calidad anhelada por todos, ya que los efectos del clima organizacional se verían reflejados en el desempeño de los empleados del departamento, que a su vez influiría en la satisfacción de los mismos empleados del IMSS (receptores del servicio del departamento), lo cual impactaría positivamente en el servicio que ellos ofrecen a los derechohabientes, logrando que los ciudadanos perciban una relación más estrecha y amistosa con el gobierno.

1.5 OBJETIVOS

Los objetivos de ésta investigación son los siguientes.

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer las características del clima organizacional que prevalece en el Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la toma de decisiones en su departamento.

b) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre las relaciones interpersonales en su departamento.

c) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre el conflicto en su departamento.

d) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la estructura organizacional en su departamento.

e) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre el liderazgo en su departamento.

f) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la motivación en su departamento.

g) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la comunicación en su departamento.

h) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la innovación en su departamento.

i) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre el control en su departamento.

j) Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la remuneración en su departamento.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En los últimos años muchas empresas u organizaciones se han preocupado por el tema del clima organizacional, debido a que mediante diferentes estudios e investigaciones se ha podido documentar que en la mayoría de las situaciones un buen clima organizacional proporciona beneficios a la organización misma, a sus empleados y como consecuencia a los clientes. Sin embargo, si el clima es bajo o malo puede afectar dramáticamente a los empleados, por ende a la organización o empresa y por último pero muy importante, al cliente.

Con lo anterior se podría decir que el clima de una organización es un factor que determina el éxito o fracaso de la misma. Es por ello, la importancia de que los altos directivos o administradores de las empresas no dejen pasar ningún indicador bajo de clima organizacional, sino que le presten atención y tomen las decisiones necesarias y adecuadas para el beneficio de todos (organización, empleados y clientes).

Si se quiere realmente un buen clima organizacional es necesario que el alto mando o quien toma las decisiones sea una persona con iniciativa, creativa, con una mente abierta, sin miedo al cambio y sobretodo dispuesto a enfrentar y satisfacer las demandas que exige el medio ambiente, pues esta es la única manera que la organización puede permanecer en un mundo tan cambiante como en el que se vive.

Lo más valioso de una organización es su capital humano, ya que éste es el que realiza el trabajo y permite que el producto (bien o servicio) llegue a la comunidad. De acuerdo con Straw (1994, citado en Hmadi, & Ahmadi, 2011), los empleados son el recurso más importante en la organización, ya que son responsables, confiables, y capaces de ofrecer una contribución valiosa a la misma.

En una investigación que hicieron Nadem Shiraz Khan, Adnan Riaz y Majed Rashid (2011) con 105 empleados de organizaciones privadas y públicas dentro de un área de Rawalpindi en Pakistán, descubrieron que las características de las tareas del rol de trabajo, las condiciones y el ambiente del mismo, así como las oportunidades para un crecimiento profesional motivan en una forma positiva o negativa al empleado, lo cual se refleja en su desempeño. Por lo tanto, si se desea un buen desempeño laboral es fundamental que se preste atención a cada una de las características antes mencionadas.

Ya no es posible ver a los empleados sólo como mano de obra u objetos que benefician a la empresa con ganancias económicas, hoy en día es necesario que la organización se preocupe también por sus empleados, pues debe comprender que si ellos ganan, la empresa también gana; es decir, que no se trata de sacar provecho del que menos tiene o de explotar al que se deje; en otras palabras, se podría ver a una organización como un equipo donde todos aportan un grano de arena para un beneficio común que es satisfacer sus diferentes necesidades; la organización obtiene ganancias y permanece en el mercado, el empleado recibe su salario o sueldo principalmente y el cliente al comprar el producto o servicio cubre una necesidad.

De alguna manera se podría decir que el interesarse por el clima organizacional es visualizar a la organización laboral desde una perspectiva más humana.

2.2 DEFINICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional (también llamado clima laboral) es un término que surgió en los años 60 y fue introducido a la psicología industrial por Germman (Juárez, 2012). Existen demasiadas definiciones sobre éste concepto, por lo tanto en esta parte del capítulo sólo se presentarán algunas de ellas.

En 1968, Litwin define al clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente que perciben los miembros de la organización, la cual influye en su comportamiento.

Según Woodman y King (1978, citados en Patlán, Martínez, & Hernández, 2012), hay tres definiciones con mayor aceptación: la de Forehand y Gilmer, los cuales lo definen como un conjunto de características organizacionales percibidas por los trabajadores, que influyen en su comportamiento, es permanente y hace que la organización se distinga de las demás; la de Tagiuri y Litwin, quienes reafirman que el clima organizacional es una característica relativamente estable de lo que experimentan los empleados, la cual influye en su comportamiento y que puede ser traducida en valores o atributos; por último se encuentra la de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, los cuales lo definen como un conjunto de atributos y expectativas que hacen que los empleados describan a la organización de acuerdo a características y resultados del comportamiento y de contingencias.

James y Sell (1981) dicen que son representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales cercanos que reflejan el significado psicológico de la situación para el individuo, es un atributo individual que se aprende, es histórico y además es resistente al cambio. Más adelante, Reichers y Schneider (1990) dicen que el clima organizacional se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre las prácticas y los procedimientos que se dan dentro de ella, ya sea formales como informales (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

James (1990, citado en Marín, Cano, Zevallos, & Mora, 2009) dice que el clima organizacional se considera una propiedad de unidad, grupo u organización, en otras palabras, una percepción colectiva de lo que pasa dentro de la organización, puesto que en base a las experiencias vividas en una organización, las personas se forman percepciones de ella (Schneider, 1975, citado en Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010), entendiéndose por percepciones a las sensaciones o realizaciones experimentadas por una persona (Chiang et al. 2010).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que el clima organizacional se refiere al conjunto de características, cualidades o propiedades del ambiente que son percibidas por los trabajadores mediante su interacción con la organización e influyendo así en su comportamiento. Sin pasar por alto que dichas percepciones son compartidas por la mayoría de los empleados y que son relativamente permanentes o estables.

2.3 ESCUELAS Y ENFOQUES QUE SUBYACEN EN EL TÉRMINO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Brunet (2004, citado en Arnoletto & Díaz, 2009) menciona que existen dos escuelas que subyacen en el término del clima organizacional, estas son la escuela de la gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de la gestalt, las personas actúan o se comportan de acuerdo a sus percepciones del mundo que los rodea, mientras que la escuela funcionalista menciona que el comportamiento del individuo va a depender no sólo del ambiente, sino también de su propia persona (de su personalidad, valores, etc.), es decir, para la escuela funcionalista no sólo la organización puede influir en el trabajador, sino también él puede influir en ella. (Arnoletto, & Díaz, 2009).

Además de la escuela de la gestalt y la funcionalista, Martín y Colbs (1998, citado en Arnoletto, & Díaz, 2009) hablan de otras escuelas que se pueden observar tras el clima organizacional; estas son la estructuralista, la humanista, la sociopolítica y la crítica.

Ellos dicen que para los estructuralistas el clima está en función de los aspectos objetivos de la organización, tales como la estructura organizacional, el tipo de departamentalización, el tipo de tecnología que manejan, entre otras; la escuela humanista habla de las percepciones de los trabajadores que se forma a través de la interacción de las cualidades del individuo con la organización. Por último la escuela sociopolítica y la crítica ven al clima organizacional como un concepto que engloba todos los aspectos de la empresa y del trabajador (valores, actitudes, normas, sentimientos, etc.) (Arnoletto, & Díaz, 2009).

De una manera muy similar, Acosta y Venegas (2010) mencionan que existen unos enfoques que ayudarán a entender mejor el concepto de clima organizacional y lo que este conlleva.

El primer enfoque es el estructural, el cual se parece a la escuela de la gestalt cuando menciona que el clima organizacional es un conjunto de características permanentes que identifican a una organización y que a su vez influyen en el comportamiento de los empleados. El segundo enfoque es el subjetivo o perceptual, el cual indica que el clima es un proceso psicológico que describe a la organización, donde las percepciones son determinadas por las diferencias individuales de los empleados. El enfoque interactivo se refiere al clima como a la interacción o experiencias entre el empleado y la organización. Y para finalizar el enfoque cultural, el cual afirma que los principios y valores de la organización (cultura organizacional) influyen en el clima de éste.

2.4 TEORÍA Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Marín, D., et al. (2009) afirman que es más sencillo coincidir en una definición para el concepto de clima organizacional que coincidir en las dimensiones o variables que lo componen, debido a que cada organización es diferente, en otras palabras, lo que a una organización le impacta, tal vez a otra organización no influye de ninguna manera en ella.

Según Aldama, Hernández, Aguirre & Hernández (2009), Litwin y Stinger fueron los primeros en determinar que el clima organizacional es multidimensional, ya que según ellos, se forma por nueve dimensiones, las cuales son: la estructura, la

responsabilidad en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto y la identificación con la organización.

Sin embargo en el cuestionario que Litwin y Stinger realizaron sólo exponen 6 dimensiones: estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normas y conflicto (Brunet, 1987).

Rensis Likert en su teoría “Los sistemas de Organización” expone que el comportamiento de una persona está en relación de la realidad organizacional de la empresa donde labora (Hernández & Rojas, 2011).

Además, Likert (Aldana, et al. 2009) en su teoría sobre el clima organizacional presenta tres variables que influyen en las percepciones individuales del ambiente organizacional. Dichas variables son llamadas causales, intermedias y finales.

Las variables causales o independientes son las que indican la forma en que la organización evoluciona y logra resultados, algunos ejemplos de ellas son la estructura organizacional, sus reglas, administración, competencia, etc. Las variables intermedias muestran o reflejan el estado y salud de una empresa, ya que se enfocan en los procesos organizacionales, tales como la motivación, actitudes, comunicación y toma de decisiones. Por último las variables finales o dependientes hacen referencia a los logros obtenidos por la empresa, por ejemplo: la productividad, ganancias, pérdidas, etcétera (Aldama, et al. 2009).

Las variables mencionadas anteriormente dan pie a la formación de 2 tipos de clima organizacional, uno autoritario y otro participativo, que a su vez se dividen en cuatro sistemas, los cuales se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

Tipos de Clima Organizacional según Rensis Likert

<i>Clima tipo autoritario</i>	<i>Clima tipo participativo</i>
<p>Sistema I Autoritarismo-Explotador:</p> <p>No existe confianza en los empleados, la dirección toma las decisiones, se percibe una atmósfera de temor y la comunicación se da mediante instrucciones.</p>	<p>Sistema III Consultivo:</p> <p>Existe confianza en los empleados, los empleados toman decisiones en los niveles más bajos, la comunicación es descendente, se satisfacen necesidades de prestigio y estima, y los castigos y recompensas son ocasionales.</p>
<p>Sistema II Autoritarismo-Paternalista:</p> <p>Existe confianza entre la dirección y los empleados pero las decisiones se siguen tomando por la administración, se usan castigos y recompensas para motivar, se da la impresión de tener un ambiente estable.</p>	<p>Sistema IV Participación en Grupo:</p> <p>Hay plena confianza entre empleado-dirección, hasta puede haber amistad entre ellos, los empleados toman decisiones, hay un buen proceso de comunicación ascendente, descendente y lateral, la motivación se da por medio de la participación, la dirección y los empleados forman un equipo para lograr los objetivos y metas planteados por la organización.</p>

Fuente: Aldana, et al. (2009)

De acuerdo a Hernández y Rojas (2011), el cuestionario de Likert muestra ocho dimensiones que identifican el clima de una organización, las cuales son: liderazgo, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, grado de espíritu de trabajo, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, carácter de los procesos de control, los fines de actuación y el entrenamiento.

Autores como Pritchard y Karasick proponen 11 dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización de la toma de decisiones y apoyo (Hernández & Rojas, 2013).

Brunet (2011), presenta a Moons e Isel como autores importantes que desarrollaron una escala de medición del clima organizacional que puede ser utilizado en la mayoría de las organizaciones, ya sean públicas o privadas. Dichos autores identifican diez dimensiones importantes: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.

Bowers y Taylor (Brunet, 2011) junto con otros investigadores diseñaron un instrumento para medir las características globales de una organización, las cuales están en función de tres variables, dentro de las que se encuentra el clima organizacional. Para medir el clima organizacional ellos utilizaron cinco dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Fernando Toro propone las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos,

estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos (Hernández & Rojas, 2013).

Para Zamorano (2008), hay algunos factores que tienen más influencia en el clima organizacional, éstos son: un ambiente confortable, la motivación, la comunicación y procesos organizacionales, los incentivos y la satisfacción en el trabajo. De una manera muy similar, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) dicen que el clima comúnmente se determina por ciertas características, las cuales son el ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, las características personales y el comportamiento organizacional.

Es necesario conocer que el clima organizacional también es afectado por variables externas o ajenas a la organización, como pueden ser las condiciones ambientales y la situación económica y política del país (Zamorano, 2008).

Como se puede observar, cada autor antes mencionado propone distintas dimensiones para determinar el clima organizacional de una empresa, sin embargo, se puede ver que muchos de ellos coinciden en algunos puntos. Brunet (2011) dice que hay cuatro dimensiones que no deben de faltar en una encuesta de clima; éstas son el nivel de autonomía individual, el grado de estructura que impone el puesto, el tipo de recompensa o remuneración, y la consideración, reconocimiento o el apoyo por parte de los superiores, las cuales se explican a continuación:

Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El

aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensa o remuneración. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su supervisor (Brunet, 2011, p.51).

Por último, es necesario reafirmar lo que se decía al principio de este apartado, así como Halpin, Crofts y Crane adaptaron su escala a un tipo de ambiente muy particular (ambiente escolar), es muy importante mencionar que para que un cuestionario o una escala nos dé una imagen acertada del clima de una empresa, es esencial que se busquen las dimensiones más importantes o que se relacionen más estrechamente con el tipo de empresa que se desea analizar (Brunet, 2011).

2.5 SELECCIÓN DE DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tomando como base las dimensiones de los diferentes autores mencionados en el apartado anterior, se procedió a seleccionar las dimensiones necesarias para este proyecto. Para esto se realizó primeramente una lista de cada uno de los autores propuestos en este marco teórico junto con las dimensiones propuestas por ellos, luego se

procedió a seleccionar las dimensiones que se repetían, así como las más relevantes con relación a la organización en cuestión, todo esto tomando en cuenta las cuatro dimensiones primordiales en una encuesta de clima organizacional según Brunet (2011).

2.5.1 TOMA DE DECISIONES

En una organización, la toma de decisiones es un proceso que es de suma importancia para ella, ya que los resultados y el futuro de la empresa dependen en gran medida de ella.

De acuerdo con Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), las decisiones “son mecanismos organizacionales con los que se trata de lograr un estado deseado; son, de hecho, una respuesta de la organización a un problema (p. 452).”

Una clasificación de las decisiones es la de Herber A. Simon (1960, citado en Gibson, et al, 2011), el cual dice que hay dos tipos de decisiones, las programadas y las no programadas. Las programadas se refieren a aquellas que son formuladas para problemas repetitivos y rutinarios y las no programadas tratan los problemas de administración que son nuevos, únicos y complejos, así que no existe un procedimiento ya establecido para resolverlo.

Se recomienda que según la naturaleza, la frecuencia, y el grado de certidumbre de un problema organizacional se establezca quién debe tomar la decisión para resolverla. Por ejemplo las decisiones no programadas pueden ser tomadas por la alta administración, mientras que las decisiones programadas por los administradores de un nivel inferior (Gibson et al., 2011).

Un proceso para la toma de decisiones no programadas puede ser: a) establecer metas y objetivos específicos, b) identificar problemas, c) desarrollar alternativas, d) evaluar alternativas, e) elegir una alternativa, f) implementar la decisión y g) controlar y evaluar (Gibson et al., 2011). El último paso de controlar y evaluar es muy importante, ya que el hecho de haber seguido todo este proceso no significa que la decisión haya sido la correcta.

Gibson et al. (2011) mencionan que cuando una decisión fracasa, es decir, no tiene buenos resultados, las personas o individuos que participaron en la toma de ésta, intensifican sus acciones o se sienten más comprometidos con tomar otro curso de acción que remiende el error cometido.

Se ha demostrado en diferentes estudios que en muchas ocasiones las decisiones que se toman en grupo son mejores a las que se toman individualmente. Por ejemplo cuando se trata un problema complejo y donde hay incertidumbre, algunas veces es mejor una combinación de dos o más juicios que sólo uno.

Gibson et al. (2011) expresa que el hecho de tomar decisiones no programadas en grupo tiene ciertas ventajas, tales como que los grupos tienen más conocimientos para tomar las decisiones, el juicio colectivo de las alternativas funciona mejor, se asumen riesgos mayores, hay mayor compromiso, responsabilidad y probabilidad de aceptación de las decisiones debido a su participación en ellas.

Lo expuesto en los párrafos anteriores también se reafirma con lo que dice Gibson et al. (2011) al hablar del enriquecimiento del puesto. El menciona que éste trata de incrementar la libertad discrecional, logrando así satisfacer sus necesidades de

crecimiento y autonomía. Esto se puede realizar dotando a los trabajadores de cierto control sobre sus tareas, así como de la oportunidad de hacerse responsables de su trabajo. J. Richard Hackman y Greg R. Oldham (1975, citado en Gibson et al., 2011) desarrollaron un modelo de características del puesto, en el cual mencionan que si el puesto proporciona autonomía al trabajador, por consecuencia, esto le traerá un estado psicológico crítico de responsabilidad por su trabajo y por último unos buenos resultados laborales, como son motivación laboral interna, desempeño de alta calidad, alta satisfacción y un bajo ausentismo y rotación; claro, sin olvidar que estos resultados dependerán del grado de necesidad de crecimiento y logro del empleado.

2.5.2 RELACIONES INTERPERSONALES

Un factor que influye de una forma significativa a la percepción que se tiene de la organización son las relaciones laborales que se viven dentro de ella. Estas se refieren a la manera en que interactúan los miembros de una organización, es decir, al grado de apoyo, colaboración y amistad que se da entre los empleados durante su jornada laboral.

En una investigación realizada por Yañez, Arenas y Ripoll (2010) se encontró que las relaciones interpersonales si impactan a la satisfacción laboral, y como consecuencia se puede decir que también influyen en el clima de una organización. Ferres, Connell y Lim (2004, citados en Yañez et al. 2010) dicen que la confianza facilita las relaciones y actitudes afectivas en el trabajo. Así mismo Deci y Ryan (2008) en su teoría de la Auto-determinación afirman que el tener relaciones significativas con otros es una necesidad psicológica básica de los seres humanos y que si esta se satisface entonces se produce motivación intrínseca y satisfacción.

Sin embargo, cuando las relaciones interpersonales no son efectivas, los resultados pueden ser nocivos y hasta destructivos para los empleados y la organización, ya que esto se puede manifestar en estrés, insatisfacción, conflictos de competitividad, ausentismo, individualismo, accidentes, etcétera. (Segurado, Agulló, Suárez, Agulló, Boada y Medina, 2008).

2.5.3 CONFLICTO

Es inevitable que en las organizaciones no se dé el conflicto, así que lo importante es saber cómo resolverlo o reducir al mínimo sus posibles efectos negativos.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), el conflicto se puede ver desde tres puntos de vista diferentes. El primero es el tradicional, el cual ve a la presencia de conflictos de una forma negativa, es por eso que se debe de evitar a toda costa o si ya existe, buscar sus causas y corregirlo, pues este conducirá a que la organización tenga problemas. El segundo punto de vista es el de las relaciones humanas, que plantea que es algo normal de las relaciones humanas y que no puede eliminarse completamente. El tercero es el punto de vista interaccionista, el cual sugiere que si un grupo se mantiene en ausencia de conflicto pronto tenderá a volverse estático, apático, sin responsabilidad e interés ante el cambio y la innovación, así que propone que es beneficioso para la organización que los grupos tengan un cierto grado de conflicto (siempre y cuando el conflicto esté orientado a las metas del grupo u organización), pues los hace desarrollar su creatividad, ser innovadores, autocríticos y como consecuencia mejorar su desempeño; a este tipo de conflicto se les llama funcionales, en contraste a los conflictos que dificulta el proceso o desempeño de los empleados (destructivos) son llamados disfuncionales.

El enfoque interaccionista del conflicto se puede apreciar mejor en la tabla 2.

Tabla 2

Enfoque interaccionista del Conflicto

Unidad	Nivel de conflicto	Tipo de conflicto	Características internas de la unidad	Resultados de desempeño de la unidad
A	Bajo o nulo	Disfuncional	Apática, estancada, no responde al cambio, falta de nuevas ideas.	Bajo
B	Óptimo	Funcional	Viable, Autocrítica, Innovadora.	Alto
C	Alto	Disfuncional	Disruptiva, Caótica e Inoperante.	Bajo

Fuente: Adaptado de Robbins y Judge (2009).

Es importante mencionar que existen tres tipos de conflicto: el conflicto de tarea, el de relación y el de proceso. El de tarea tiene que ver con el contenido y las metas de

trabajo, el de relación se enfoca en las relaciones interpersonales y el de procesos con la forma en que se debe realizar el trabajo (Robbins y Judge, 2009).

2.5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gibson et al (2011, p. 7) dicen que la estructura organizacional se refiere a “cómo se agrupan las personas y los puestos de trabajo en una organización.” Esta estructura influye en la manera de percibir el trabajo y por consecuencia influye en el comportamiento de los trabajadores. Ellos dicen que la estructura organizacional abarca el diseño del puesto y el diseño organizacional.

El diseño del puesto es importante ya que depende de este la percepción del individuo sobre su puesto de trabajo. Para diseñarlo es necesario primero definir el alcance, la profundidad y las relaciones que permite el puesto. El alcance tiene que ver con el número o cantidad de tareas que involucra un puesto de trabajo, la profundidad del puesto se refiere a la libertad discrecional que tiene el trabajador para decidir cómo realizar su trabajo, y por último, las relaciones se refieren a las oportunidades que da el puesto para establecer relaciones informales, tales como amistades (Gibson et al., 2011).

En el modelo de características del puesto, que se muestra en la Figura 1, creado por J. Richard Hackman y Greg R. Oldham se ven seis características del puesto que influyen de manera considerable en la percepción que tiene el individuo sobre su puesto y por ende influye en su desempeño. La variedad de habilidades es el grado en que el puesto exige que el individuo utilice una amplia gama de habilidades, la identidad de las tareas es el grado en que los empleados pueden identificar u observar los resultados de su trabajo claramente, la importancia de las tareas se refiere a el grado de significancia que

tiene el puesto para el individuo, la autonomía al grado de libertad en la toma de decisiones para realizar su trabajo y para finalizar, la realimentación se refiere al grado en que el empleado recibe información de cómo está realizando su trabajo por parte de su jefe (Gibson et al., 2011). Este modelo afirma que mientras más alto sea el grado de estas características mayor será el índice de motivación del puesto.

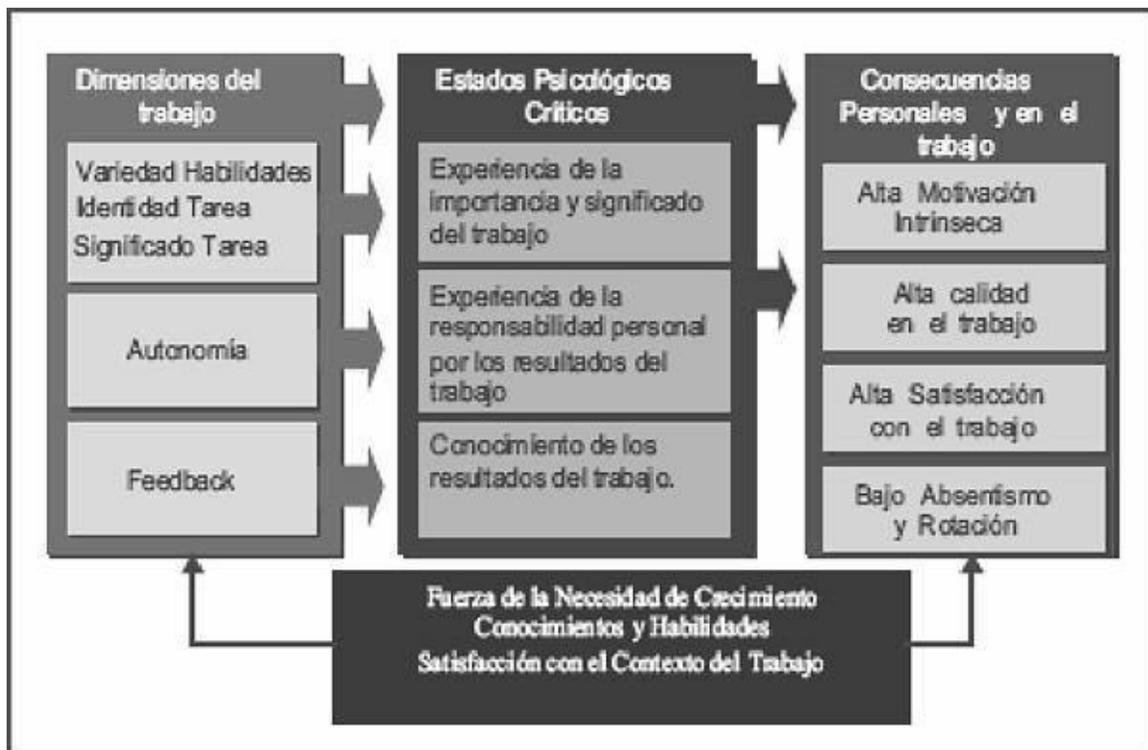


Figura 1. Modelo de las características del trabajo de J. Richard Hackman y Greg R.

Oldham.

Unas de las decisiones más importantes en el diseño organizacional son el tramo de control y la línea de autoridad. El tramo de control se refiere a “el número de individuos que reportan a un jefe específico (Gibson et al, 2011, p. 395).” Se puede decir que el tramo de control será efectivo si el jefe puede o es capaz de supervisar el trabajo de

sus subordinados, de atender sus demandas, tomando en cuenta la frecuencia en que se presentarán estas relaciones (Gibson et al, 2011).

La delegación de autoridad se refiere específicamente al “proceso de distribuir la autoridad hacia abajo en una organización (Gibson et al, 2011, p.396).” Una de las razones para descentralizar la autoridad es que los gerentes o administradores se motivan a ser más competitivos en su desempeño y una de las razones para centralizar la autoridad es que el tener autoridad sobre varios empleados conlleva a que se tenga el conocimiento necesario para tomar las decisiones de dicha autoridad. Dicho conocimiento puede involucrar capacitación, lo cual en algunas ocasiones es algo caro (Gibson et al, 2011).

Existen dos modelos de diseño organizacional, uno es el modelo mecánico y el otro es el orgánico. El modelo mecánico es el que utilizan las organizaciones donde se da demasiada importancia en la producción, se tiene una cantidad muy extensa de reglas, la autoridad es centralizada y un alto grado de especialización, en cambio en el modelo orgánico se observa un alto grado de flexibilidad, una cantidad limitada de reglas y procedimientos, autoridad descentralizada y un grado bajo de especialización.

Litwin y Stringer, en su cuestionario, miden a la dimensión de estructura como la “percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización” (Brunet, 2011, p. 46). Así mismo, Pritchard y Karasick definen a la estructura como las directrices, consignas y políticas que establece una organización y afecta la forma de realizar el trabajo (Brunet, 2009). A partir de esto se puede decir que las políticas, las reglas y normas que una organización tenga van a influir en gran manera

en la percepción que el individuo tenga de su trabajo y por consiguiente van a influir en sus resultados laborales.

Brunet (2009) afirma que si una organización tiene políticas o reglamentos muy restrictivos, ésta suele crear un ambiente muy estresante y autocrático, el cual puede ser eficaz a corto plazo, pero a largo plazo éste tipo de estructura da como resultado un bajo rendimiento, baja motivación, ausentismo, vandalismo y rotación de empleados.

Otro aspecto a mencionar relacionado con la estructura es el tamaño y la dimensión de la organización, Brunet (2009) dice que mientras más empleados tenga una organización existe una mayor posibilidad de que haya falta de compromiso y conformidad por parte de los empleados, además que se perciba un clima frío e impersonal. Así mismo dice que mientras un empleado tenga un nivel jerárquico más alto va a percibir el clima organizacional más positivamente que los empleados de niveles jerárquicos más bajos.

2.5.5 LIDERAZGO

Robbins y Judge (2009, p. 385) definen al liderazgo “como la aptitud para influir en un grupo para el logro de una visión o el establecimiento de metas.” Ellos mencionan que no siempre todos los directivos son líderes, es decir, el hecho de tener cierto grado de autoridad formal no hace a una persona ser un líder. También dicen que en algunas ocasiones la capacidad de influencia de algunas personas (sin rol de liderazgo formal) aún es mayor que la de las personas con un liderazgo formal.

Koontz, Weichrich y Cannice (2012) mencionan que un líder tiene cuatro características importantes:

a) la capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable, b) la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, c) la capacidad de inspirar, y d) la capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas (p. 414).

En esta dimensión se presenta la teoría del camino-meta, la cual dice que el trabajo de un líder consiste en proporcionar todo lo que el empleado necesite (apoyo, información y recursos) con el fin de que alcance sus metas (Robbins y Judge, 2009). De igual manera, Koontz, et al. (2012) dicen que según esta teoría, “la principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos (p. 428).”

Robert House, quien fue el que desarrollo esta teoría, dice que hay cuatro tipos de comportamientos en los líderes.

El líder directivo dice a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo y guía a sus subordinados en la manera de realizar las tareas. El apoyador se preocupa por las necesidades de sus empleados y es amistoso. El participativo consulta a sus empleados y utiliza sus sugerencias para tomar una decisión. Por último el líder orientado al logro es el que propone metas difíciles y quiere que todos tengan un desempeño óptimo (Robbins y Judge, 2009).

Esta teoría presenta dos variables que influyen en la relación del liderazgo con el comportamiento y sus resultados. Estos son los factores de contingencia ambientales (los que están fuera del control del empleado, como la estructura de la tarea y el sistema de

autoridad formal), y las características personales (como el locus de control, la experiencia y la aptitud percibida). Estas dos variables son las que hacen que el directivo asuma un tipo de comportamiento u otro, puesto que en esta teoría, el comportamiento del líder puede cambiar, está en función de la situación que se le presenta (Robbins y Judge, 2009).

Koontz et al (2012) mencionan que el estilo del líder va a depender de la situación en que se encuentre, por ejemplo si hay una situación con mucha ambigüedad, el estilo o comportamiento orientado al logro va a ser el mejor.

2.5.6 MOTIVACIÓN

Para Robbins y Judge (2009, p. 175), son “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia de un objetivo.” Según ellos, la intensidad se refiere a el grado de energía que emplea una persona en cierta actividad, la dirección se refiere al canal por el que se conducen los esfuerzos de los empleados (objetivos o metas organizacionales) y por último, la persistencia se refiere al tiempo durante el cual una persona mantiene su esfuerzo para realizar algo o llegar a su objetivo-meta.

Existen diferentes teorías de la motivación, como la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de los factores de Herzberg, la teoría ERC de Alderfer. Más en este trabajo se toma en cuenta la teoría de las necesidades de McClelland, ya que de las teorías antes mencionadas es la que tiene más apoyo de otras investigaciones (Robbins y Judge, 2009).

Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades, las cuales se definen como sigue:

Necesidad de logro (nlog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.

Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas (Robins y Judge, 2009, p. 180). Los individuos que tienen este tipo de necesidad les gusta disfrutar un sentido de comprensión y están prestos para ayudar y consolar a otros, lo cual es muy importante cuando se trabaja en grupos. (Koontz, 2012).

De acuerdo con Robins y Judge (2009), las personas que tienen necesidad de logro les gusta percibir que en su ambiente laboral o en la tarea que realizan hay cierta posibilidad de éxito, más no les agrada que haya una alta probabilidad de éste, ya que les gustan los retos y probar sus habilidades. Respecto a las necesidad de poder y afiliación, se dice que un gerente efectivo tendría necesidad de poder alta y necesidad de afiliación baja, puesto que esto llevaría a los empleados a alcanzar las metas propuestas por la organización.

2.5.7 COMUNICACIÓN

La comunicación, la cual influye de manera considerable en el clima organizacional, puede ser la raíz de muchos problemas organizacionales, es por ello la importancia de mencionarla en este trabajo.

Según Robbins y Judge (2009), la comunicación no sólo incluye la transferencia de significado sino también la comprensión de éste por el receptor del mensaje; es decir, la comunicación se da cuando el receptor tiene la misma imagen mental del mensaje que tiene el emisor.

Dentro de una organización, la comunicación tiene cuatro funciones: la primera es de controlar el comportamiento de los empleados; por ejemplo cuando se le pide a los empleados que cualquier asunto relacionado al trabajo lo comuniquen con su jefe inmediato. La segunda es para motivar, ya que por medio de la comunicación se puede dar retroalimentación constructiva a los empleados. La tercera función es la expresión emocional, la cual es natural que se dé ya que todos los seres humanos tienen la necesidad de expresar sus sentimientos (frustraciones, satisfacción, insatisfacción, etc.). Por último, la cuarta función es que la comunicación proporciona al empleado de información (datos) para poder cumplir con las tareas de su puesto, así como para poder tomar decisiones bien respaldadas (Robbins y Judge, 2009).

Existen diferentes tipos de comunicación en una organización, la comunicación vertical y la lateral. Dentro de la comunicación vertical se encuentra la que fluye hacia abajo (de un nivel a un nivel inferior) y la que fluye hacia arriba (de un nivel inferior jerárquico hacia un nivel superior).

La comunicación que fluye hacia abajo es la que es más común en las organizaciones, por ejemplo cuando se dan instrucciones de la forma de realizarse el trabajo, cuando se da retroalimentación sobre el desempeño, cuando se informa de las nuevas políticas a los empleados, etc. Cuando se tiene este tipo de comunicación, es

necesario que el líder, gerente o administrador expliquen las razones o el porqué de tomar cierta medida o acción, ya que esto traerá más compromiso con el cambio por parte de los empleados (Robbins y Judge, 2009).

La comunicación ascendente también es necesaria, ya que esta sirve para dar retroalimentación a los niveles superiores de su trabajo, así como de conflictos o situaciones que pueden ocurrir en la organización. Este tipo de comunicación es difícil que se dé, puesto que los gerentes o superiores siempre están ocupados o creen que no es importante; sin embargo, el hecho de escuchar lo que los empleados piensan o sienten ayuda a la empresa a saber qué aspectos hay que mejorar y cómo hacerlo (Robbins y Judge, 2009).

La comunicación lateral es la que se da entre miembros del mismo estatus jerárquico, la cual se forma para sacar el trabajo lo más rápidamente posible (ahorrar tiempo) y apoyarse mutuamente (Robbins y Judge, 2009).

Hay tres tipos básicos de comunicación interpersonal: la oral (discursos, rumores, etc.), la escrita (cartas, memorandos, correo electrónico, etc.) y la no verbal (envuelve el movimiento corporal, los gestos, la entonación de las palabras, etc.) Una de las ventajas de la comunicación oral es la rapidez y la retroalimentación, sin embargo una desventaja es que cuando pasa de una persona a varias personas puede distorsionarse. Una ventaja de la comunicación escrita es que puedes verificar el mensaje las veces que se desee y una desventaja es que en ella se consume más tiempo y además no hay retroalimentación instantánea por parte del emisor (Robbins y Judge, 2009). Respecto a la no verbal, un administrador debe estar muy atento a los mensajes no verbales que transmite, pues estos

deben coincidir con su mensaje verbal, a fin de no confundir a sus receptores, evitar los malentendidos y tener una comunicación efectiva.

Robbins y Judge (2009) dicen que en una organización se encuentran dos tipos de redes de comunicación: la formal y los rumores. Dentro de las redes formales se encuentra la cadena (sigue la cadena de mando formal), la rueda (depende de una figura central o “vocero” para todas las comunicaciones del grupo), y la de todos los canales (todos tienen la libertad de comunicarse entre sí, no hay un líder, se torna muy participativa). En cambio, los rumores es la red informal de comunicación en las empresas, la cual se da debido a que hay cierta ambigüedad en la información y cuando hay ansiedad, además ellos reflejan cuáles son los temas que le importan a los miembros de la organización.

Koontz et al. (2012) indican que en algunas ocasiones hay fallas en la comunicación y estas ocasionan muchos problemas en las organizaciones. También dicen que éstas fallas se pueden dar en todas las etapas del proceso comunicativo, por ejemplo, en la trasmisión (al perderse un memo), o en la decodificación (cuando el receptor no escucha atentamente), etc. Estos problemas pueden causar malos entendidos y hacer que la percepción de los trabajadores hacia su trabajo sea negativa.

2.5.8 INNOVACIÓN

De acuerdo con Madrigal (2009), lo único invariable o inevitable es el cambio. Una organización no puede sobrevivir si no cambia o se renueva a medida que cambia también todo a su alrededor. Cuando una organización se resiste al cambio, a la innovación y a la creatividad se presentan consecuencias negativas. Una de ellas es que

los empleados se desmotiven, que se perciban sin oportunidades de desarrollo, sin libertad de mejorar, frustrados, enojados y en espera de un fracaso inminente ante el bajo grado de competitividad.

Robbins y Coulter (2010) dicen que la creatividad es “la habilidad de combinar ideas de manera única o de llevar a cabo asociaciones inusuales entre las ideas (p.271).”

Para Bateman y Sell (2009, p. 610) la innovación es “un cambio en el método o en la tecnología; una desviación útil y positiva de la forma como se hacían las cosas previamente.” Hay dos tipos de innovación: la de proceso y la del producto.

La innovación del proceso trata sobre los cambios en la forma en que se producen las cosas y la del producto trata de cambios directamente en los bienes o servicios.

Una empresa necesita innovar en tecnología, Bateman y Snell (2009) dicen que el ciclo de vida de la tecnología inicia con reconocer o percibir una necesidad, luego se reúne el conocimiento relacionado con ella, al final se desarrolla y se termina con una innovación tecnológica.

El innovar tecnológicamente puede traer beneficios de una mejor o mayor eficacia y efectividad al trabajador, así como asegurar su competitividad.

Según Bateman y Snell (2009), no puede haber innovación sin reconocer el fracaso, ya que éste permite a la organización aprender y crecer rumbo al éxito.

Algunas características de las organizaciones innovadoras son las siguientes: tolerar lo impráctico, mantener al mínimo los controles externos, tolerar el riesgo, tolerar

el conflicto, proporcionar una retroalimentación positiva (apoyo y soporte de tal manera que los trabajadores sientan que toman en cuenta sus ideas) (Robbins y Coulter, 2010).

2.5.9 CONTROL

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010, p. 398) el control organizacional se refiere al “proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral”

Un control efectivo ayuda a garantizar que el trabajador realice sus labores correspondientes y que se logren los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2010), sin embargo, un control inefectivo puede crear tanta presión en los empleados que puede causar que no se alcancen los objetivos o metas de la empresa.

La importancia del control radica en que si no se controla no habrá manera de saber si se está cumpliendo con el trabajo, ni manera de realizar planes para su mejora, además permite que se dé una cierta libertad en la toma de decisiones a los empleados, puesto que al establecer un sistema de control se detectan riesgos grandes e información del desempeño laboral (Robbins y Coulter, 2010).

Según Robbins y Coulter (2010), el proceso de control abarca: a) medición del desempeño real, b) comparación del desempeño real contra el estándar y c) toma de acciones administrativas. Esta última etapa es muy importante, ya que si al final de un proceso de control no se toma ninguna acción administrativa se puede concluir en que todo el proceso fue en vano, el trabajador se desmotiva y sólo se obtiene un gasto pero no un beneficio.

Bateman y Snell (2009) afirman que para que un sistema de control sea efectivo, es necesario que siga ciertos lineamientos: el establecimiento de estándares de desempeño (estándares válidos, objetivos y precisos de desempeño, mediciones que no sean fáciles de sabotear), el suministro de información adecuada a los empleados (los empleados deben recibir información sobre su desempeño, así como libre acceso a la información para el ejercicio de su labor), la garantía de aceptación de los empleados (los empleados deben aceptar el sistema, lo deben ver como alcanzable, el sistema debe enfocarse también en el comportamiento positivo, no sólo en el negativo), el mantenimiento de la comunicación abierta (el sistema debe favorecer un ambiente de apertura a la comunicación y al diálogo, de manera que los empleados no tengan temor de informar sobre un desperfecto) y la utilización de enfoques múltiples (como el cuadro de mando integral, el cual es un sistema de control que combina mediciones de desempeño sobre finanzas, clientes, proceso de negocios, y aprendizaje y crecimiento).

2.5.10 REMUNERACIÓN

El artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo marca que el salario de un trabajador se forma por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, primas, prestaciones en especie y cualquier otro tipo de prestación que se le dé. El artículo 85 menciona que el salario debe ser remunerador y que para fijar el importe se debe tomar en cuenta tanto la cantidad como la calidad del trabajo. Así mismo, el artículo 86 dice que se debe pagar lo mismo a las personas que realicen un trabajo igual, es decir, que tengan el mismo puesto, la misma jornada y las mismas condiciones de eficiencia.

Esta dimensión es muy importante ya que sin lugar a duda, en la mayoría de los casos la remuneración es el principal motivador para buscar y aceptar un trabajo. Sin embargo, la percepción que el trabajador tiene de la remuneración percibida influye grandemente en su comportamiento y satisfacción.

Es necesario que el trabajador perciba que la remuneración que recibe es justa, equitativa y que satisface sus necesidades económicas, de poder, de estatus, etc.

Varela (2013) menciona que es poco probable que los empleados se sientan víctimas de inequidad en su pago, si la empresa tiene un sistema de compensaciones claro y objetivo.

En los párrafos siguientes se expondrán algunas teorías que tratan sobre la relación de la compensación con el comportamiento de los empleados.

La primera que se explicará es la teoría del intercambio, la cual dice que la buena voluntad de un empleado para contribuir con su tiempo, esfuerzo y habilidades va depender de la percepción que tenga de sus recompensas (Varela, 2013).

La teoría de la equidad fue propuesta por J. Stacey Adams, quien afirma que “los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos” (Varela, 2013, p. 27). Toda injusticia o inequidad percibida como resultado de ésta evaluación va a influir en su desempeño laboral.

La tercera teoría que se analizará es la de las expectativas de Vroom, la cual dice que las personas dirigen su comportamiento en función de lo que esperan como

recompensa por el esfuerzo que realizan (Varela, 2013). Un ejemplo de ésta teoría es que un trabajador que desea un ascenso y tiene la convicción de que si hace un buen trabajo hay una posibilidad de conseguirlo, se motivará y hará lo mejor de sí, pues cree que la organización o su jefe verán su esfuerzo y lo recompensarán por eso.

CAPÍTULO 3 MÉTODO

3.1 MUESTRA

La muestra que se tomó para esta investigación fue de 39 personas del Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León, las cuales todas ellas son parte del personal de confianza del Instituto.

3.2 INSTRUMENTO

El instrumento que se realizó para dicha investigación es una encuesta tipo Likert, que consta de 109 ítems, los cuales miden 10 dimensiones.

Una vez presentada la fundamentación teórica, planteados los objetivos y descrito la muestra tomada, se muestran en este capítulo el análisis estadístico realizado sobre la información proporcionada, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados respecto a las variables del Clima Organizacional.

3.2.1 MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

A nivel general del Clima Organizacional, las medidas obtenidas se muestran en la tabla 1, se observa que para todos los casos la muestra (N=39) fueron validadas, en el caso de los valores mínimos a nivel general fue de 279, el valor máximo alcanzado fue de 485, con media de $\mu = 380$ y una desviación estándar $\sigma = 47.79038$.

Tabla 3

Medidas de tendencia central de las variables de Clima Organizacional.

Variables	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Clima Organizacional	39	279.00	485.00	14821.00	380.0256	47.79038
Conflictos	34	24.00	41.00	1131.00	33.2647	3.36928
Comunicación	36	31.00	55.00	1570.00	43.6111	6.72427
Control	34	21.00	45.00	1120.00	32.9412	4.41719
Estructura	37	32.00	51.00	1463.00	39.5405	4.33714
Innovación	37	22.00	49.00	1284.00	34.7027	5.53707
Liderazgo	37	31.00	70.00	1986.00	53.6757	9.93606
Motivación	38	34.00	58.00	1717.00	45.1842	5.76033
Remuneración	38	16.00	44.00	1130.00	29.7368	6.96976
Relaciones_interpersonales	38	26.00	48.00	1422.00	37.4211	5.42084
Toma_de_decisiones	38	22.00	46.00	1367.00	35.9737	5.16478
N válido (según lista)	29					

Al realizar el análisis de las medidas de tendencia central de los factores que compone el instrumento, los casos validados por el programa varía en cuanto a los factores: Conflictos (n = 34), Comunicación (n = 36), Control (n = 34), Estructura (n = 37), Innovación (n = 37), Liderazgo (n = 37), Motivación (n = 38), Remuneración (n = 38), Relaciones interpersonales (n = 38) y Toma de decisiones (n = 38) como se observa en la tabla anterior (Tabla 1). Las medias más altas son en los factores de Liderazgo ($\mu = 53.6757$, $\sigma = 9.93606$), Motivación ($\mu = 45.1842$, $\sigma = 5.76033$), Estructura ($\mu = 39.5405$, $\sigma = 4.33714$), Relaciones interpersonales ($\mu = 37.4211$, $\sigma = 5.42084$) siendo las medidas de menor valor la de los factores Toma de decisiones ($\mu = 35.9737$, $\sigma = 5.16478$), Innovación ($\mu = 34.7027$, $\sigma = 5.52707$), Conflictos ($\mu = 33.2647$, $\sigma = 3.36928$) y Remuneración ($\mu = 29.7368$, $\sigma = 6.96976$).

3.2.2 NORMALIDAD UNIVARIANTE

Se procedió a la verificación de la normalidad univariante de los datos utilizando la prueba Kolmogorov Smirnov (KS) con una distribución de contraste normal, asimismo se contempló el ajuste KS Lilliefors.

Se muestra (ver tabla 4) que la significación de los estadísticos de la prueba KS tanto en una distribución de contraste normal como en el ajuste Lilliefors son superiores a .05 para la mayoría de los casos, aceptando la hipótesis nula de normalidad. Se obtuvo un estadístico KS= .106 ($p=.200>.05$), siendo este no significativo y mayor el valor crítico.

Tabla 4

Análisis de normalidad – prueba Kolmogorov - Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clima Laboral	.106	39	.200	.989	39	.959

a. Corrección de la significancia de Lilliefors

Para la mayor parte de los casos, los puntajes observados se alinean a valores inferiores de los datos esperados como lo presenta la figura 2. La dispersión de los valores denota puntajes dispersos a la media obtenida.

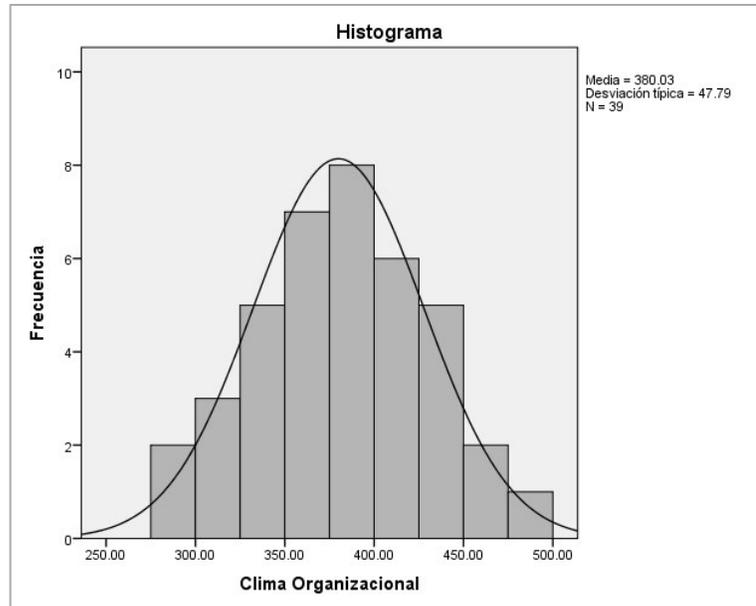


Figura 2. Histograma - distribución de la prueba KS.

Como lo muestra el gráfico anterior, el comportamiento de los datos corresponde a una distribución normal, con lo cual se pueden extender los resultados a un nivel general de la población y proceder con un análisis más sensible. A su vez, los niveles de percepción del Clima Organizacional son alineados a los de la mayor parte de la muestra.

3.2.3 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Se sometió a un análisis de corrección bilateral a los factores que componen el instrumento para valorar el nivel de validez de criterio que posee dicho instrumento. Teniendo de referente la normalidad de la muestra, la prueba paramétrica aplicada fue la R de Pearson como se observa en la tabla 5.

Tabla 5

Análisis de correlación – R de Pearson.

VARIABLES		Conflictos	Comunicación	Control	Estructura	Innovación	Liderazgo	Motivación	Remuneración	Relaciones interpersonales	Toma de decisiones	Puntaje general clima
<i>Conflictos</i>	Correlación de Pearson	1	.571**	.740**	.669**	.297	.466**	.572**	.551**	.506**	.715**	.742**
	Sig. (bilateral)		.001	.000	.000	.093	.006	.000	.001	.002	.000	.000
<i>Comunicación</i>	Correlación de Pearson	.571**	1	.719**	.616**	.600**	.818**	.558**	.636**	.518**	.655**	.876**
	Sig. (bilateral)	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
<i>Control</i>	Correlación de Pearson	.740**	.719**	1	.566**	.313	.514**	.497**	.594**	.445**	.664**	.745**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.076	.002	.003	.000	.008	.000	.000
<i>Estructura</i>	Correlación de Pearson	.669**	.616**	.566**	1	.462**	.602**	.770**	.462**	.548**	.712**	.786**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.005	.000	.000	.004	.000	.000	.000
<i>Innovación</i>	Correlación de Pearson	.297	.600**	.313	.462**	1	.702**	.634**	.551**	.578**	.563**	.758**
	Sig. (bilateral)	.093	.000	.076	.005		.000	.000	.000	.000	.000	.000
<i>Liderazgo</i>	Correlación de Pearson	.466**	.818**	.514**	.602**	.702**	1	.650**	.475**	.505**	.673**	.837**
	Sig. (bilateral)	.006	.000	.002	.000	.000		.000	.003	.001	.000	.000
<i>Motivación</i>	Correlación de Pearson	.572**	.558**	.497**	.770**	.634**	.650**	1	.512**	.764**	.784**	.845**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.003	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.000
<i>Remuneración</i>	Correlación de Pearson	.551**	.636**	.594**	.462**	.551**	.475**	.512**	1	.529**	.572**	.746**
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.000	.004	.000	.003	.001		.001	.000	.000
<i>Relaciones interpersonales</i>	Correlación de Pearson	.506**	.518**	.445**	.548**	.578**	.505**	.764**	.529**	1	.540**	.752**
	Sig. (bilateral)	.002	.001	.008	.000	.000	.001	.000	.001		.000	.000
<i>Toma de decisiones</i>	Correlación de Pearson	.715**	.655**	.664**	.712**	.563**	.673**	.784**	.572**	.540**	1	.851**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
<i>Clima Organizacional</i>	Correlación de Pearson	.742**	.876**	.745**	.786**	.758**	.837**	.845**	.746**	.752**	.851**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

La correlación de los factores que componen el instrumento fue significativa bajo el valor crítico ($p \leq .01$) con el Puntaje del Clima Organizacional, los factores de Conflictos ($r = .742$, $p = .000$), Comunicación ($r = .876$, $p = .000$), Control ($r = .745$, $p = .000$), Estructura ($r = .786$, $p = .000$), Innovación ($r = .758$, $p = .000$), Liderazgo ($r = .837$, $p = .000$), Motivación ($r = .845$, $p = .000$), Remuneración ($r = .746$, $p = .000$), Relaciones interpersonales ($.752$, $p = .000$) y Toma de Decisiones ($r = .851$, $p = .000$).

La correlación interfactor se dio para todos los casos de manera positiva y significativa bilateral bajo el valor crítico ($p \leq .01$). Sin embargo en el caso del factor de Innovación no se presentó una correlación significativa con los factores Control ($r = .313$, $p = .076$) y Conflictos ($r = .297$, $p = .093$), para estos casos la relación no se presenta directamente con el factor Innovación, descartando la relación entre estas variables.

Asumiendo la fuerte correlación que tiene los factores con el constructo general (Clima Organizacional) se asume que para el propósito de la investigación se tiene un instrumento con una alta validez de constructo para evaluar los niveles de percepción que tiene el talento humano hacia el Clima Organizacional y los factores que lo componen.

Para la confiabilidad del instrumento, este fue sometido a un análisis de consistencia interna, en donde el alfa de cronbach esperada en las dos muestras alcanzan el estándar crítico establecido ($p > .700$).

Como se observa en la tabla 6, se analizó un total de 109 elementos (ítems), donde del total de los casos (39), solo 29 de ellos fueron validados, es decir, 10 (25.6%) de ellos fueron descartados por el programa a causa de posibles errores en la aplicación u omisión de respuestas. Sin embargo el estadístico de alfa de cronbach del instrumento (Clima Organizacional) fue de .955.

Tabla 6

Análisis de consistencia interna / alfa de cronbach

VARIABLE	Alfa de Cronbach	N de elementos analizados	Casos validados	Casos excluidos	Total de casos
Clima Laboral	.955	109	29 (74.4%)	10 (25.6%)	39 (100%)

A sí mismo al revisar los estadísticos totales (ver anexo 1) de los elementos 14 de ellos fueron descartados por tener un estadístico de alfa de cronbach menor al general, los ítems descartados corresponden a los factores de Conflictos (“*En mi departamento, los conflictos se deben evitar a toda costa*”, “*Los conflictos nos hacen ser más autocráticos*”, “*Es nula la existencia de conflictos en mi departamento*”), Control (“*En mi departamento, hay ausencia de un sistema de control de desempeño*”, “*En mi departamento, los mecanismos de control ejercen nula influencia sobre el estrés de los empleados*”), Innovación (“*En mi departamento, hay apertura al cambio por parte de los empleados*”, “*En mi departamento, existe resistencia al cambio por parte de los empleados*”, “*En mi departamento, se evita la toma de riesgos*”), Comunicación (“*En mi departamento, la forma de comunicación formal provoca confusiones en los empleados*”), Estructura (“*Considero que las funciones de mi puesto son pocas*”), Remuneración (“*Hay inequidad entre mi contribución y lo que recibo como remuneración y la contribución y remuneración de mis compañeros*”), Relaciones interpersonales (“*Mis compañeros de trabajo evitan meterse en mis problemas laborales o personales*) y Liderazgo (“*Mi jefe establece metas difíciles pero alcanzables*”).

Tabla 7

Segundo análisis de consistencia interna / alfa de cronbach.

VARIABLE	Alfa de Cronbach	N de elementos analizados	Casos validados	Casos excluidos	Total de casos
Clima Laboral	.964	95	30 (76.9%)	9 (23.1%)	39 (100%)

En la tabla 7, se observa el resultado del segundo análisis de consistencia interna para medir el grado de confiabilidad una vez que fueron eliminados los 14 ítems. El total

de los ítems resultantes del análisis fueron 95 (ver anexo 2), con un total de 30 (76.9%) casos validados y 9 (23.1%) excluidos, obteniendo al final un estadístico de alfa de cronbach de .964, mayor al primer análisis.

3.3 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en el mismo lugar de trabajo del personal y debido a que los empleados no podían dejar sus labores solamente se autorizó que se les dieran personalmente las instrucciones y recomendaciones para el correcto llenado de las encuestas, dándole la facilidad a los empleados de entregar las encuestas contestadas al final de su jornada laboral.

3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para dar respuesta al objetivo general de investigación se realizaron análisis de medidas de tendencia central a nivel general a través de los datos recolectados del instrumento de evaluación “Clima Organizacional”. Objetivo General: *“Conocer las características del clima organizacional que prevalece en el Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León”*.

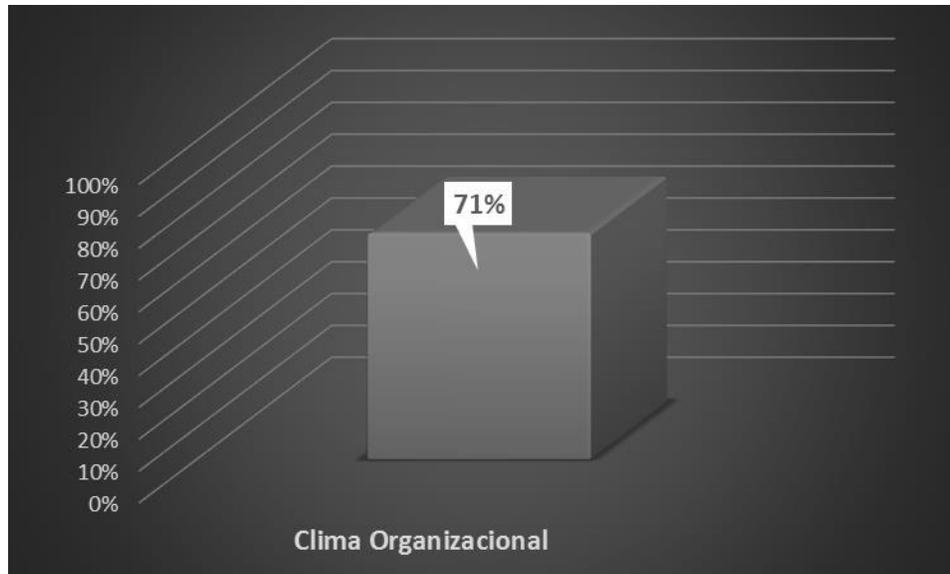


Figura 3. Nivel General del Clima Organizacional.

Como se observa en el figura 3, el nivel general del Clima Organizacional que reporta el talento humano de la organización se encuentra en un 71%, siendo este un nivel medio bajo para lo que se espera dentro de una organización; un CO, de este nivel requiere establecer acciones correctivas, ya que las diversas percepciones apuntalan una insatisfacción con las diversas áreas evaluadas, un CO medio bajo no permite un bienestar psicológico laboral en los empleados, dejando una baja del desempeño, cansancio emocional y físico y bajos niveles de compromiso organizacional. Atender estos niveles es prioridad, sin embargo se requiere valorar aquellas áreas que fueron evaluadas con un mejor nivel, para a partir de ello trabajar e impactar sobre las demás.

Cumpliendo con el objetivo específico 1: *“Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la toma de decisiones en su departamento”*, se presenta la siguiente gráfica.

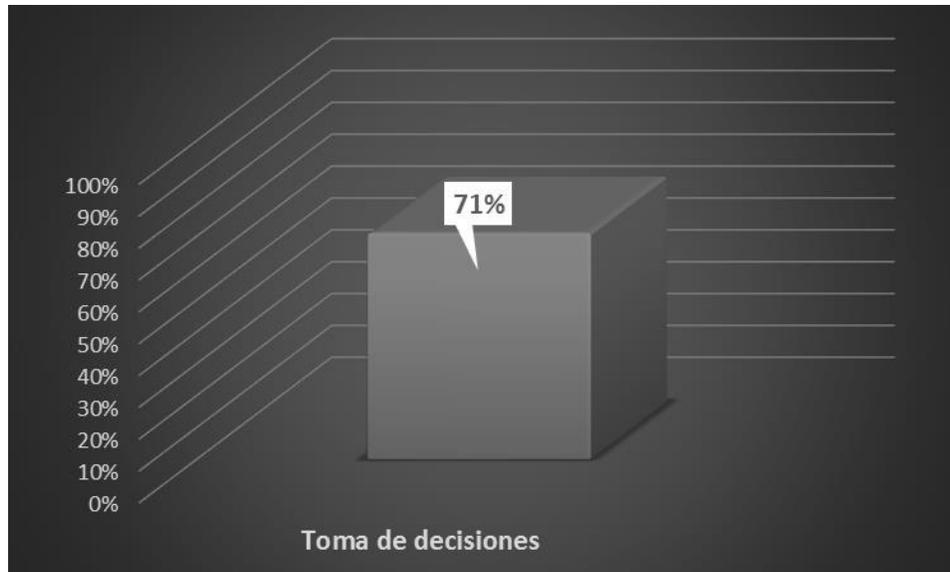


Figura 4. Nivel sobre el área: Toma de decisiones.

En la figura 4, en lo que respecta a la toma de decisiones, se observa un nivel reportado al general, con lo cual se puede ver que se encuentra en un nivel medio bajo, por lo cual requiere atención para elevar la percepción que se tiene hacia esta área, la cual involucra la participación de los empleados, la libertad de la toma de decisión, la evaluación de resultados, el éxito de las decisiones, entre otras.

A detalle en la figura 5, permite visualizar cada uno de los indicadores que componen el área de toma de decisiones. El cual muestra un panorama en porcentaje de como el personal de la organización percibe tales elementos.

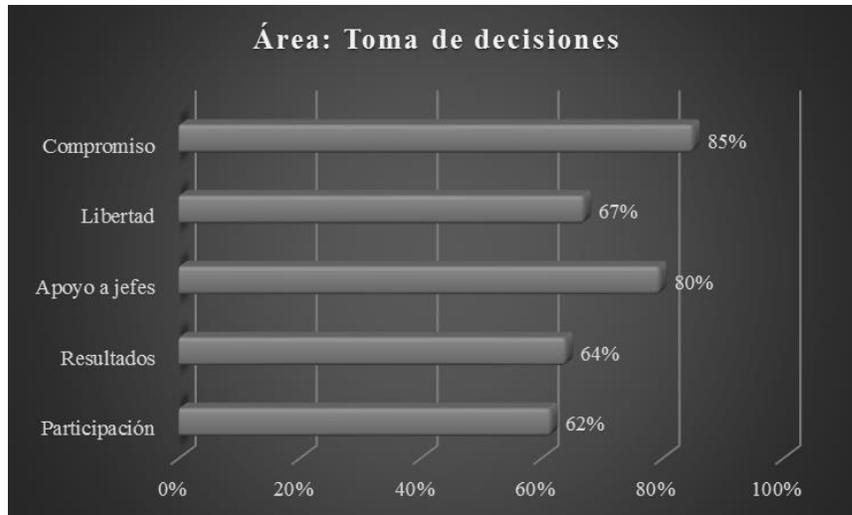


Figura 5. Indicadores del área de: Toma de decisiones.

La presente figura permite reconocer aquellos indicadores que evaluaron la toma de decisiones dentro de la organización, siendo compromiso (89%) y apoyo a jefes (80%) los que reportan una mayor puntuación. Por otra parte la libertad (67%), los resultados (64%) y la participación (62%) son los que se encuentran en niveles bajos, los cuales en base a los empleados no son vistos como efectivos o eficientes al momento de llevar a cabo la toma de decisiones.

Retomando el objetivo específico 2: “*Conocer la percepción que tienen los empleados sobre las relaciones interpersonales en su departamento*”, se presenta la figura 6, sobre los niveles reportados en cuanto al área de Relaciones interpersonales.

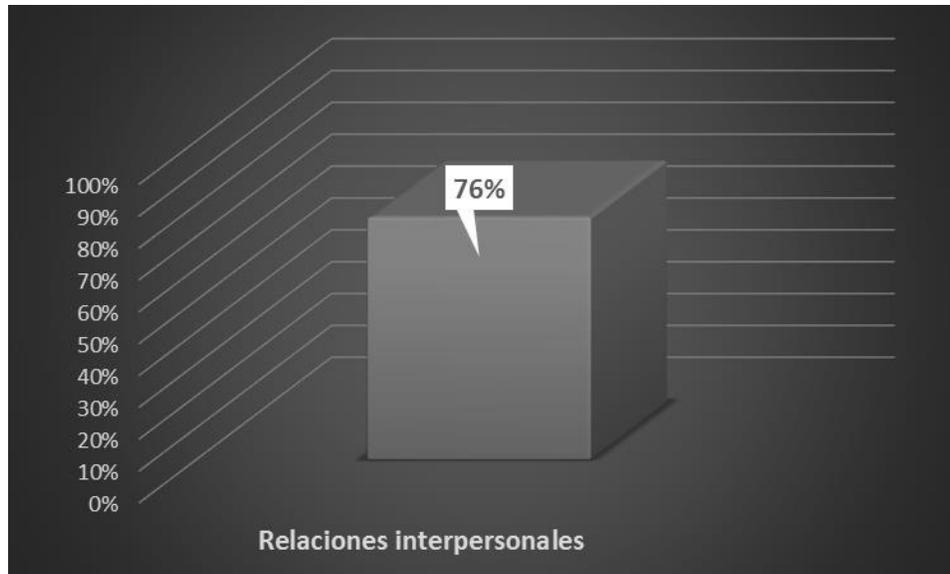


Figura 6. Nivel sobre el área: Relaciones interpersonales.

Al hablar de Relaciones interpersonales, se hace énfasis en la amistad, la colaboración, el apoyo, el trabajo en equipo, la confianza, etc. Para esto, los empleados perciben que el área se encuentra en un 76% (ver figura 6) en cuanto a lo esperado. Tal nivel invita a ubicarlo como valor medio, ya que las relaciones interpersonales y todo lo que involucra debe ser eje central de toda organización, permitiendo así un verdadero trabajo en conjunto para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Los indicadores de las relaciones interpersonales (ver figura 7) compuestos por 7 elementos, son percibidos en nivel muy semejante por parte de los empleados, donde la amistad (77%), la confianza (71%), el apoyo (77%), la colaboración (77%), el equipo de trabajo (75%) y la satisfacción (71%) presentan valores semejantes entre 71% a 77%. El indicador con un mayor valor es el de relación con un 84%.

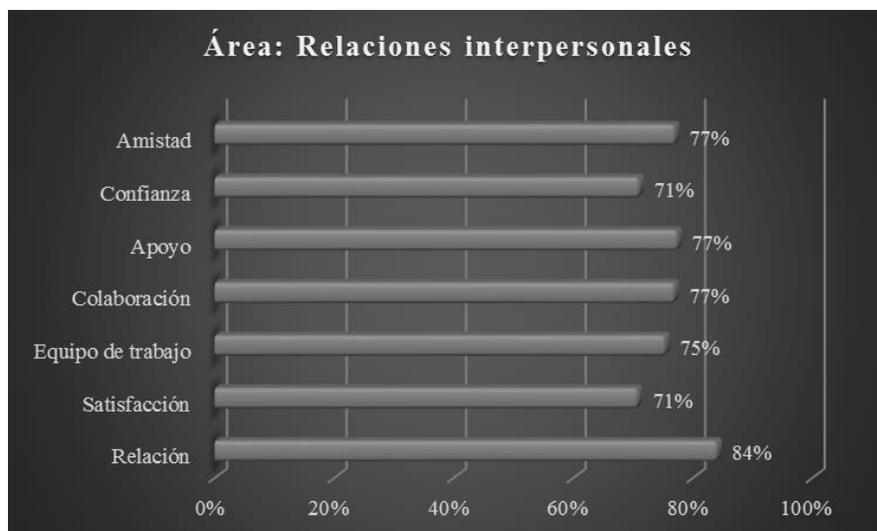


Figura 7. Indicadores del área de: Relaciones interpersonales.

En el objetivo específico 3: “Conocer la percepción que tienen los empleados sobre el conflicto en su departamento”, se presenta la figura 8.

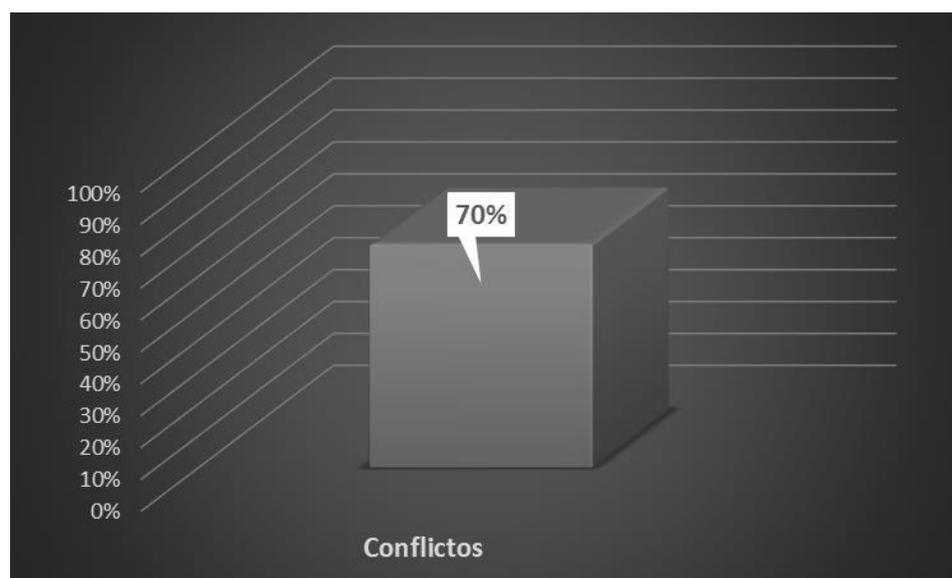


Figura 8. Nivel sobre el área: Conflictos.

Evaluando los conflictos y el cómo se abordan dentro de la organización evaluada, los niveles percibidos por los empleados, se valoran en un 70%, este valor refleja que si bien se puede dar respuesta a los conflictos que se presentan, no

necesariamente son atendidos de manera eficaz y eficiente dentro de la organización. Recordando que dentro del área de Conflictos, los elementos evaluados fueron la resolución, las funciones, la ausencia de conflicto entre compañeros, la claridad de los procesos, la creatividad para dar solución y la mejora del desempeño.

Los indicadores que fueron evaluados en el área de conflicto se presentan en la figura 9.

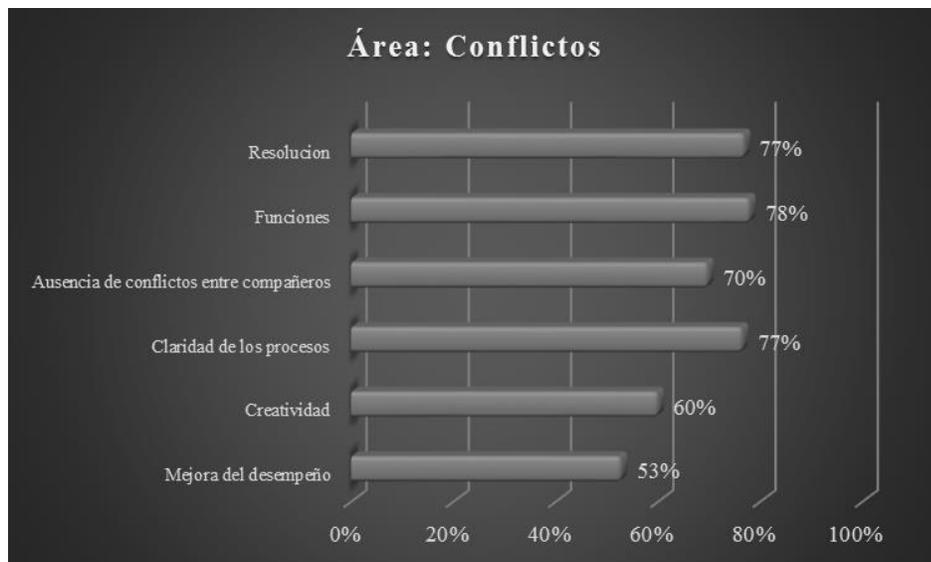


Figura 9. Indicadores del área de: Conflictos.

Al observar el gráfico anterior de los elementos evaluados, al momento de considerar los conflictos que se presentan en la organización como parte del Clima Organizacional, se presenta una baja percepción sobre la mejora del desempeño con un 53% seguido por la creatividad con un 60%. Sin embargo a pesar de que el resto de los indicadores son mayores a estos últimos, sus niveles no superan el 80%, éstos son la resolución (77%), la ausencia de los conflictos (70%), las funciones (78%) y la calidad de los procesos (77%).

En el objetivo específico 4: “Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la estructura organizacional en su departamento”, los indicadores que constituyen el área de Estructura, fueron las reglas, la flexibilidad, la importancia del mismo, los resultados del trabajo, etc.

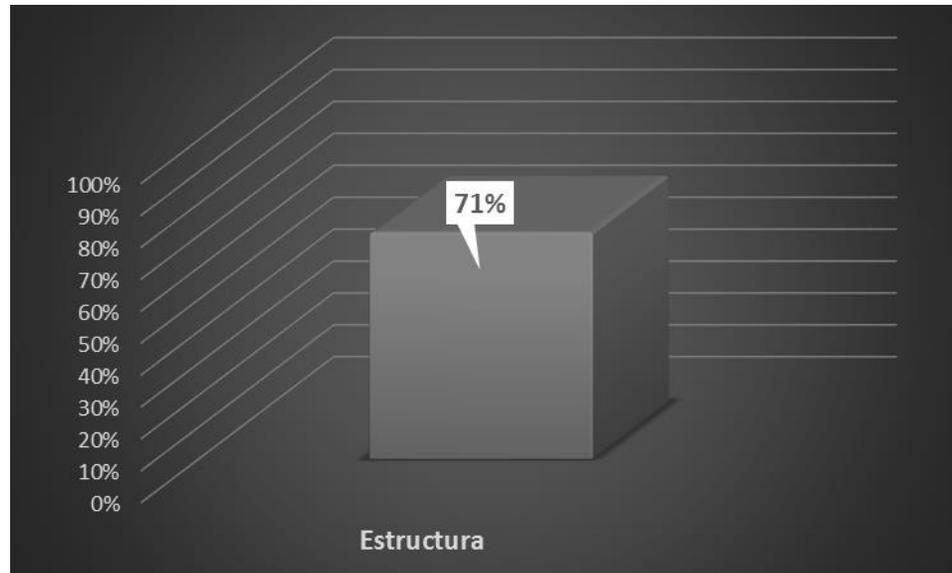


Figura 10. Nivel sobre el área: Estructura.

En la figura 19, el área de Estructura fue valorada con un nivel medio bajo de 71% en cuanto a lo esperado. De ello se tiene claro que al igual de áreas de oportunidad pueden existir y rescatar algunas fortalezas que a su vez son percibidas como bases para mejorar el área de Estructura que compone el Clima Organizacional.

Los indicadores del área de la estructura que se consideraron fueron la supervisión, la flexibilidad, las reglas, la importancia, los resultados y las habilidades.

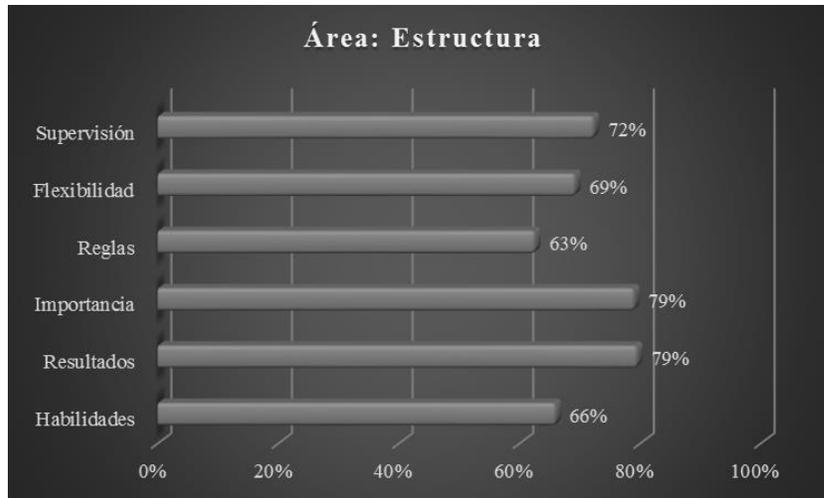


Figura 11. Indicadores del área de: Estructura

Los elementos que recibieron un mayor valor fueron - con un mismo valor -, la importancia y los resultados con un 79%, seguido por la supervisión con un 72%, y en niveles inferiores la flexibilidad con 69%, las habilidades con un 66% y en nivel muy bajo las reglas (63%). En cada caso es necesario realizar un análisis a detalle ya que existen elementos con una valoración muy baja por parte del talento humano, lo cual debe de ser considerada como relevante considerando el área de Estructura como una de las de mayor importancia dentro de la organización.

Objetivo específico 5: *“Conocer la percepción que tienen los empleados sobre el liderazgo en su departamento”*.

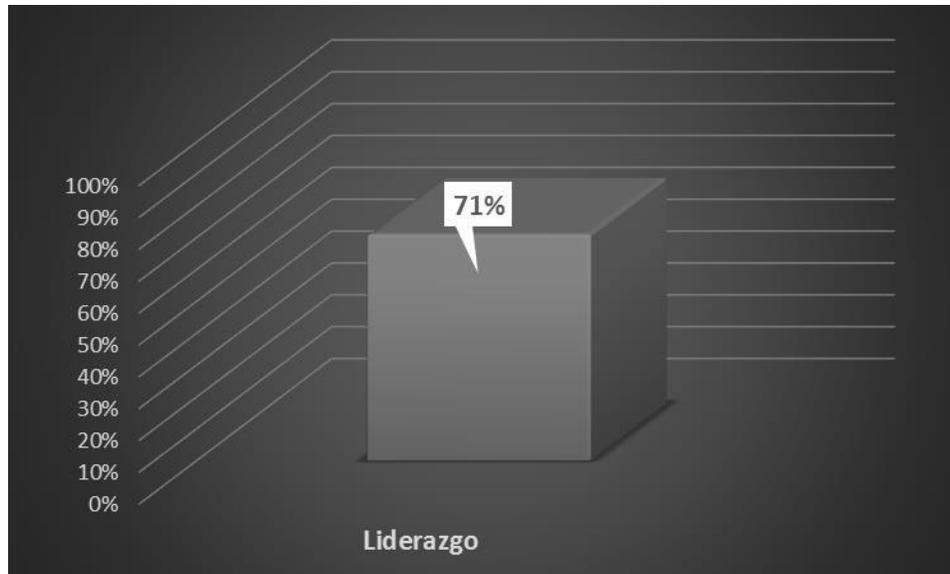


Figura 12. Nivel sobre el área: Liderazgo

Sabiendo a bien que el Liderazgo es una elemento fundamental en toda organización, este fue valorado en un 71% (ver figura 12) por parte de los empleados hacia su jefe, los elementos evaluados hacían referencia a la guía, a la opinión, la factibilidad de las metas, el apoyo hacia los trabajadores, el interés por sus cuestiones personales o profesionales, entre otras. Para los empleados este elemento posee un nivel medio bajo, por ello hay que recordar que no todo jefe administrativo posee las cualidades de un buen líder, aun cuando haya tintes de liderazgo que los empleados detectan en sus jefes administrativos.

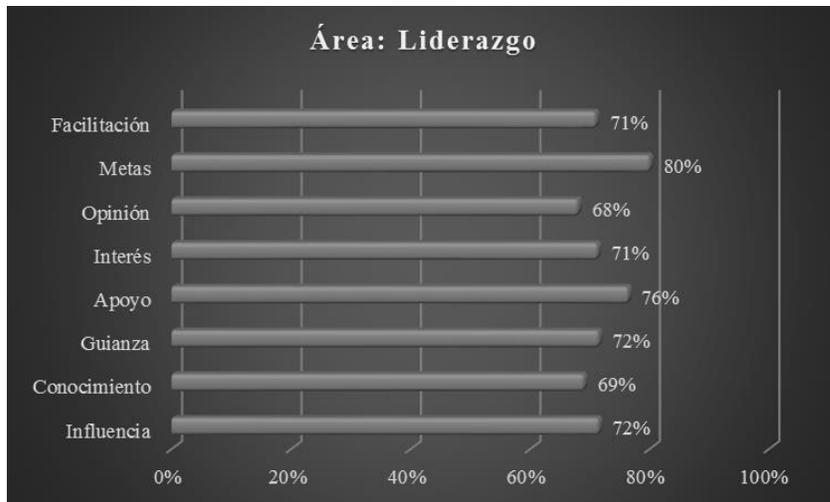


Figura 13. Indicadores del área de: Liderazgo

La figura anterior (13) permite conocer las esencias valoradas del liderazgo que desempeñan los líderes de la organización, elementos como opinión (68%) y conocimiento (69%) fueron los que se reportaron en menor nivel. La facilitación (71%), el interés (71%), la guianza (72%), la influencia (72%) y el apoyo (76%), fueron evaluados con un nivel medio bajo. Sólo el indicador de metas recibió un puntaje alto al ser evaluado con un 80% de percepción. Los elementos de los líderes requieren ser trabajados en casos inmediatos, pues al no haber una buena percepción de liderazgo y estructura, los empleados pueden perder de vista su misión, visión y funciones que configuran la organización.

Dando cumplimiento al objetivo específico 6: *“Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la motivación en su departamento”*, se reporta la figura 14.



Figura 14. Nivel sobre área: Motivación

Por parte de los empleados, la motivación fue evaluada como una de las áreas de mayor nivel, con un 75%, esto es enriquecedor al valorar su trabajo y su desempeño, y la satisfacción que se deriva de él, sin embargo quedan áreas de oportunidad que permitirán mejorar y elevar significativamente la motivación.

La motivación como área fue evaluada (como lo muestra la figura 15) con un total de 10 indicadores que van desde la perseverancia hasta que tan motivado se siente el trabajador.

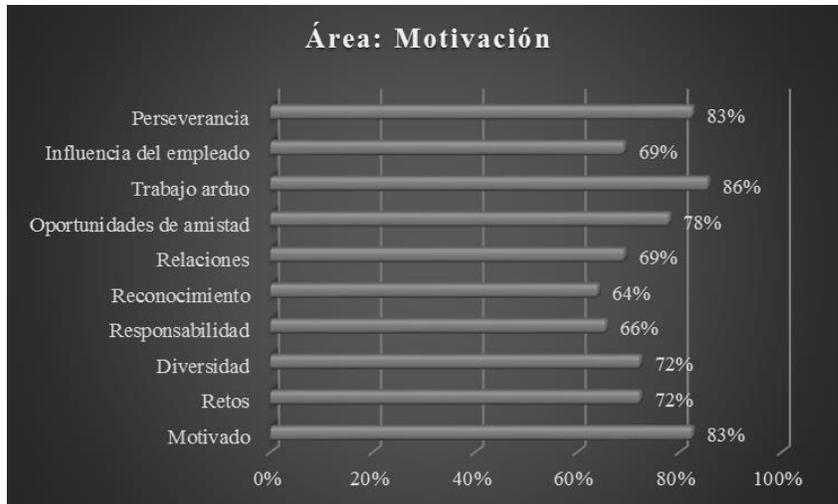


Figura 15. Indicadores del área de: Motivación

Del total de los indicadores, solo la perseverancia (83%), el trabajo arduo (86%), la oportunidad de amistad (78%) y la motivación específica (83%) superan el valor general reportado. Sin embargo existen elementos muy bajos en evaluación; la influencia del empleado (69%), las relaciones (69%), el reconocimiento (64%), la responsabilidad (68%), la diversidad (72%) y los retos (72%) presentan niveles inferiores al general, siendo altamente desvalorados por los trabajadores. La motivación como elemento fundamental no es bien valorada, caso que debe de ser trabajado y abordado por la organización para evitar futuras consecuencias negativas.

Sobre el objetivo específico 7: *“Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la comunicación en su departamento”*.

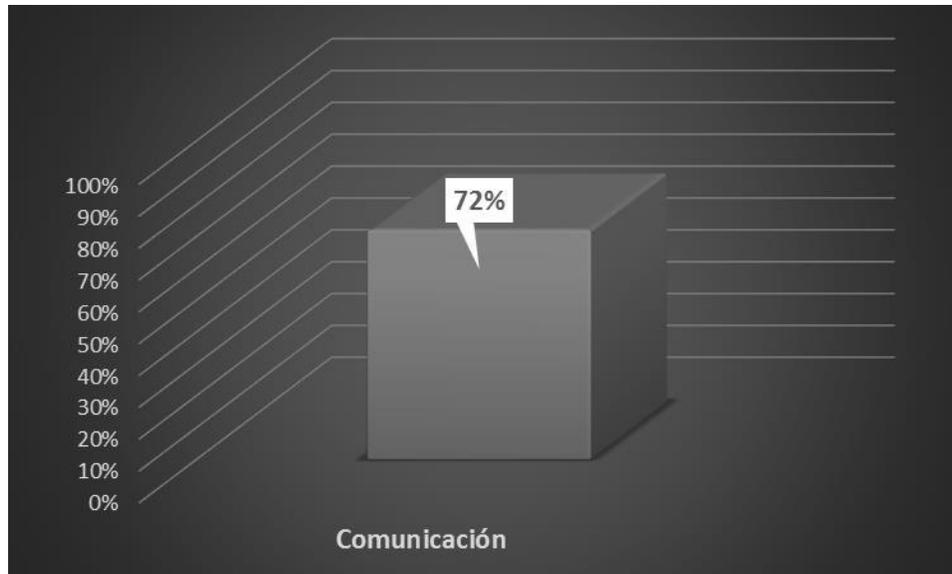


Figura 16. Nivel sobre el área: Comunicación

La figura 16, reporta un nivel del 72% en base a lo esperado, este nivel ubica la comunicación en un nivel medio, con ello, la claridad, la retroalimentación, la libertad de expresión, etc., de la comunicación necesita ser reforzada para poder alcanzar mejores niveles por parte de los trabajadores.

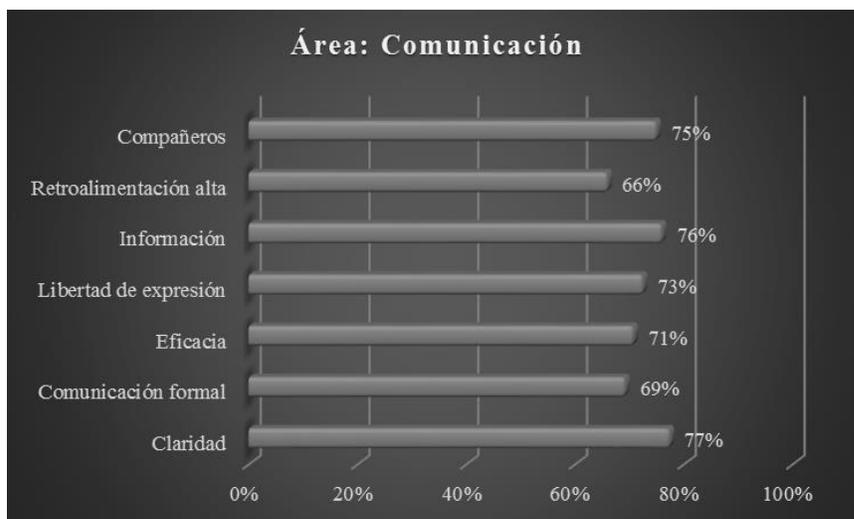


Figura 17. Indicadores del área de: Comunicación

En el área de la comunicación (ver figura 17), no existe una variación significativa entre los indicadores, los compañeros (75%), la retroalimentación alta (66%), la información (76%), la libertad de expresión (73%), la eficacia (71%), la comunicación formal (69%) y la calidad (77%) no presentan divergentes altas entre ellas, siendo la comunicación valorada como baja media, los elementos claves de ella no presentan más que un reflejo del valor global. Sólo en el caso de la retroalimentación alta que se recibe en el proceso de comunicación es valorada inferior.

Cumpliendo el objetivo específico 8: “*Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la innovación en su departamento*”, la figura 18, presenta los resultados que se evaluaron en el área de la Innovación, midiendo la creatividad, la tolerancia al riesgo, la mejora y la eficiencia.

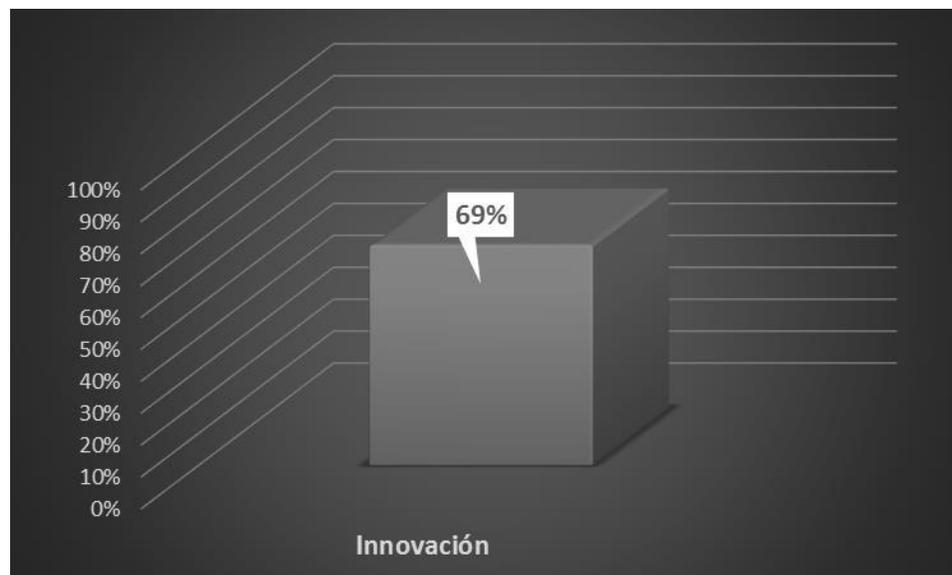


Figura 18. Nivel sobre el área: Innovación

En la figura 18, se reporta un nivel del 69% referente a la Innovación dentro del departamento, cabe mencionar que fue uno de los tres elementos más bajos que se reportaron al momento de evaluar el Clima Organizacional. Este nivel bajo, requiere oportunamente mejorar para que se pueda percibir el elemento Innovación dentro de esta organización por parte del talento humano.

Para profundizar en el área de la innovación se presenta en la figura 19, los indicadores que pertenecen a esta área.

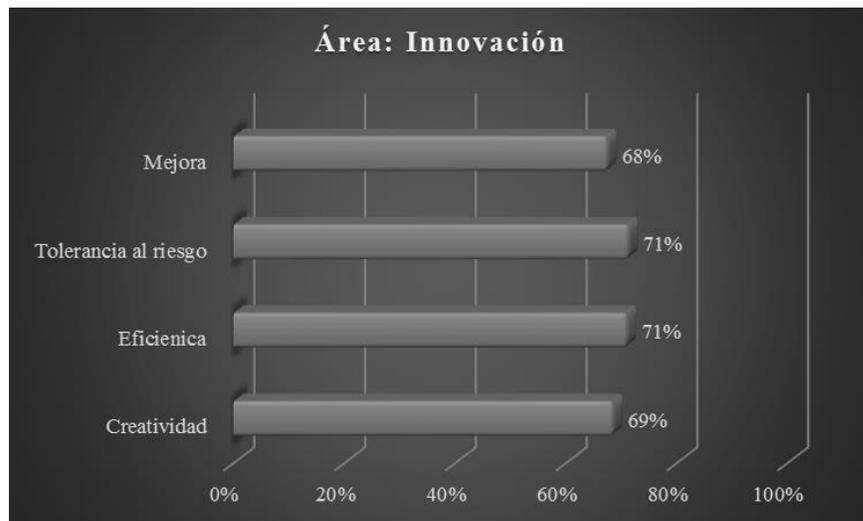


Figura 19. Indicadores del área de: Innovación.

La innovación fue evaluada con un nivel bajo respecto al esperado, de ello sus elementos más altos fueron la tolerancia al riesgo y la eficiencia con una 71% ambos casos, seguidos en menor nivel la mejora (68%) y la creatividad (69%), se podría argumentar que a pesar de que existen elementos de la innovación que se hacen presentes el Clima Organizacional, su impacto o trascendencia no ha sido de gran relevancia para el talento humano.

Como objetivo específico 9: “Conocer la percepción que tienen los empleados sobre el control en su departamento”. La figura 20, reporta el nivel de percepción de los empleados referente al área Control.

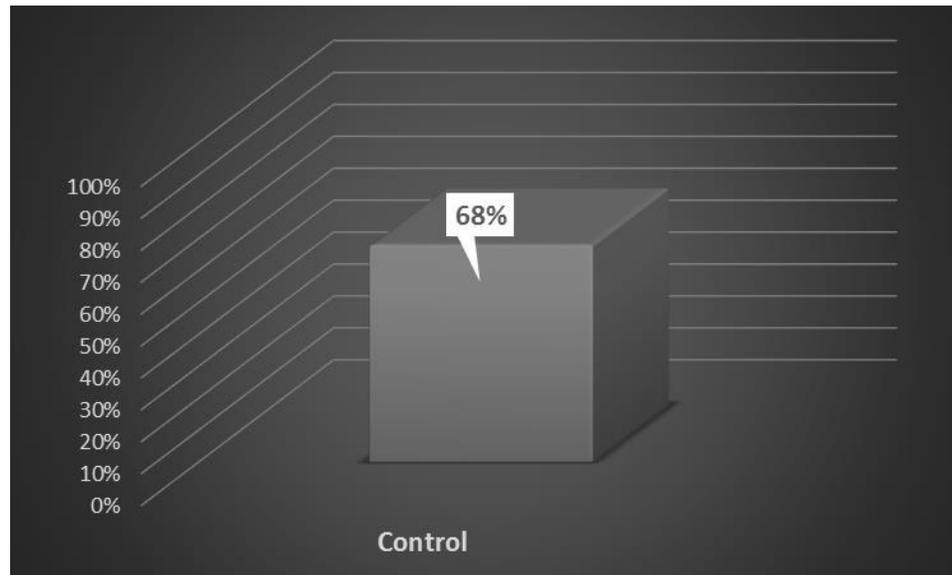


Figura 20. Nivel sobre el área: Control

Siendo la segunda área más baja al momento de evaluar el Clima Organizacional, el área Control, se encuentra en un 68%; un nivel bajo que es percibido por parte de los empleados, se habla de la confianza, la toma de acciones, la ausencia de estrés, la mejora y el sistema de control. Este bajo nivel requiere acciones específicas para aumentar su percepción.

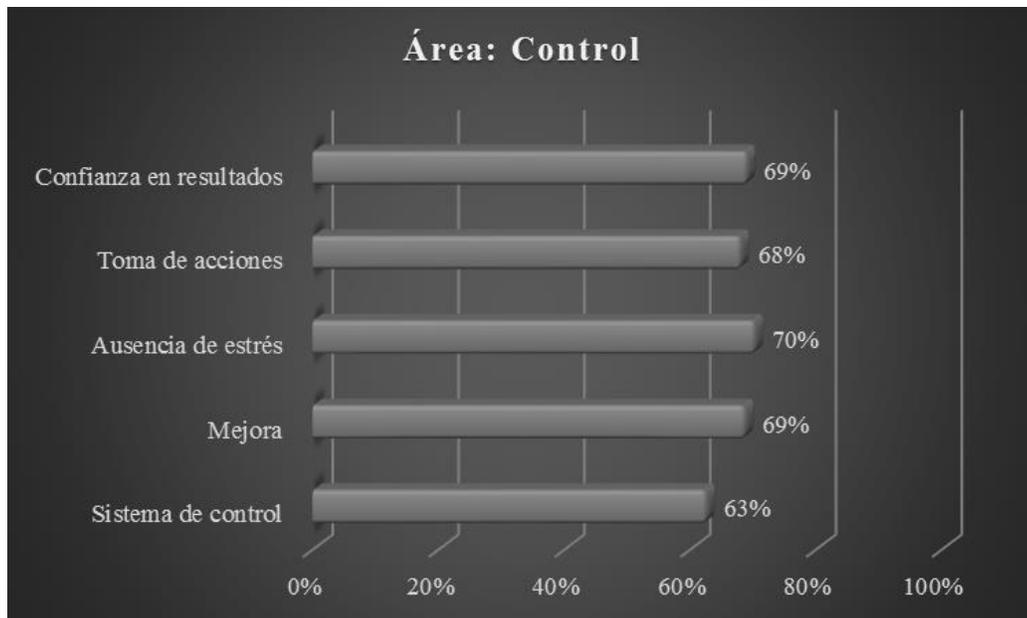


Figura 21. Indicadores del área de: Control

El área de control presenta una baja valoración a nivel específico, los indicadores de confianza en resultados, toma de acciones, ausencia de estrés, mejora y sistema de control presentan una oscilación de valores entre un 63% y como de mayor nivel un 70%. Mostrando con ellos importantes áreas de oportunidad para la organización.

Para el último objetivo específico 10: *“Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la remuneración en su departamento”*. Se valoró la percepción que tienen los empleados en cuanto al salario que perciben y su trabajo dentro de la organización.

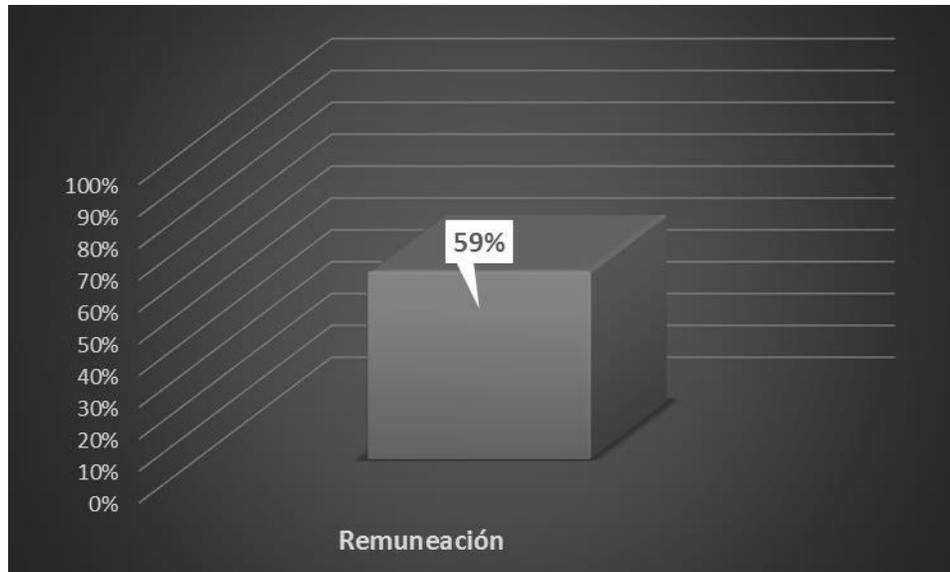


Figura 22. Nivel sobre el área: Remuneración

Siendo el área más baja, la Remuneración es valorada en un 59%, respecto al trabajo desempeñado. La calidad, la satisfacción, la equidad, fueron algunos de los aspectos evaluados, reiterando su inconformidad y baja percepción de ésta. El Clima Organizacional se ve afectado por tan baja área, por lo tanto es necesario acciones concretas y eficientes para buscar y alcanzar mejores niveles de evaluación.

Como última figura se presenta la figura número 23, en ésta se encuentran los resultados arrojados de los indicadores que evaluaron el área de remuneración.

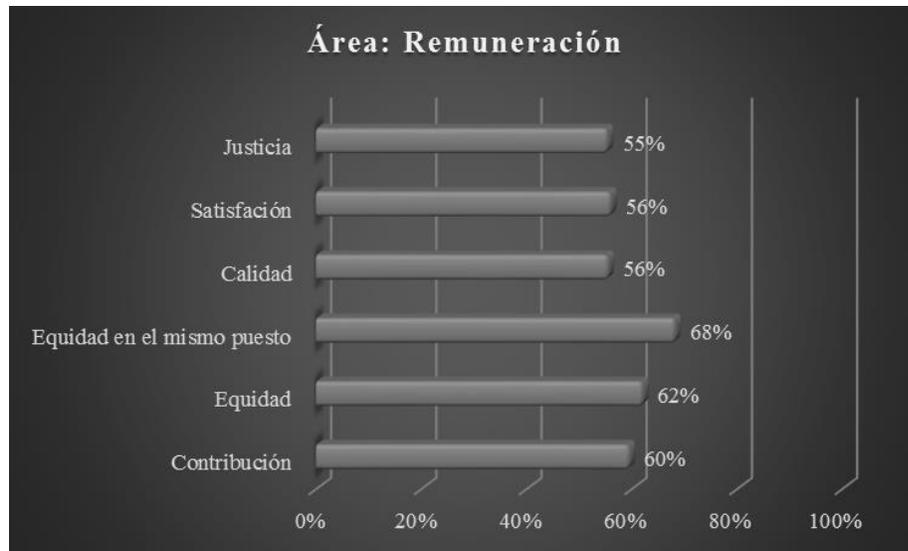


Figura 23. Indicadores del área de: Remuneración

Conociendo la evaluación global de esta área (59%) se presenta a detalle que los indicadores de menor nivel fueron la justicia (55%), la satisfacción (56%) y la calidad (56%). Estos niveles a pesar de ser los más bajos de todos los indicadores de las áreas evaluadas no difieren mucho entre sí con los más altos reportados del área de remuneración. La equidad en el mismo puesto con un 68%, la equidad con un 62% y la contribución con un 60% fueron la de mayor nivel que se pudieron reportar. Sabiendo a bien que es un área que diversos autores argumentan que es difícil que se reporten altos niveles de evaluación por parte de los empleados, lo cual se ve bien reflejado en este caso pues se cumple al momento de evaluar el Clima organizacional.

Una vez identificadas las áreas de mayor nivel y menor nivel, así como los indicadores que las componen, se puede proceder con el análisis específico de las recomendaciones y conclusiones para el Departamento.

CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA

ORGANIZACIONAL

4.1 RECOMENDACIONES

Después de haber analizado los resultados de las encuestas aplicadas, se puede decir que al haber obtenido un porcentaje de 71 %, la percepción del Clima Organizacional por el departamento es medio baja. De las 10 dimensiones evaluadas 3 de ellas obtuvieron los porcentajes más bajos, las cuales son remuneración, control e innovación. Las dimensiones de conflictos, toma de decisiones, estructura, liderazgo y comunicación son consideradas en un nivel medio bajo; y por último las dimensiones de motivación y relaciones interpersonales son percibidas en un nivel medio.

Sin duda, es importante que el departamento emprenda acciones para mejorar la percepción de sus empleados del clima organizacional, pues esto generará un cambio benéfico para todos.

4.1.1 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE REMUNERACIÓN

El área de remuneración fue la más baja, lo que no causa mucha sorpresa debido a que la baja percepción en esta área es un común denominador en muchas empresas u organizaciones. Sin embargo, si se quiere mejorar es esencial conocer las razones de dicha percepción.

De acuerdo con la encuesta, uno de los indicadores más bajos es el grado en que la remuneración económica que reciben los empleados satisface sus necesidades económicas, más evitaremos ahondar en este punto debido a que la naturaleza de la empresa no hace posible que se realice un aumento de sueldo por medio del

departamento. Por otra parte, el departamento si puede influir para que ese sueldo se distribuya equitativamente y con justicia.

La primera recomendación para mejorar la percepción de los empleados respecto a la remuneración que reciben es vigilar que las tareas de trabajo estén repartidas de acuerdo a su puesto de trabajo, vigilando que todos cumplan con sus funciones y así evitar que algunas personas se saturen de trabajo que no corresponde con su puesto y que el salario sea percibido como inadecuado en relación con las funciones que realizan en el trabajo. De la misma manera, vigilar que las tareas estén repartidas equitativamente entre compañeros del mismo puesto de trabajo, favoreciendo la justicia y la equidad.

Otra recomendación es la aplicación de evaluaciones de desempeño de forma periódica, para las cuales se cuente con indicadores de desempeño bien establecidos y que éstos se encuentren al conocimiento de los empleados. Así mismo que se dé seguimiento a cada evaluación de desempeño mediante la toma de acciones oportunas. Lo anterior también servirá para mejorar la percepción sobre justicia y equidad de la remuneración, pues éstas son unas de las más bajas de todos los indicadores de la encuesta.

Además se recomienda pugnar para que las promociones se lleven a cabo tomando en cuenta evaluaciones reales de desempeño, entrevistas de selección de personal, el perfil y la descripción de puestos, a fin de evitar favoritismos.

Por último, se recomienda hacer conciencia en el personal mediante anuncios impresos publicados en el departamento o pláticas cortas informativas sobre todos los beneficios y facilidades económicas que tiene un trabajador del IMSS, de manera que el empleado valore su trabajo.

4.1.2 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE CONTROL

La segunda área que obtuvo una percepción baja fue la de control (68%), por lo tanto, de acuerdo con los resultados del instrumento utilizado es necesario verificar que haya un sistema de control del desempeño laboral bien definido ya que éste permitirá que se alcancen los objetivos del departamento.

Debido a que los empleados no logran identificar claramente la existencia de un sistema de control de desempeño laboral (63%), a que la mejora en el desempeño gracias a la existencia de éste es de 69%, a que la confianza que se tiene en los resultados del sistema es de 69%, a que la toma de acciones pertinentes después de un sistema de control es de 68% y a que la ausencia de estrés en relación con el sistema es de 70% se presentan algunas recomendaciones.

Se recomienda el establecimiento de un sistema de control del desempeño laboral con parámetros objetivos, medibles y alcanzables, los cuales estén al conocimiento de todo el personal.

Finalmente, se propone que el personal del departamento participe, mediante consenso, estableciendo el sistema de control del desempeño laboral y los parámetros, ya que esto les dará mayor confianza en los resultados y mantendrá un nivel de estrés bajo, puesto que ellos mismos serán los creadores del sistema. Lo anterior se puede realizar mediante la formación de equipos de trabajo que atiendan esta tarea.

4.1.3 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE INNOVACIÓN

La tercera variable que se tratará es la innovación, cuya singular presencia es primordial para que cada organización responda a las continuas demandas de un mundo cambiante.

Sin embargo, también esta área fue de las más bajas (69%). Por tal razón, se sugiere abrir una convocatoria continua de impulso a la innovación. Por medio de la creación de un correo electrónico para la recepción de las propuestas de todos los participantes, las cuales serán vistas y analizadas por un comité, el cual dará respuesta y retroinformación a cada uno de los participantes, así como el apoyo y soporte para la aplicación de las propuestas aceptadas. Además dará un periodo de prueba y un correcto seguimiento a los resultados.

Es fundamental mencionar que las propuestas deben ser enviadas al correo de manera formal, deben ser factibles y tomar en cuenta el marco normativo con que se rige el departamento. Para terminar, a cada participante que tenga una propuesta aceptada se le puede otorgar un reconocimiento que le sirva para su currículum y para su promoción.

Otra forma en la que se puede desarrollar la innovación es mediante concursos donde se invite al personal a proporcionar soluciones para problemas que se presenten en el departamento, sin que falte el debido seguimiento a la idea ganadora ni un reconocimiento, una remuneración económica o un incentivo para el empleado ganador.

4.1.4 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE CONFLICTOS

El área de conflictos que trata sobre el grado en que el manejo de conflictos colabora para obtener un buen clima organizacional tiene un porcentaje de 70%,

La percepción de los conflictos como benéficos para la mejora del desempeño laboral (53%) y el desarrollo de la creatividad (60%), así como el grado en que se resuelven (77%), hacen pensar que probablemente en el departamento en cuestión la presencia de conflictos es vista desde un punto de vista tradicional, en otras palabras,

desde un punto de vista negativo; sin embargo, en este trabajo se enfatiza en la necesidad de ver al conflicto de una perspectiva interaccionista.

Por tal motivo una de las recomendaciones es programar cursos para los empleados y personal directivo sobre el manejo de conflictos, donde se haga hincapié en los dos tipos de conflicto que existen (funcionales y disfuncionales), en los beneficios de los conflictos funcionales tales como el desarrollo de la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, etc., así como en la resolución de conflictos. De esta manera poco a poco la percepción del conflicto será diferente y se buscará la forma de llevarlo al nivel óptimo para obtener los beneficios de los conflictos funcionales.

4.1.5 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE LIDERAZGO

La variable de liderazgo es sin duda una de las áreas que más influyen en el clima organizacional. Y ya que la percepción del liderazgo por parte de los empleados es de 71%, se considera que el liderazgo está en un nivel medio bajo, consecuentemente es indispensable que se revise seriamente esta área.

La recomendación principal es la programación periódica de cursos teórico-prácticos sobre temas de liderazgo de carácter obligatorio para todo el personal que tenga puesto de mando. Algunos de los temas pueden ser el rol del líder, las características del líder, estilos de liderazgo, entre otros temas para la correcta ejecución de sus funciones.

Otra recomendación es realizar una evaluación periódica de la forma con la que llevan su liderazgo las personas con un liderazgo formal. Una manera de realizar esta evaluación puede ser aplicando un instrumento válido y confiable a los subordinados, los cuales expresen su opinión de manera anónima. Lo anterior tiene el propósito de dar retroalimentación a los líderes, que puedan corregir sus acciones o actitudes si es

necesario y que les sirva para desarrollar su liderazgo. Para terminar este punto es importante que la retroalimentación sea dada al líder por una persona capacitada en este tema y que juntos puedan desarrollar un programa de seguimiento para el desarrollo del liderazgo.

La tercera recomendación es la instalación de un buzón de comentarios y quejas en diferentes partes del departamento donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y deseos de manera anónima, los cuales sean tomados en cuenta para la mejora en el departamento. Para esto, es necesario que los jefes motiven al personal para el uso del buzón dándoles la confianza y seguridad que no habrá represalias y haciéndoles ver que su opinión es muy importante.

Para concluir, la cuarta recomendación es establecer reuniones periódicas entre el líder y sus subordinados donde se vea el progreso que se ha tenido en las metas y estadísticas, y se haga una planeación de trabajo. Además se puede aprovechar estas reuniones para tener un tiempo de convivencia o acercamiento entre el líder y sus subordinados, de manera que poco a poco se vean más como un equipo.

4.1.6 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE ESTRUCTURA

La variable de estructura también se encuentra en un nivel medio bajo (71%). Uno de los puntos a tratar en esta área es la cantidad y flexibilidad de las reglas y políticas que existen y ya que estos puntos fueron de los que obtuvieron las valoraciones más bajas del área se considera pertinente que se realice una revisión periódica de las políticas, reglamentos, procedimientos y trámites del departamento, de tal manera que sólo se queden las necesarias para el buen funcionamiento de éste. De modo que la ausencia de ellas no provoque un descontrol ni que su cantidad o excesiva restricción obstaculice el

trabajo provocando un alto nivel de estrés y un bajo concepto del clima organizacional en el departamento.

Por otra parte, debido a que el indicador de la supervisión adecuada del jefe a sus subordinados no alcanza el porcentaje ideal la recomendación es que también se haga una revisión periódica del tramo de control y sus resultados en el departamento, a fin de realizar los ajustes convenientes y lograr que cada jefe pueda realmente supervisar el trabajo de sus subordinados, atender sus demandas, facilitarles el material o la información para el trabajo, enseñarles los procesos, etcétera.

Para finalizar, puesto que de acuerdo con los resultados de la encuesta todavía se puede mejorar la percepción de los empleados hacia su puesto de trabajo (importancia 79%, resultados 79% y habilidades 66%), la tercera propuesta es que a través del jefe se comunique a los empleados formalmente, por escrito y oralmente la descripción de sus puestos y el impacto que éstos tienen en el departamento y en el instituto en general, esto permitirá que el empleado vea la importancia de su puesto en el departamento y del uso de diferentes habilidades para alcanzar los objetivos planteados.

4.1.7 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE TOMA DE DECISIONES

Por los datos obtenidos de las encuestas se puede ver que los empleados apoyan en cierto grado (80%) las decisiones de los jefes y tienen cierto compromiso (85%) con éstas. No obstante, la participación de los empleados en la toma de decisiones, la libertad para elegir la manera de realizar su trabajo y el seguimiento que se le da a las decisiones es baja. Por ende, se propone una gerencia participativa donde las decisiones no programadas principalmente se tomen en conjunto con los subordinados y que así mismo

se les dé el seguimiento adecuado para verificar sus resultados. Esto ayudaría a que todos estuvieran más comprometidos con el éxito de las decisiones.

4.1.8 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE COMUNICACIÓN

Muchos de los problemas que afectan el desempeño laboral y la productividad suelen ser causados por fallas en la comunicación, por ello es importante que se eleve la percepción de la comunicación (72%) en el departamento.

La propuesta básica es la creación de cursos sobre comunicación efectiva tanto para jefes como para subordinados debido a que la comunicación se da en todas direcciones. Estos cursos seguramente les ayudarán a mejorar la comunicación no verbal, a eliminar malentendidos, a saber cómo tratar con rumores, entre otros.

Debido a que a través de los resultados en los indicadores de retroalimentación y libertad de expresión se puede ver que hay un área de oportunidad en la comunicación entre el jefe y los subordinados se propone la celebración de días festivos como navidad, año nuevo, etc., donde también el jefe participe abriendo un canal de acercamiento y confianza para para que los empleados y el jefe exprese sus puntos de vista u opiniones.

Además se propone un análisis de los canales de comunicación que actualmente se utilizan en el departamento y de los resultados que han tenido, permitiendo así hacer modificaciones si se requiere. Con la finalidad de elevar la percepción actual de la claridad (77%) y la eficacia (71%) de éstos.

Para finalizar con esta variable no se puede olvidar el papel importantísimo que juega la retroalimentación del desempeño por parte de los jefes, la cual tiene el porcentaje más bajo (66%) en ésta área. Definitivamente una correcta retroalimentación mejoraría la comunicación entre ambos y en consecuencia el desempeño laboral.

4.1.9 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE MOTIVACIÓN

La variable de motivación fue una de las dos que alcanzaron los porcentajes más altos, más aun así se percibe en un nivel medio (75%), lo que nos indica que es necesario trabajar en esta área para mejorarla.

El indicador que resultó más bajo en ésta área es el de reconocimiento (64%), en consecuencia se propone reconocer públicamente a los trabajadores cada vez que ellos realicen una labor especial en beneficio para el departamento y el instituto. Este reconocimiento puede ser oral o a través de impresos publicados en el departamento con el nombre de “empleados destacados”. Esta es una forma de motivar a los empleados destacados y de hacer que otros también quieran pertenecer a este grupo.

En el conocimiento que no todos los empleados tienen el mismo tipo de motivación se recomienda que se apliquen instrumentos válidos y confiables para conocer el tipo de motivación y personalidad de sus subordinados. De esta forma el líder sabría cómo motivarlos y qué tareas serían las más apropiadas para cada uno. Por ejemplo si un empleado tiene motivación de logro se le pueden asignar proyectos especiales que presenten un reto para él, o si un empleado tiene motivación de poder se le puede poner como supervisor del trabajo de otros y si una persona tiene motivación de afiliación puede encargarse de organizar los festejos en el departamento.

Es esencial mencionar que en el área de motivación como en muchas otras, el líder es un eje central, por tal motivo, debe mostrar un interés genuino en su equipo de trabajo, con el afán de ser inspiración y ejemplo de honestidad, verdad y trabajo duro, a fin de que su liderazgo brinde tal confianza y seguridad que logre impactar a otros, motivándolos así a alcanzar los objetivos planeados.

4.1.10 RECOMENDACIONES PARA LA VARIABLE DE RELACIONES INTERPERSONALES

La variable de relaciones interpersonales, cuyo valor fue el más alto (76%), nos muestra que aún no se ha llegado al ideal para el departamento. Por ello, se sugiere la creación de un programa de actividades sociales que favorezcan las buenas relaciones interpersonales, donde se incluya también a la familia de los trabajadores, buscando que se vean los unos a los otros de una manera más humana y que se fortalezca o se desarrolle la cohesión, identidad, amistad, confianza, colaboración, apoyo y trabajo en equipo. Algunos ejemplos de estas actividades pueden ser días de campo, torneos, competencias deportivas, actividades artísticas y rallies.

También se recomienda impartir un curso periódicamente para todo el departamento sobre el tema de relaciones interpersonales.

4.2 CONCLUSIONES

En definitiva, es de suma importancia que las organizaciones reconozcan el impacto y alcance del clima organizacional en ellas y que éstas se preocupen por mejorarlo constantemente, ya que ello les ayudará a sobrevivir ante las altas demandas del mundo actual.

En el diagnóstico de CO que se realizó en esta investigación se arrojó un 71% como percepción general en el Departamento Delegacional de Personal del IMSS en Nuevo León, lo cual indica que si existen oportunidades de mejora. Sin embargo, es necesario resaltar de nuevo que las encuestas sólo se aplicaron al personal de confianza, es por ello que no se puede decir que sea la misma percepción de todo el departamento.

Respecto a las recomendaciones, debido a la correlación interfactorial positiva, al realizar un cambio de mejora en alguna de las dimensiones tratadas también ese cambio afecta positivamente las otras dimensiones. Por ejemplo, un curso de comunicación efectiva influye tanto en la variable de comunicación como en la de relaciones interpersonales, entre otras. No obstante, la correlación no existe entre las recomendaciones de la dimensión de innovación y control e innovación y conflictos.

Algunas recomendaciones importantes a subrayar, las cuales fueron propuestas para diferentes dimensiones, son el permitir que los empleados participen en la toma de decisiones, el impartir cursos tanto para el personal directivo como para subordinados, el hecho de la periodicidad de las acciones de mejora; es decir, no sólo se realizan una vez, sino se programan periódicamente para darles un seguimiento adecuado y por último, la labor tan especial del líder, de ser agente de cambio e influencia positiva para cada una de las personas a su cargo.

Para concluir, se sugiere realizar el diagnóstico de CO al departamento completo, con el fin de tener datos que también involucren al personal sindicalizado y de la misma manera poder mejorar su percepción del CO, realizar diagnósticos de clima organizacional periódicos del departamento, puesto que el CO cambia constantemente. Además, no olvidar que todo diagnóstico de CO debe ser seguido de acciones de mejora, ya que al no haber ninguna mejora éste pierde credibilidad.

Referencias

- Acosta, B., y Venegas, C. (2010). Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, 1(13), 163-172. Recuperada de AcademicOne File.
- Aldana, O. L., Hernández, M. S., Aguirre, D. E., y Hernández, S. (2009). Clima Organizacional en una Unidad de Segundo Nivel de Atención. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*. 17(2), 91-96. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/enfermeriaimss/eim-2009/eim092f.pdf>
- Arnoletto, E. J., y Díaz, A. C., (2009). *Un Aporte a la Gestión Pública*. Córdoba: Sin editorial). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/>
- Bateman, T. S., y Snell, S. A. (2009). *Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8ª edición). México: McGraw-Hill.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Chiang, M., Martín, M. J., y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=v_sFY1XRFaIC&oi=fnd&pg=%09PA142&d%09q=DEFINICIONES+DE+CLIMA+ORGANIZACIONAL&ots=Toe0ps2QLW&si%09g=dnXeV0AUKUU%09BYxr8fc6PfEL_6Bk%20-%20v=onepage&q=DEFINICIONES%20DE%20CLIMA%20%20ORGANIZACIONAL

ONA%20L&f=false#v=onpage&q=DEFINICIONES%20DE%20CLIMA%20%
20%20ORGANIZACIONA%20L&f=false

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. J., y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*. 40. 92-103. Recuperada de AcademicSearch Complete.

Garza, D. G. (2010). *El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. (13ª edición). México: McGraw-Hill.

Hernández, V., y Rojas, M. F. (2011). *Propuesta de Creación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica*. (Tesis de Maestría). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10906/66959>

Hmadi, F., y Ahmadi, Y. (2011). Organizational factors impact on manpower productivity. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(3), 242-248.

- Juárez, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 3(50), 307-314. Recuperada de http://revistamedica.imss.gob.mx/index.php?option=com_multicategories&view=%09article%09&id=1875:clima-organizacional&catid=733:practica-clinico-%09quirurgica&Itemid=763
- Khan, N., Riaz, A., y Rashid, M. (2011). The Impact of Work Content, Working Conditions, Career Growth on Employee Motivation. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(3), 1428-1434.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14ª edición). Perú: McGraw-Hill.
- Ley Federal del Trabajo. Recuperada de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª edición). México: McGraw-Hill.
- Marín, D., Cano, C., Zevallos, M., y Mora, R. (2009). *Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional*. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas Administrativas. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/index.htm>
- Modelo de las características del trabajo de J. Richard Hackman y Greg R. Oldham. Recuperado de <http://edirectivos.dev.nuatt.es/articulos/1000003684-aportaciones-del-liderazgo-positivo-iii-la-conciliacion-empieza-en-la-calidad-de-vida-laboral>

OCDE (2011), *Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264116252-es>

Patlán, J., Martínez, E., y Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19. Recuperada de Ecolint.

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª edición). México: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª edición). México: Pearson Prentice-Hall

Salazar, J.G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., y Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de AcademicSearch Complete.

Segurado, A., Agulló, E., Rodríguez, J., Agulló, M. S., Boada, J. y Medina, R. (2008). Las relaciones interpersonales como fuente de riesgo de acoso laboral en la policía Local. *Psicothema*, 4(20), 739-744. Recuperada de Fuente Académica Premier.

Sentíes, M. y Meza, M. (2011). La Administración Pública en México frente al siglo XXI: Retos y Oportunidades. *Revista de la Alta Tecnología y Sociedad*, 1(5), 50-55. Recuperado de <http://academiajournals.com/downloads/SentiesMezaTec2011.pdf>

Varela, R. A. (2013). *Administración de la compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones*. (2ª edición). México: Pearson.

Yañez, R., Arenas, M. y Ripoll, M. (2010). *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general*. Recuperado de

<http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v16n2/a09v16n2.pdf>

Zamorano, F. (2008). *Medición del Clima Organizacional en una Empresa del Cemento*.

(Tesis de Maestría sin publicar). Facultad de Psicología, Monterrey.

ANEXOS

ANEXO I – Análisis de Confiabilidad 1

Estadísticos total-elemento

VARIABLES / ITEMS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Conflictos: En mi departamento, los conflictos se deben evitar a toda costa	377.3793	2244.744	-.319	.956
Comunicación: En mi departamento, la comunicación formal es clara	374.8621	2185.695	.544	.955
Control: En mi departamento, hay ausencia de un sistema de control del desempeño	375.9310	2217.995	.001	.956
Estructura: Considero que realizo demasiadas funciones en mi puesto de trabajo	375.8966	2223.739	-.056	.956
Innovación: En mi departamento, hay apertura al cambio por parte de los empleados	375.6207	2209.244	.081	.956
Liderazgo: Mi jefe tiene la aptitud para influir en los empleados	375.1724	2161.576	.525	.955
Motivación: Me siento motivado para realizar mi trabajo	374.8276	2158.791	.610	.954
Remuneración: El salario que recibo corresponde con lo que realizo en mi puesto de trabajo	375.5172	2154.544	.549	.954
Relaciones inter: Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo	374.7586	2181.833	.440	.955
Toma de dec: Participo en la toma de decisiones en mi departamento	375.4138	2187.680	.298	.955
Conflictos: Los conflictos nos hacen ser más autocríticos	375.2414	2242.904	-.269	.956
Comunicación: En mi departamento, la forma de comunicación formal provoca confusión en los empleados	375.4138	2203.537	.137	.956
Control: En mi departamento existe un sistema de control del desempeño laboral	375.8621	2154.623	.556	.954
Estructura: Considero que las funciones de mi puesto son pocas	375.2759	2213.064	.060	.956

Innovación: En mi departamento, existe resistencia al cambio por parte de los empleados	375.6552	2223.020	-.050	.956
Liderazgo: Las habilidades de mi jefe son insuficientes para influir en los empleados	375.6207	2176.101	.346	.955
Motivación: El trabajo que realizo me desmotiva	374.7586	2187.333	.393	.955
Remuneración: Mi contribución a la organización es mayor que lo que recibo como remuneración	376.2069	2165.313	.532	.955
Relaciones inter: La relación con mis compañeros de trabajo me es insatisfactoria	375.2759	2195.850	.298	.955
Toma de dec: El único que toma las decisiones en mi departamento es el jefe o los jefes	376.3103	2185.150	.262	.955
Conflictos: Los conflictos que se presentan en mi departamento tienden a dificultar el desempeño de los empleados	376.2414	2171.904	.434	.955
Comunicación: Los medios de comunicación formal causan conflicto en mi departamento	375.4828	2190.687	.406	.955
Control: En mi departamento, los mecanismos de control que tenemos ayudan a mejorar el desempeño laboral	375.3793	2182.244	.391	.955
Estructura: Mi puesto me exige la utilización de una amplia gama de habilidades	375.3103	2187.079	.296	.955
Innovación: En mi departamento, se impulsa al desarrollo de la creatividad	375.6207	2181.244	.380	.955
Liderazgo: Mi jefe conoce las capacidades y habilidades de los empleados	375.4483	2150.113	.652	.954
Motivación: Mi trabajo me ofrece retos	375.3793	2174.958	.438	.955
Remuneración: En mi departamento, hay equidad entre mi remuneración y la remuneración de mis compañeros de trabajo	375.7931	2151.884	.569	.954
Relación inter: Mis compañeros y yo formamos un buen equipo de trabajo	374.8966	2175.310	.510	.955
Toma de dec: En mi departamento, después de la toma de decisiones se evalúan sus resultados	375.9310	2150.567	.704	.954
Conflictos: En mi departamento, los conflictos desarrollan nuestra creatividad	375.7931	2185.313	.320	.955
Comunicación: Los medios de comunicación formal son eficaces	375.3103	2164.507	.614	.954
Control: En mi departamento, los mecanismos de control obstaculizan la realización de mi trabajo	375.4483	2177.113	.465	.955

Estructura: Es innecesario que utilice muchas habilidades para cumplir con las funciones de mi puesto	375.8621	2200.909	.171	.955
Innovación: En mi departamento se limita el uso de la creatividad	375.3103	2174.436	.406	.955
Liderazgo: Mi jefe desconoce lo que es capaz de lograr el personal a su cargo	375.7586	2168.190	.445	.955
Motivación: Mi trabajo es monótono	375.3103	2205.579	.132	.955
Remuneración: En mi departamento, percibo inquietud entre la remuneración entre compañeros del mismo puesto de trabajo	375.4483	2192.756	.300	.955
Relaciones inter: Hay nula colaboración entre mis compañeros para lograr las metas del departamento	375.0000	2182.857	.412	.955
Toma de dec: En mi departamento, los resultados de las decisiones que se toman son ignorados	375.5172	2182.759	.386	.955
Conflictos: Es nula la existencia de conflictos en mi departamento	375.4138	2239.894	-.287	.956
Comunicación: Los empleados tienen libertad de expresar o comunicar sus ideas u opiniones con su jefe	375.4828	2153.401	.500	.955
Control: Los mecanismos de control del departamento causan estrés en los empleados	375.4483	2203.470	.183	.955
Estructura: Puedo ver claramente los resultados de mi trabajo	374.9655	2202.677	.205	.955
Innovación: Existe apoyo y soporte para las ideas que mejoran y eficientizan el trabajo	375.5517	2146.470	.713	.954
Liderazgo: Mi jefe guía a sus subordinados en el trabajo que hay que realizar	375.4138	2146.966	.614	.954
Motivación: Mi trabajo me da la oportunidad de estar a cargo de otras personas	375.6897	2170.436	.398	.955
Remuneración: Hay inquietud entre mi contribución y lo que recibo como remuneración y la contribución y remuneración de mis compañeros	375.8966	2226.025	-.082	.956
Relaciones inter: Si tengo un problema o una necesidad mis compañeros de trabajo me apoyan a resolverlo	375.0345	2183.106	.385	.955
Toma de dec: Cuando mi jefe toma una decisión sus subordinados lo apoyan	374.8966	2167.882	.574	.954
Conflictos: Los procesos que se realizan en mi trabajo son claros	374.8621	2174.909	.465	.955
Comunicación: Los empleados se sienten frustrados por la imposibilidad de expresar sus puntos de vista con su jefe	375.4483	2161.756	.523	.955

Control: En mi departamento, los mecanismo de control ejercen nula influencia sobre el estrés en los empleados	376.1379	2233.766	-.188	.956
Estructura: Es complicado ver los resultados de mi propio trabajo	375.0345	2198.177	.252	.955
Innovación: Las ideas nuevas que eficientica el trabajo son ignoradas	375.3103	2150.865	.691	.954
Liderazgo: La guía que proporciona mi jefe a sus empleados es nula	375.4483	2171.328	.531	.955
Motivación: Soy reconocido por las aportaciones que hago en mi trabajo	375.9310	2154.067	.607	.954
Remuneración: La remuneración que recibo varía de acuerdo a la calidad de mi desempeño laboral	376.5517	2191.899	.277	.955
Relaciones inter: Mis compañeros de trabajo evitan meterse en mis problemas laborales o personales	375.9655	2211.749	.067	.956
Toma de dec: Estoy en contra de las decisiones de mi jefe	375.2759	2172.278	.395	.955
Conflictos: Existen problemas en mi departamento por la forma de realizar el trabajo	375.6207	2154.101	.520	.955
Comunicación: Los empleados tienen la información necesaria para realizar su trabajo	374.8966	2148.453	.634	.954
Control: Al término de un proceso de control se toma las acciones administrativas correspondientes	375.4828	2189.759	.322	.955
Estructura: Mi puesto de trabajo es importante para mi departamento	374.9310	2190.638	.335	.955
Innovación: Hay tolerancia al riesgo en mi departamento	375.5172	2184.616	.497	.955
Liderazgo: Mi jefe me brinda apoyo en mis necesidades	375.2759	2144.350	.716	.954
Motivación: La relación entre mis compañeros y yo me desmotiva a realizar mi trabajo	375.3448	2167.591	.499	.955
Remuneración: La calidad de mi desempeño laboral tiene una nula influencia en la remuneración que recibo por mi trabajo	375.4828	2153.544	.585	.954
Relaciones inter: En mi departamento, hay confianza entre mis compañeros y yo	375.1379	2190.766	.279	.955
Toma de dec: Tengo libertad de elegir la forma de realizar mi trabajo	375.3448	2158.520	.479	.955
Conflictos: Hay conflictos entre compañeros	375.4138	2189.966	.295	.955
Comunicación: La información que los empleados tienen para realizar su trabajo es insuficiente	375.2069	2162.027	.630	.954

Control: Hay falta de la toma de acciones administrativas al finalizar un proceso de control del desempeño laboral	375.5517	2168.328	.548	.955
Estructura: En mi departamento, el grado de importancia de mi puesto es bajo	375.0000	2179.643	.431	.955
Innovación: En mi departamento, se evita la toma de riesgos	375.4138	2234.680	-.189	.956
Liderazgo: Siento desinterés por parte de mi jefe hacia mi persona	375.4483	2143.113	.581	.954
Motivación: En mi departamento, se obstaculiza de relaciones de compañerismo	375.2069	2156.813	.619	.954
Remuneración: La remuneración que recibí satisface mis necesidades económicas	376.1034	2140.882	.661	.954
Relaciones inter: Existe desconfianza entre los miembros del departamento	375.6207	2173.815	.632	.954
Toma de dec: Mi jefe establece la forma en que debo realizar mi trabajo	375.7931	2192.241	.230	.955
Conflictos: Con las funciones que realizo en mi puesto me siento	374.9310	2175.281	.460	.955
Comunicación: Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño	375.7931	2123.813	.707	.954
Control: Considero que los resultados que se obtienen de los mecanismos de control son verdaderos	375.5862	2167.037	.493	.955
Estructura: En mi departamento, la cantidad de reglas que hay solo son las necesarias	376.0000	2170.286	.466	.955
Innovación: Me siento frustrado por la ausencia de cambios de mejora en el departamento	375.8966	2174.810	.362	.955
Liderazgo: Mi jefe toma en cuenta mis opiniones antes de tomar una decisión	375.6207	2155.672	.573	.954
Motivación: Trabajo arduamente para lograr los objetivos organizacionales	374.6207	2212.887	.105	.955
Remuneración: Mis necesidades económicas quedan insatisfechas debido a la remuneración que recibo por mi trabajo	376.1379	2168.623	.525	.955
Relaciones inter: Tengo amigos en mi departamento	375.0690	2171.924	.570	.955
Toma de dec: Estoy comprometido con las decisiones que se toman en mi trabajo	374.6897	2187.793	.419	.955
Conflictos: En mi departamento, los conflictos que se presentan se resuelven	375.1379	2171.266	.561	.955

Comunicación: Hay falta de retroalimentación sobre mi trabajo por parte de mi jefe	375.5517	2173.613	.382	.955
Control: Desconfío que los resultados de los mecanismos de control son certeros	375.6552	2163.591	.589	.954
Estructura: Existe flexibilidad en los reglamentos y políticas de mi departamento	375.6207	2187.887	.323	.955
Innovación: En mi departamento se realizan cambios de mejora	375.3793	2150.601	.597	.954
Liderazgo: Las decisiones que toma mi jefe son tomadas sin consultar la opinión de sus subordinados	375.6207	2174.672	.420	.955
Motivación: Desisto fácilmente antes de cumplir las metas propuestas en mi trabajo	374.8276	2180.791	.604	.955
Remuneración: La remuneración que recibo por mi trabajo es justa	376.1724	2142.505	.748	.954
Relaciones inter: Es imposible que tenga un amigo en mi departamento de trabajo	375.1724	2167.433	.414	.955
Toma de dec: El éxito de las decisiones que se toman en mi trabajo me es indiferente	374.8276	2174.291	.483	.955
Comunicación. La comunicación entre mis compañeros de trabajo es buena	375.1724	2208.933	.123	.955
Estructura: Los jefes logran supervisar adecuadamente el trabajo de cada uno de sus subordinados	375.4138	2153.680	.680	.954
Liderazgo: Mi jefe establece metas dificultades pero alcanzables	375.6897	2225.436	-.075	.956
Motivación: La influencia que tengo sobre mis compañeros de trabajo es nula	375.4138	2192.608	.442	.955
Comunicación: Existen problemas de comunicación entre mis compañeros de trabajo	375.2759	2178.278	.503	.955
Liderazgo: Mi jefe establece metas inalcanzables	374.9655	2178.320	.554	.955
Motivación: Mi trabajo me da la oportunidad de establecer relaciones de amistad	374.9310	2187.852	.505	.955
Liderazgo: A mi jefe le preocupa que yo cuente con lo necesario para realizar mi trabajo	375.5172	2148.616	.632	.954
Liderazgo: Mi jefe tiene desinterés en ayudarme a cumplir las metas organizacionales	375.0690	2197.495	.223	.955

ANEXO II – Análisis de Confiabilidad 2

Estadísticos total-elemento

VARIABLES / ITEMS	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Comunicación: En mi departamento, la comunicación formal es clara	330.5000	2189.983	.510	.963
Liderazgo: Mi jefe tiene la aptitud para influir en los empleados	330.8000	2168.441	.494	.963
Motivación: Me siento motivado para realizar mi trabajo	330.4000	2164.041	.590	.963
Remuneración: El salario que recibo corresponde con lo que realizo en mi puesto de trabajo	331.1000	2160.162	.534	.963
Relaciones inter: Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo	330.3333	2184.368	.448	.963
Toma de dec: Participo en la toma de decisiones en mi departamento	331.0333	2191.620	.294	.964
Control: En mi departamento existe un sistema de control del desempeño laboral	331.4667	2161.706	.530	.963
Liderazgo: Las habilidades de mi jefe son insuficientes para influir en los empleados	331.2000	2178.441	.357	.964
Motivación: El trabajo que realizo me desmotiva	330.3333	2192.092	.372	.963
Remuneración: Mi contribución a la organización es mayor que lo que recibo como remuneración	331.7667	2168.806	.524	.963
Relaciones inter: La relación con mis compañeros de trabajo me es insatisfactoria	330.9000	2197.817	.315	.964
Toma de dec: El único que toma las decisiones en mi departamento es el jefe o los jefes	331.8667	2190.189	.246	.964
Conflictos: Los conflictos que se presentan en mi departamento tienden a dificultar el desempeño de los empleados	331.8333	2177.040	.422	.963
Comunicación: Los medios de comunicación formal causan conflicto en mi departamento	331.1000	2192.852	.425	.963
Control: En mi departamento, los mecanismos de control que tenemos ayudan a mejorar el desempeño laboral	330.9667	2186.309	.386	.963

Estructura: Mi puesto me exige la utilización de una amplia gama de habilidades	330.9333	2189.030	.311	.964
Innovación: En mi departamento, se impulsa al desarrollo de la creatividad	331.2000	2187.338	.353	.964
Liderazgo: Mi jefe conoce las capacidades y habilidades de los empleados	331.0000	2156.897	.608	.963
Motivación: Mi trabajo me ofrece retos	330.9333	2178.892	.423	.963
Remuneración: En mi departamento, hay equidad entre mi remuneración y la remuneración de mis compañeros de trabajo	331.4000	2156.869	.562	.963
Relaciones inter: Mis compañeros y yo formamos un buen equipo de trabajo	330.5667	2176.254	.502	.963
Toma de dec: En mi departamento, después de la toma de decisiones se evalúan sus resultados	331.5667	2155.357	.687	.963
Conflictos: En mi departamento, los conflictos desarrollan nuestra creatividad	331.4333	2189.151	.312	.964
Comunicación: Los medios de comunicación formal son eficaces	330.9667	2168.585	.584	.963
Control: En mi departamento, los mecanismos de control obstaculizan la realización de mi trabajo	331.0667	2179.237	.482	.963
Estructura: Es innecesario que utilice muchas habilidades para cumplir con las funciones de mi puesto	331.4667	2206.189	.153	.964
Innovación: En mi departamento se limita el uso de la creatividad	330.9333	2177.651	.411	.963
Liderazgo: Mi jefe desconoce lo que es capaz de lograr el personal a su cargo	331.3333	2173.816	.426	.963
Motivación: Mi trabajo es monótono	330.9000	2208.576	.136	.964
Remuneración: En mi departamento, percibo inequidad entre la remuneración entre compañeros del mismo puesto de trabajo	331.0667	2195.375	.310	.964
Relaciones inter: Hay nula colaboración entre mis compañeros para lograr las metas del departamento	330.6333	2187.482	.394	.963
Toma de dec: En mi departamento, los resultados de las decisiones que se toman son ignorados	331.1333	2186.740	.383	.963
Comunicación: Los empleados tienen libertad de expresar o comunicar sus ideas u opiniones con su jefe	331.1333	2156.740	.497	.963
Control: Los mecanismos de control del departamento causan estrés en los empleados	331.0667	2206.961	.181	.964
Estructura: Puedo ver claramente los resultados de mi trabajo	330.6000	2204.386	.222	.964

Innovación: Existe apoyo y soporte para las ideas que mejoran y eficientizan el trabajo	331.1667	2150.351	.716	.963
Liderazgo: Mi jefe guía a sus subordinados en el trabajo que hay que realizar	330.9667	2155.413	.563	.963
Motivación: Mi trabajo me da la oportunidad de estar a cargo de otras personas	331.2333	2174.599	.383	.964
Relaciones inter: Si tengo un problema o una necesidad mis compañeros de trabajo me apoyan a resolverlo	330.6000	2186.248	.383	.963
Toma de dec: Cuando mi jefe toma una decisión sus subordinados lo apoyan	330.4667	2172.395	.557	.963
Conflictos: Los procesos que se realizan en mi trabajo son claros	330.4333	2180.668	.438	.963
Comunicación: Los empleados se sienten frustrados por la imposibilidad de expresar sus puntos de vista con su jefe	331.0667	2167.237	.508	.963
Estructura: Es complicado ver los resultados de mi propio trabajo	330.6667	2199.402	.275	.964
Innovación: Las ideas nuevas que eficientizan el trabajo son ignoradas	330.9333	2156.064	.677	.963
Liderazgo: La guía que proporciona mi jefe a sus empleados es nula	331.0667	2176.202	.518	.963
Motivación: Soy reconocido por las aportaciones que hago en mi trabajo	331.5667	2157.840	.603	.963
Remuneración: La remuneración que recibo varía de acuerdo a la calidad de mi desempeño laboral	332.1333	2196.809	.261	.964
Toma de dec: Estoy en contra de las decisiones de mi jefe	330.9000	2174.093	.412	.963
Conflictos: Existen problemas en mi departamento por la forma de realizar el trabajo	331.2333	2156.806	.533	.963
Comunicación: Los empleados tienen la información necesaria para realizar su trabajo	330.5333	2153.706	.617	.963
Control: Al término de un proceso de control se toma las acciones administrativas correspondientes	331.1000	2191.748	.339	.964
Estructura: Mi puesto de trabajo es importante para mi departamento	330.5333	2191.844	.364	.963
Innovación: Hay tolerancia al riesgo en mi departamento	331.1000	2188.300	.492	.963
Liderazgo: Mi jefe me brinda apoyo en mis necesidades	330.8667	2148.809	.713	.963
Motivación: La relación entre mis compañeros y yo me desmotiva a realizar mi trabajo	330.9333	2171.582	.497	.963

Remuneración: La calidad de mi desempeño laboral tiene una nula influencia en la remuneración que recibo por mi trabajo	331.1000	2156.438	.596	.963
Relaciones inter: En mi departamento, hay confianza entre mis compañeros y yo	330.7333	2191.513	.308	.964
Toma de dec: Tengo libertad de elegir la forma de realizar mi trabajo	330.9333	2159.582	.504	.963
Conflictos: Hay conflictos entre compañeros	331.0333	2190.723	.324	.964
Comunicación: La información que los empleados tienen para realizar su trabajo es insuficiente	330.8333	2167.040	.613	.963
Control: Hay falta de la toma de acciones administrativas al finalizar un proceso de control del desempeño laboral	331.1667	2171.316	.557	.963
Estructura: En mi departamento, el grado de importancia de mi puesto es bajo	330.6333	2182.585	.433	.963
Liderazgo: Siento desinterés por parte de mi jefe hacia mi persona	331.0333	2150.102	.559	.963
Motivación: En mi departamento, se obstaculiza de relaciones de compañerismo	330.8000	2161.131	.617	.963
Remuneración: La remuneración que recibo satisface mis necesidades económicas	331.7000	2143.459	.677	.963
Relaciones inter: Existe desconfianza entre los miembros del departamento	331.2000	2176.924	.634	.963
Toma de dec: Mi jefe establece la forma en que debo realizar mi trabajo	331.3667	2194.723	.238	.964
Conflictos: Con las funciones que realizo en mi puesto me siento	330.5667	2177.771	.467	.963
Comunicación: Mi jefe me da retroalimentación sobre mi desempeño	331.4000	2130.800	.689	.963
Control: Considero que los resultados que se obtienen de los mecanismos de control son verdaderos	331.2000	2171.062	.491	.963
Estructura: En mi departamento, la cantidad de reglas que hay sólo son las necesarias	331.6000	2174.869	.459	.963
Innovación: Me siento frustrado por la ausencia de cambios de mejora en el departamento	331.4667	2180.189	.345	.964
Liderazgo: Mi jefe toma en cuenta mis opiniones antes de tomar una decisión	331.2333	2160.392	.567	.963
Motivación: Trabajo arduamente para lograr los objetivos organizacionales	330.2667	2213.789	.135	.964

Remuneración: Mis necesidades económicas quedan insatisfechas debido a la remuneración que recibo por mi trabajo	331.7333	2173.444	.515	.963
Relaciones inter: Tengo amigos en mi departamento	330.6333	2175.689	.556	.963
Toma de dec: Estoy comprometido con las decisiones que se toman en mi trabajo	330.3000	2190.148	.436	.963
Conflictos: En mi departamento, los conflictos que se presentan se resuelven	330.7333	2174.547	.568	.963
Comunicación: Hay falta de retroalimentación sobre mi trabajo por parte de mi jefe	331.1667	2180.075	.359	.964
Control: Desconfío que los resultados de los mecanismos de control son certeros	331.2667	2166.271	.604	.963
Estructura: Existe flexibilidad en los reglamentos y políticas de mi departamento	331.2333	2189.909	.340	.964
Innovación: En mi departamento se realizan cambios de mejora	331.0000	2156.207	.583	.963
Liderazgo: Las decisiones que toma mi jefe son tomadas sin consultar la opinión de sus subordinados	331.2333	2177.909	.426	.963
Motivación: Desisto fácilmente antes de cumplir las metas propuestas en mi trabajo	330.4333	2183.771	.616	.963
Remuneración: La remuneración que recibo por mi trabajo es justa	331.7667	2144.875	.768	.963
Relaciones inter: Es imposible que tenga un amigo en mi departamento de trabajo	330.7667	2169.840	.427	.963
Toma de dec: El éxito de las decisiones que se toman en mi trabajo me es indiferente	330.4667	2179.499	.457	.963
Comunicación. La comunicación entre mis compañeros de trabajo es buena	330.7667	2211.426	.133	.964
Estructura: Los jefes logran supervisar adecuadamente el trabajo de cada uno de sus subordinados	331.0000	2157.793	.678	.963
Motivación: La influencia que tengo sobre mis compañeros de trabajo es nula	331.0333	2193.826	.476	.963
Comunicación: Existen problemas de comunicación entre mis compañeros de trabajo	330.9000	2180.369	.519	.963
Liderazgo: Mi jefe establece metas inalcanzables	330.6000	2181.421	.550	.963
Motivación: Mi trabajo me da la oportunidad de establecer relaciones de amistad	330.5667	2190.392	.503	.963

Liderazgo: A mi jefe le preocupa que yo cuente con lo necesario para realizar mi trabajo	331.1333	2153.154	.629	.963
Liderazgo: Mi jefe tiene desinterés en ayudarme a cumplir las metas organizacionales	330.7000	2199.183	.240	.964