



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

CAMPUS IZTACALA

PO 1365/96
Ej. 1

TESIS TEORICA

ANTECEDENTES, ALCANCES Y LIMITACIONES
DE LA INVESTIGACION EN CLIMA
ORGANIZACIONAL.

T E S I S

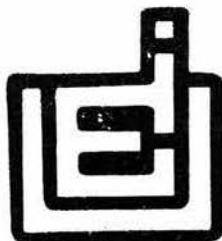
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
HERRERA ORNELAS ANA BERTHA
VELASCO GONZALEZ LUCIA

400282



61060

ASESORES: DR. JAIME ANGEL GRADOS ESPINOSA
LIC. EDY AVILA RAMOS
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1996



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

"ANA"

PAPA, aunque ya no estés a mi lado se que compartes mi alegría. Gracias por darme el ejemplo de que aprender enriquece el alma y por la oportunidad de demostrarte que podía hacerlo.



MAMA, este es el resultado de noches de desvelo y tenacidad, tanto tuyas como mías, y te lo doy como una pequeña ofrenda en respuesta a todo lo que has hecho por mi. Gracias por tu apoyo y esperanza, sin ti no lo hubiera logrado. TE QUIERO MUCHO.

JUANJO, ESTHER, LUPE Y BLANCA, Gracias por su fe en mi, por sus palabras de aliento y porque aunque no lo crean, su ejemplo me hizo luchar más por esta meta.



MIGUEL, Gracias por ser tu, porque siempre has estado conmigo en las buenas, en las malas y en las malísimas, por apoyarme incondicionalmente, darme ánimo y caminar a mi lado, pero sobre todo por ser una parte esencial de mi vida. TE AMO.

COMADRE: Por fin se realizó un sueño que empezó hace tiempo, casi al mismo tiempo que nuestra amistad, ahora este sueño termina porque se ha cumplido. Ahora lo que falta cumplir es que nuestra amistad nunca termine. TQM.



A MIS AMIGOS: A todos aquellos que estuvieron a mi lado apoyándome, motivándome. Gracias por compartir su cariño y su vida conmigo. Gracias a ti Alberto.

AGRADECIMIENTOS

"LUCIA"

PAPA, La mejor herencia que me dejaste es el estudio y la mentalidad de aprovechar todas las oportunidades que brinda la vida. Gracias a ti se que sólo con tenacidad se logran las cosas, espero que compartas conmigo la alegría y satisfacción que ahora siento. Mil gracias por el apoyo y confianza que son los que me ayudan para finalizar esta tesis, PANZON nunca olvides que TE AMO.



MAMA, Por fin llegó el momento esperado, gracias por tu apoyo, ayuda y comprensión. No olvides que esta tesis también lleva una parte de ti y de no ser por ustedes no estaría aquí, agradeciendo y sintiendo esta alegría. LOS AMO.

JUAN Y NOE, Se que ahora el trabajo realizado por los tres nos llevará a una recompensa mayor. Gracias por acompañarme en este esfuerzo tan grande el cual encierra una parte de ustedes, y por esa sonrisa en todo momento. LOS AMO.



ALE, LUPIS Y MARY, Nunca olvidaré la ayuda que recibí de ustedes, ojalá que este trabajo retribuya en algo todo su apoyo. Gracias por estar conmigo.

A MI COMADRE, Nunca olvidaré la paciencia que me tuviste para la culminación de nuestra meta, gracias por la comprensión, el apoyo enorme y sobre todo por tu amistad que son parte importante para seguir echándole ganas, nunca olvides que te quiero mucho y que eres la mejor comadre del mundo.



FAMILIARES Y AMIGOS, Gracias por sus porras, su cariño y disposición para ayudarme, Los quiero.

A NUESTROS ASESORES: El trabajar juntos nos ha dejado una gran satisfacción. Gracias por la oportunidad que nos dieron de compartir su sabiduría con nosotras, por la paciencia y palabras de aliento que nos dieron para terminar felizmente este trabajo. Gracias por los regaños, consejos y sobre todo por aguantarnos tanto tiempo. Esperamos que el día de mañana nos sigan brindando su apoyo.

ANA Y LUCIA

INDICE

PAG.

RESUMEN

INTRODUCCION

i

CAPITULO 1

1

ANTECEDENTES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2

1.2 TIPOS DE DIAGNOSTICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

6

1.2.1 Archivos de la Compañía

1.2.2 Entrevista

1.2.3 Sondeo

1.2.4 Collages

1.2.5 Dibujos

1.2.6 Representación Física de las Organizaciones

1.2.7 Técnica de Kurt Lewin

1.2.8 Cuestionarios

1.2.9 Tormenta de Ideas

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

12

1.4 INVESTIGACIONES DE CLIMA

13

CAPITULO 2

17

IMPLICACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

18

2.2	IMPORTANCIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.3	TEORIA DE LIKERT	23
2.4	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	26
2.4.1	Clima de tipo Autoritario (sistema I y sistema II)	
2.4.2	Clima de tipo Participativo (sistema III y sistema IV).	
2.5	CARACTER ESPECIFICO Y GENERAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL	29

CAPITULO 3 31

METODOLOGIA PARA UN ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1	DETERMINACION DE TEMAS O FACTORES A ESTUDIAR	32
3.2	ELABORACION DEL CUESTIONARIO	38
3.3	APLICACION DEL CUESTIONARIO	43
3.4	CODIFICACION Y CAPTURA DE LA INFORMACION	44
3.5	ANALISIS ESTADISTICO E INTERPRETACION DE LOS DATOS	46
3.6	PRESENTACION DE LOS RESULTADOS	49
3.7	IMPLANTACION DE ACCIONES	51
3.8	EVALUACION Y SEGUIMIENTO	55

	PAG.
CAPITULO 4	57

CUESTIONARIOS UTILIZADOS EN EMPRESAS MEXICANAS

4.1 INVESTIGACION 1	58
---------------------	----

"DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA"

4.1.1 ANTECEDENTES

4.1.2 PRESENTACION DEL CUESTIONARIO

4.1.3 RELACION ENTRE FACTORES Y REACTIVOS

4.1.4 FORMA DE CALIFICACION

4.2 INVESTIGACION 2	72
---------------------	----

"DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA"

4.2.1 ANTECEDENTES

4.2.2 PRESENTACION DEL CUESTIONARIO

4.2.3 RELACION ENTRE FACTORES Y REACTIVOS

4.2.4 FORMA DE CALIFICACION

4.3 INVESTIGACION	3	98
-------------------	---	----

"EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS"

4.3.1 ANTECEDENTES

4.3.2 PRESENTACION DEL CUESTIONARIO

4.3.3 RELACION ENTRE FACTORES Y REACTIVOS

4.3.4 FORMA DE CALIFICACION

4.4 INVESTIGACION	4	113
-------------------	---	-----

"DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL"

4.4.1 ANTECEDENTES

4.4.2 PRESENTACION DEL CUESTIONARIO

4.4.3 RELACION ENTRE FACTORES Y REACTIVOS

4.4.4 FORMA DE CALIFICACION

CONCLUSIONES		142
---------------------	--	-----

BIBLIOGRAFIA		147
---------------------	--	-----

RESUMEN

El clima organizacional (C.O.) es el ambiente o atmósfera que caracteriza a cualquier organización y dentro del cual se desempeñan sus miembros. En los antecedentes de C.O. se encuentra que el Desarrollo Organizacional, como un plan sistemático de estrategias de cambio, sirve como puente para alcanzar las metas fijadas por la organización, al mismo tiempo que permite a los miembros desarrollar su potencial total y modificar el C.O. que esté afectando a la compañía. Para ello es necesario un diagnóstico que indique qué áreas requieren cambio. Los pasos a seguir en un estudio de C.O. comunmente van desde la determinación de factores a estudiar que serán elegidos por el consultor y el área cliente, dependiendo de las características específicas de la empresa, hasta la implantación de acciones para el cambio organizacional y su seguimiento; pasando por la elaboración del instrumento (cuestionario), aplicación, evaluación y presentación de resultados. Un estudio de esta naturaleza es como una radiografía de la empresa y puede servir para identificar las áreas problemáticas presentes y prevenir conflictos futuros, clasificarlos por prioridades de atención, saber cuáles representan oportunidad de lograr los objetivos, medir el grado de aceptación y efectividad de programas ya implantados, etc. Inclusive se pueden utilizar los resultados para observar efectos de uno o varios factores sobre otro u otros.

El hombre en su afán de desarrollo, ha creado nuevas tecnologías, nuevos enfoques de vida, y en el campo de Recursos Humanos nuevas formas de administración y es en esta en donde se han buscado cambios que conduzcan a la mayor y mejor productividad; no sólo en cuanto a la solución de problemas dentro de las organizaciones, sino también en cuanto a su prevención.

Por lo tanto las organizaciones que no se adapten al ritmo cambiante de nuestra sociedad; están destinadas a ser obsoletas. De la misma forma que un atleta se esfuerza por vencer nuevos obstáculos y por ser constante en su entrenamiento, las organizaciones deben "mantenerse en forma" para superar conflictos y adaptarse continuamente al cambio.

Para ello se debe poner especial énfasis en el lado humano de la empresa, ya que el éxito o fracaso de la misma depende directamente de su personal. El conocer las inquietudes, intereses y malestares de la parte humana de la empresa, permite a la organización visualizar y atacar los conflictos que puedan existir.

Al respecto se ha diseñado un plan sistemático llamado Desarrollo Organizacional el cual consiste en estrategias y pautas lógicamente ordenadas con el fin de identificar y tratar conflictos. Dentro de este planteamiento encontramos al "Clima Organizacional" y al estudiarlo nos permite conocer el clima (o ambiente) que rige a la organización por medio de las percepciones de sus propios trabajadores.

Estas percepciones -generalmente individuales-, representan no sólo el carácter o personalidad de la empresa, sino también de cada división y departamento, facilitando así intervenir sólo en el área o áreas que estén afectando el buen desarrollo de la organización.

En particular este trabajo presenta aspectos teóricos y prácticos de Clima Organizacional, que si bien no marcan a nuestro parecer un resultado definitivo, sí dan pauta para realizar nuevas investigaciones, creando e innovando formas de tratamiento en Clima Organizacional dentro de la Industria Mexicana.

En este sentido el propósito del siguiente trabajo, es mostrar a través de una investigación documental la importancia y utilidad de realizar un estudio de Clima Organizacional, así como la metodología a seguir para realizarlo con la ayuda de diferentes investigaciones efectuadas en empresas mexicanas, que sirven de guía para elaborar un instrumento adecuado a cada empresa según sus necesidades.

Así pues el presente trabajo fue dividido en 4 capítulos:

En el primer capítulo, presentamos un breve esbozo de Desarrollo Organizacional y su relación con clima, abarcando además aspectos que llevan a su conformación histórica dentro del ámbito organizacional; se expone también diferentes investigaciones de clima con objeto de proporcionar información actual sobre proyectos de diagnóstico de Clima Organizacional realizados en empresas mexicanas.

En el segundo capítulo, se exponen en primera instancia, diversas definiciones de Clima Organizacional para brindar una idea más concreta de este término a través de su conceptualización. Se mencionan las principales causas de interés por las cuales una empresa pueda hacer un estudio de clima organizacional y se explica la existencia de climas diferentes o microclimas dentro de un mismo organismo.

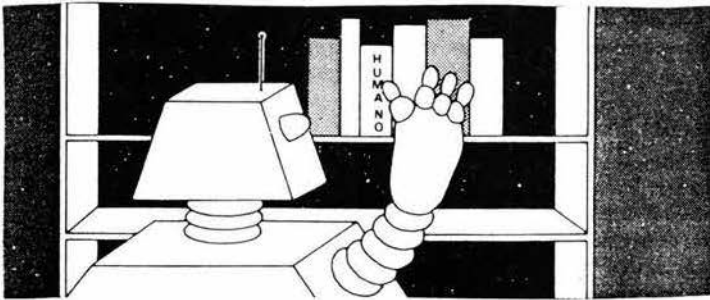
En el tercer capítulo, se realiza una propuesta metodológica que facilita la planeación y elaboración de un estudio de clima en cualquier organización y que puede a su vez servir de apoyo didáctico para cualquier persona interesada en el tema.

Por último, en el cuarto capítulo se presentan diferentes investigaciones realizadas en empresas mexicanas, en las cuales se incluyen antecedentes de las mismas, el instrumento que utilizó cada una de ellas y su relación con los factores empleados y su forma de evaluación, con el fin de que el lector adquiera una serie de herramientas que permitan una comparación de estudios, facilitando la investigación propia.

CAPITULO 1

***ANTECEDENTES DE CLIMA
ORGANIZACIONAL***

A través de los años, las organizaciones han buscado nuevas formas de administración, con el único objetivo de adaptarse a los cambios constantes de nuestra sociedad; ya sean tecnológicos, económicos o de recursos humanos y es en estos últimos donde la presente investigación toma su interés, ya que en los estudios sobre relaciones humanas que se han hecho recientemente se ha encontrado que el elemento humano es lo más importante dentro de cualquier organización.



Es por ello que surge el Desarrollo Organizacional como un nuevo enfoque o visión de la empresa y por lo tanto una forma de administración diferente, que intenta minimizar los conflictos existentes al mismo tiempo que los previene.

1.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (D.O.) es básicamente: una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad. Con el fin de incrementar la efectividad y bienestar de la organización. Esta técnica se desarrolló en la década de 1960 a 1970 y utiliza el enfoque multidisciplinario; es decir, una amalgama de ciencias y conocimientos que en forma conjunta y estructural llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado (Watkins, 1980).

A fin de dar una idea un poco más precisa de lo que a esto se refiere presentamos las siguientes definiciones:

D.O. es un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckhard, 1973).

D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones; de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo (Bennis, 1973).

D.O. es una disciplina para enfocar la energía humana hacia metas específicas (Fordyce-Weil, 1976).

D.O. es esencialmente un enfoque de sistemas con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos (Margulies, 1977).

D.O. es un esfuerzo total del tipo de sistemas, es un proceso de cambios, punto de formulación de planes; no es un programa de índole temporal; y se destina a desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios eficientes del futuro. (Margulies, ibid.)

D.O. es, en un sentido más elemental, la búsqueda de una mejor calidad de vida organizacional. Es, a la vez, una filosofía y una tecnología en desarrollo (Partin, 1977).

D.O. es una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Podríamos desde luego, considerarlo una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional en nuestra sociedad (Arias, 1979).

D.O. es un intento de largo alcance destinado a mejorar la aptitud de la

organización tanto para enfrentarse con los cambios del ambiente exterior como para mejorar su capacidad para resolver problemas internos (Husey y Bowditch, 1980).

Tomando en cuenta los conceptos revisados, proponemos la siguiente definición:

Desarrollo Organizacional, es una serie de esfuerzos planificados que llevan al objetivo final de lograr un cambio dentro de la organización en cuanto a creencias, valores, actitudes, etera. y llegar así a su mejor eficacia y bienestar incluyendo todos los niveles jerárquicos de la misma, para que de esta manera se adapte mejor al ritmo cambiante de la sociedad.

Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional según Beckhard, (1973) son:

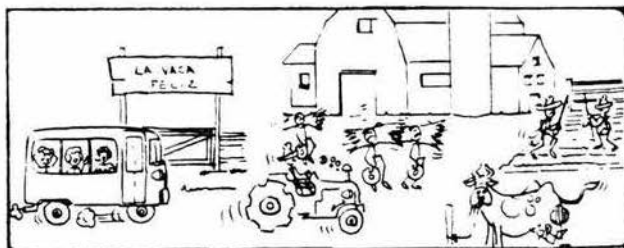
- Establecer una mejor forma para fijar los objetivos organizacionales.*
- Buscar que los objetivos sean compartidos por todos los miembros de la organización.*
- Desarrollar un sistema en el que las labores sean realizadas a base de objetivos y planes.*
- Lograr que la estructura, los procedimientos y la políticas ayuden al mejor desempeño de las funciones.*
- Que las decisiones sean tomadas en base a las fuentes de información, sin importar los niveles jerárquicos.*
- Lograr un mejor trabajo en equipo y una responsabilidad compartida.*
- Eliminar la competencia compartida en beneficio de una mayor colaboración.*

- *Fomentar el aprendizaje en el trabajo y la disponibilidad para recibir retroinformación.*
- *Crear condiciones en las cuales los conflictos salgan a flote y puedan ser manejados y resueltos.*
- *Resolver los problemas en base a las necesidades personales incluyendo las relaciones humanas.*
- *Lograr un Clima Organizacional de confianza, de respeto, de opiniones y disposición a participar.*
- *Lograr un liderazgo flexible, cambiando de estilo o de persona, sin indicar con ello que este debe ser tolerante.*
- *Crear un sistema que sea capaz de autorenovarse y adaptarse al cambio mediante mecanismos continuos de mejoramiento.*

El Desarrollo Organizacional es una estrategia de cambios progresivos; es decir, un programa de D.O. no puede cambiar a la empresa de la noche a la mañana, sino con un proceso de esfuerzos planificados, involucrando a todo el sistema e implica la participación comprometida de la parte directiva, tratando de mejorar la habilidad de la organización para lograr los objetivos de su misión.

El Desarrollo Organizacional está encaminado a lograr intervenciones y actividades en las cuales participan los miembros de la organización y son dirigidas hacia programas de acción en donde es necesario un tipo particular de aprendizaje que cambie las actitudes, comportamiento y funciones de la gente en la organización. Es un esfuerzo grupal en el que el aprendizaje individual y el cambio personal ocurren como un efecto secundario; pero estos no son los objetivos ni las intenciones primordiales. El D.O. se centra en su mayor parte sobre el lado humano, es decir, en los valores, actitudes, relaciones y Clima Organizacional, en vez de orientarse hacia las metas, estructuras y técnicas de la

organización. Esto se puede explicar perfectamente en razón de que el agente de cambio es casi siempre un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano y es natural que considere los aspectos humanos como los más susceptibles al cambio.



ES UNA ESTRATEGIA DE CAMBIOS PROGRESIVOS

Una de las principales características de un programa de D.O. es que este no debe quedarse estático o ser esporádico, debe mantenerse en continuidad y por tanto deberá haber sesiones de afianzamiento consecutivas según el tipo de problemas de que se trate.

1.2 TIPOS DE DIAGNOSTICO DE D.O.

Como etapa preliminar, el científico del comportamiento y el cliente clave harán juntos una valoración inicial de los problemas críticos que necesitan resolverse. A esto se le llama diagnóstico y es quizá la etapa más importante dado que las intervenciones ineficaces provienen generalmente de diagnósticos superficiales que se basan en datos insuficientes o inexactos. Un análisis eficaz del problema tiene mayor validez y se puede defender más fácilmente que la acción basada sólo en pistas o sentimientos (Yáñez, 1983).

Para ello se han creado diferentes formas de evaluación de Desarrollo Organizacional, entre ellas se encuentran básicamente:

1.2.1 ARCHIVOS DE LA COMPAÑIA

Con ellos se analiza la información en cuanto a renunciaciones, retardos,

ausentismos, productividad y reclamaciones, aunque este método, mide efectos, más no causas.



1.2.2 ENTREVISTA

La entrevista consiste en la obtención de información oral por parte de una persona (el entrevistado), recabada por el entrevistador directamente en una situación de cara a cara.



Werther y Davis (1991), han clasificado diferentes tipos de entrevistas de acuerdo a la forma de efectuarlas y la información que proporcionan:

a) **NO ESTRUCTURADA**: en donde el entrevistador hace preguntas no previstas durante la conversación de acuerdo a la manera en como se va dando la entrevista, o si considera pertinente profundizar en una área específica.

b) **SEMI ESTRUCTURADA**: es aquella en la que durante el desarrollo de la entrevista se cuenta con preguntas básicas pero con la facilidad de que en un momento dado el entrevistador puede recurrir a otras preguntas que a su parecer sean de importancia para determinar características particulares del candidato.

c) **ESTRUCTURADA**: en este tipo de entrevistas se sigue una estructura predeterminada y por lo regular no se permite salirse de ella aunque el entrevistador considere que puede ir más lejos con el entrevistado.

d) **DE SOLUCION DE PROBLEMAS**: se centran en una actividad específica que se espera resuelva el entrevistado evaluando tanto su respuesta como la actitud que toma.

e) **ENTREVISTAS DE PROVOCACION DE TENSION:** se realizan principalmente para evaluar como el entrevistado puede resolver situaciones de presión constante. En estas entrevistas las preguntas se realizan de forma tajante y muy poca amistosa.

1.2.3 SONDEO

Es un método organizado a través del cual un gerente puede informarse acerca de los problemas, preocupaciones, necesidades y recursos de las personas de su organización con las cuales tiene contacto personal limitado.

Se utiliza para conocer los deseos y angustias de un grupo que parece no estar satisfecho, así como saber si entienden los objetivos organizacionales y probar qué impacto tiene en varios grupos de personas un curso propuesto de acción, y da oportunidad de verificar los canales de comunicación convencionales y más formales.



1.2.4 COLLAGES

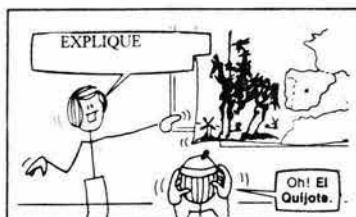
Se pide a los integrantes que se dividan por equipos (subgerentes, supervisores, etera.), y que realicen por medio de recortes de revistas, periódicos, etera., un collage acerca de un tema, como podría ser; ¿cómo se siente con respecto a este grupo?, ¿qué ocurre en esta organización y en el equipo?. Posteriormente, los participantes que lo prepararon, describen al grupo total su collage.



Permite a los miembros expresarse así mismos, entre sí en un nivel muy profundo. Puede ser muy efectivo para romper el hielo, después, el grupo estará dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales.

1.2.5 DIBUJOS

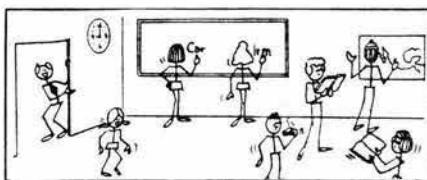
Se le pide a un miembro del grupo (algunos o a todos) que realicen un dibujo acerca de un aspecto de su vida individual o de la naturaleza de la organización. Se discute los problemas y temas comunes o las diferencias significativas de opinión, de los dibujos y se colocan en hojas grandes de papel.



Los dibujos de los tipos sugeridos pueden ser un medio poderoso para sacar a relucir problemas de grupo. A la vez que pueden ser utilizados para describir una situación actual, así como conocer qué es lo que quieren y esperan de la empresa.

1.2.6 REPRESENTACION FISICA DE LAS ORGANIZACIONES

Se pide a los integrantes de un grupo que ellos mismos se sitúen físicamente en un cuarto, de manera que representen situaciones que generen conflicto. Por lo general el gerente se coloca en la mitad del salón como punto de partida, solicita a los participantes que llamen la atención sobre cualquier aspecto del arreglo que ellos consideren equivocado. Normalmente la discusión se origina de manera espontánea sin necesidad de dar ninguna otra instrucción.

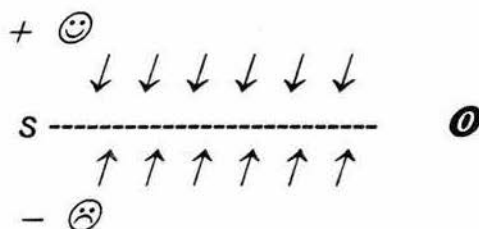


Es una herramienta de diagnóstico buena, rápida y efectiva para descubrir problemas interpersonales que estén bloqueando a un grupo. Motiva a mejorar la situación.

1.2.7 TECNICA DE KURT LEWIN

Existe una técnica llamada análisis de campo de fuerzas de Kurt Lewin, en

donde se estudia y se observa cuáles son los problemas que hay en forma grupal dentro de una organización y se enseña a la gente comportamientos nuevos. Lewin se dió cuenta que para modificar las ideas y el comportamiento social; era necesario utilizar métodos de discusión y de decisión en grupo, sacando de estos, las dimensiones a medir, que se fueran formulando.



S LINEA DE EQUILIBRIO

+ VALENCIA POSITIVA (Facilitadores para lograr la meta).

- VALENCIA NEGATIVA (Lo que impide al individuo lograr el objetivo).

O OBJETIVO

Sin embargo, esta técnica sólo puede ser aplicada por un experto ya que es demasiado costosa en cuanto a lo financiero, tiempo y factibilidad de aplicación (Valladares, 1984).

1.2.8 CUESTIONARIOS

Los cuestionarios, son formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador, estos son entregados sin nombre y se pueden expresar en términos de porcentajes o índices de opinión, el cuestionario mide la opinión en un periodo de tiempo dado y es un estudio que abarca todos los niveles. Fundamentalmente son dos los medios posibles de recabar la respuesta, el primero es "respuesta abierta", en donde el investigador plantea la cuestión, pero no impone restricción alguna en la forma de respuesta; en el segundo, llamado "elección forzosa" el investigador indica de antemano las posibles respuestas y pide a sus



investigador indica de antemano las posibles respuestas y pide a sus

entrevistados que elijan una de entre las señaladas (Rojas, 1977).

1.2.9 TORMENTA DE IDEAS

Se trata de que los participantes den de manera rápida todas las ideas posibles en relación a una situación dada. Se hace una reunión con los jefes de departamento o supervisores y se pide que mencionen



problemas que aquejan a la organización (así se obtiene una lista amplia de opciones). Posteriormente se categorizan por prioridades, se elige uno y se desarrolla la misma dinámica pidiendo ahora que mencionen alternativas para la solución del mismo. Es una manera rápida de obtener datos sobre los problemas y sus posibles soluciones.

Cualquiera que sea el método que se utilice para la evaluación de D.O. debemos tomar en cuenta que un buen diagnóstico debe lograr el conocimiento real de la situación en la que se encuentra la organización, analizando sistemáticamente los objetivos, estructuras, tecnología, normas, cultura, actitudes de los miembros respecto a sus remuneraciones y el tipo de ambiente o clima existente en la organización, con el fin de identificar o localizar aquellas áreas que sean susceptibles de optimización a través del cambio.

Desde que comenzaron las organizaciones existe un clima que determina su carácter o personalidad pero como concepto, el clima organizacional es relativamente nuevo. Su relación con D.O. consiste en que un estudio de clima da las pautas de intervención en las cuales este último como un plan sistemático de estrategias de mejoramiento entra en función para lograr el bienestar de la organización y su clima

Para tener un mayor conocimiento de las causas del comportamiento es necesario identificar y administrar el ambiente externo donde se desenvuelve el individuo así como en un ambiente laboral, la persona que supervisa a otra, debe poner particular atención al ambiente al igual que una observación del interior del

individuo, ya que la meta de cualquier supervisión en cualquier nivel es comprender, predecir y controlar la conducta del individuo (Alonso, 1991).

Los estudios de clima organizacional surgen como un esfuerzo para mejorar la interacción entre los empleados y la dirección buscando beneficios para ambas partes. La antropología, la sociología y la psicología en base a su peculiar metodología tratan de explicar, predecir y controlar el comportamiento del individuo (Robins, 1990).

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de Clima Organizacional (C.O.) es relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian. La primera definición fue introducida por Gellerman en 1960, el cual distingue cinco etapas para analizar el clima de la organización:

a) Identificar a los hombres cuyas actitudes tienen repercusiones importantes en la organización

b) Estudiar estos hombres y determinar sus metas, tácticas y puntos débiles

c) Analizar como decisiones políticas las demandas económicas que afectan a la empresa

d) Analizar el historial de la empresa, prestando atención especial a la carrera de sus dirigentes

e) Integrar la visión total con objeto de deducir comunes denominadores, en vez de totalizar todas las partes para obtener una suma (Gellerman, 1960 cit. en Gilmer, 1963).

Posteriormente en 1964, Forehand y Gilmer proponen la siguiente definición:

"Clima Organizacional.- Es el conjunto de características que describen a una organización y que distinguen a la misma de otras organizaciones, - son relativamente constantes en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización-."

Esta definición fue la primera que obtuvo amplia aceptación dentro del ámbito de la administración, puesto que supone que cada organización tiene su propio clima que la hace única con respecto a cualquier otra. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. (Forehand y Gilmer, 1964. cit. en Ramírez, 1993).

1.4 INVESTIGACIONES DE CLIMA

Es común pensar que para cambiar una organización se debe hacer desde los niveles directivos, pero no necesariamente la actitud o personalidad de los directivos de una empresa repercute directamente o supeditan el clima de toda la organización; la personalidad de un mando intermedio puede afectar más intensamente las líneas de conducta de la empresa a un nivel local, que algunas de las ordenes del jefe principal (Pérez, 1992), ya que un mando intermedio pasa más tiempo con los empleados y puede conocer con mayor facilidad -que el "jefe principal"-, las necesidades, conflictos y sentir de los empleados. Sobre todo si se trata de una empresa demasiado grande, en donde los directivos no tienen posibilidades de saber lo que pasa con todas las personas.

En este sentido las investigaciones que se han realizado sobre Clima Organizacional difieren en el tipo de población estudiada y en las dimensiones que utiliza entre otras cosas. Cabe mencionar que las investigaciones aquí presentadas corresponden a tesis de licenciatura y maestría elaboradas en diversas universidades de la Ciudad y son prácticamente el único recurso que se tiene para exponer investigaciones recientes en nuestro país, ya que es difícil

encontrar bibliografía de estudios de este tipo, porque las organizaciones tratan a lo máximo de ocultar que tienen problemas y cuando permiten publicar su estudio ocultan el nombre de la compañía. Además en México se realizan pocas investigaciones de C.O., pues la mayoría de las empresas están más preocupadas por producir y vender que por analizar el ambiente que rige dentro de la misma.



A continuación presentamos algunas investigaciones que se han realizado recientemente en México:

Becerra, en 1982, analizaron de manera directa la influencia que puede llegar a tener el clima de una organización, en sus labores productivas, por medio de dos cuestionarios, uno aplicado a nivel jefatura y el otro a nivel empleados tomando como punto de partida la selección, inducción y la comunicación como elementos importantes para la buena percepción del clima en el empleado desde su introducción a la empresa.

Guzmán, en 1983, realizó un estudio en una empresa manufacturera empleando un cuestionario de 36 reactivos basado en la teoría de Likert en donde tenían que responder doblemente cada pregunta; la situación actual que impera en la empresa y la situación deseada.

Yáñez, en 1983, diagnosticó el clima organizacional en una empresa privada, utilizando un cuestionario que ella misma elaboró con la ayuda de varios cuestionarios empleados en diversas empresas, el cual mide tres principales subsistemas: administrativo, cultural y de relaciones humanas, cada uno con diferentes factores. De esta forma propone alternativas de solución en los factores conflictivos.

Pacheco, en 1987, realizó una investigación de clima organizacional en una institución de crédito, en donde se retoman dos estudios realizados anteriormente dentro de la misma, retomando aspectos para la elaboración de un nuevo instrumento que valúa 20 factores en 175 reactivos. Y proporciona algunas estrategias de intervención en las áreas afectadas.

Vargas, en 1989, realizó un estudio de la utilidad práctica del clima laboral dentro de las organizaciones, en el cual muestra la metodología que se debe seguir en una investigación de clima desde la determinación de factores a estudiar hasta las acciones a seguir para solucionar las áreas afectadas. Por otro lado proporciona un ejemplo de la medición del clima en una empresa con sus respectivas divisiones y departamentos.

Alonso, en 1991, presenta un caso hipotético de un estudio de clima organizacional y muestra bases para la aplicación e interpretación de un cuestionario como instrumento de medición.

Morales y Flores, en 1992, realizan un estudio práctico de diagnóstico de clima organizacional en una empresa de producción en la cual se toman 6 factores base para la elaboración de un cuestionario de 106 reactivos dividido en dos escalas: frecuencia - en donde se observa la frecuencia con que ocurren determinados eventos,- y satisfacción - donde se analiza el grado de complacencia que tienen los empleados hacia la ausencia o presencia de determinada condición o situación-.

Pérez, en el mismo año, realizó un estudio acerca del clima laboral sano a través de los mandos intermedios. Este estudio se realizó por medio de un instrumento de medición llamado ambientómetro, el cual consiste en una especie de registro diario por medio de la observación de diferentes factores que implican el grado de motivación, competitividad y conflictos existentes en la empresa, destacando la importancia de los mandos intermedios como eslabón entre la base trabajadora y la dirección de una empresa en busca de un ambiente laboral sano.

Ramírez, en 1993, elaboró un estudio de clima organizacional y la comunicación, destacando la importancia de esta última para que se desarrolle un clima adecuado.

Estas investigaciones no sólo aportan elementos que nos pueden ayudar en forma teórica o práctica sino también nos muestran diferentes formas de abordar problemas tanto en los distintos tipos de empresas, como en sus niveles

(Gerencia, Mandos medios, Operativos, etera.).

Se observa que la mayoría de los investigadores utilizan el cuestionario como base para realizar un estudio de clima organizacional, pero difieren en cuanto a los factores a estudiar y el número de reactivos, ya que en ocasiones los cuestionarios elaborados son tan extensos que puede resultar tedioso responderlos, como en el caso de Morales y Flores (1992).

Perez, en 1992, propone un instrumento de evaluación llamado ambientómetro, el cual consiste en un registro anecdótico diario de las diferentes situaciones laborales, con el fin de identificar las causas que producen conflicto. Es importante realizar estudios que involucren nuevas formas de evaluación pero hay que tener cuidado de la información que arroja, ya que puede no ser confiable.

Estos son sólo algunos comentarios a los estudios revisados, aunque no es el caso discutir su metodología, sino más bien, introducir al lector a investigaciones realizadas en México e invitarlos a revisar este material.

CAPITULO 2

***IMPLICACIONES DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL.***

2.1 DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y basto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social y la atmósfera. Este es un término difícil de definir porque a menudo se tienen varios climas, dependiendo del puesto que se tenga dentro de la jerarquía (Hodgetts, 1981).

En este sentido se ha definido al clima organizacional, como:

- La atmósfera que existe en una compañía, especialmente con respecto a la salud y la comodidad en general de los empleados. En contraste con el uso común del término en meteorología, el clima organizacional se refiere a las actividades atmosféricas internas de las compañías y no a las externas (Sikula, 1991).

- El clima está considerado como una medida descriptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que:

a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que

b) Pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades (departamentos), actúan (inconsciente o conscientemente) con sus miembros y con la sociedad (Brunet, 1987).

- El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en la conducta de éstos; se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente, es decir, a aquellos aspectos del clima que conducen a la excitación de diferentes clases de motivación, en cualquier grupo dentro de la organización que esté compuesto por individuos, en donde cada uno tiene su pauta propia única de motivación. Los motivos de los individuos empleados en una organización se combinan con el estilo de liderazgo, las normas, valores y estructuras de ésta, para crear su clima psicológico (Kolb, 1977).

- El clima de la organización es un concepto importante que la organización habrá de comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz como se puede aumentar la satisfacción de las necesidades de los miembros y al mismo tiempo canalizar su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa. Una de las percepciones más importantes y claramente aceptadas de los psicólogos es que la conducta relacionada con el logro, la afiliación o el poder es una función de los intereses de motivación de la persona y de su percepción, los cuales serán recompensados por el medio en que se encuentra (Kolb, 1985).

- El ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real; al igual que el aire de una habitación rodea y afecta todo lo que sucede dentro de ella, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de él; es un concepto dinámico de sistemas.

Las organizaciones son siempre únicas, cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales, algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar las personas que se adaptan a su clima de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida; así como las personas pueden decidir el tipo de clima organizacional (Davis y Newstrom, 1988).

Para efectos de esta investigación la definición propuesta de Clima Organizacional es la siguiente:

Es la atmósfera o ambiente particular a cada organismo. Es un reflejo de las percepciones de sus miembros ante los diferentes elementos que lo componen y que a su vez influye en el comportamiento de los individuos

2.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio de clima organizacional es muy importante para una empresa ya que su estabilidad económica o psicosocial depende en gran parte de las actitudes positivas que el trabajador tenga en relación a: sus compañeros de trabajo, condiciones físicas, relaciones jefe-subordinado, condiciones económicas, etc.; básicamente existen dos tipos de interés para realizar un estudio de clima organizacional: el económico y el humanista.

En el económico interviene la premisa de que un buen clima suele reducir el ausentismo, la rotación, falta de honestidad y robos. De esta manera se reducen costos y aumenta la productividad.

El humanista se basa en la idea de dar un lugar digno al ser humano; algunos administradores se interesan en el bienestar de sus empleados con motivos altruistas y de lograr su desarrollo personal.

Estas causas de interés no son excluyentes entre sí, ambas pueden conjugarse para crear un clima en el que los individuos logren satisfacer de la mejor manera sus propias metas al trabajar en favor de las metas de la organización. Cuando el clima de la organización es el adecuado, se satisfacen los objetivos de los individuos, los de la organización y los sociales.

Uniendo estos tipos de intereses tendríamos como consecuencia el bienestar de la empresa tanto en el aspecto productivo como en el de relaciones humanas dentro y fuera de la empresa. En este sentido tenemos que un estudio de clima organizacional no sólo permite conocer la manera en que sus trabajadores perciben su organización sino que es posible realizar diferentes tipos de análisis de información para identificar una necesidad (es) específica (s). Por ejemplo, nos puede servir para:

Identificar problemas actuales en los diferentes departamentos o áreas. Por principio de cuentas este es el objetivo principal de una investigación de clima organizacional, investigar de una manera concreta y específica qué problemas

existen y en qué área o áreas para determinar dónde cuándo y cómo se intervendrá.

✓ Identificar los problemas potenciales. Es decir, analizar las actitudes y percepciones de los trabajadores desde una perspectiva causa-efecto. Muchas veces una actitud o percepción por sí sola no representa ningún problema, pero si se analizan diferentes efectos de esa actitud podríamos encontrar que significan condicionantes de conflictos y al identificarlos oportunamente se puede planear mejor las acciones a seguir.

✓ Proporciona una visión general y específica de la personalidad de la empresa. El diagnóstico de clima organizacional es como una radiografía y su naturaleza multidimensional permite visualizar el clima de cada departamento, cada factor medido y cada persona, así como de ciertas características grupales: rango de edades, sexo, nivel jerárquico, antigüedad, horarios de trabajo, etera.



✓ Clasificar conflictos por prioridades. Permite una vez detectados los conflictos decidir cuál de ellos es el más urgente a tratar, dependiendo cómo y en qué está afectando a los objetivos del departamento, sección o empresa. Tal vez un conflicto sea más perceptible para los trabajadores y para los mismos directivos pero al tener los resultados de la encuesta nos damos cuenta que no es "ese" precisamente el conflicto que debemos atacar al principio, pues existe otro que está afectando más. De esta forma se establece cuál y cómo se va a intervenir primero, o si es conveniente intervenir ambos en forma paralela o secuencial.

✓ Dar un informe del estado deseable o el "clima perfecto" para los trabajadores. En algunos instrumentos se ha establecido que además de responder cómo se percibe la situación actual dentro de la empresa, se debe responder (simultáneamente en cada pregunta), la situación actual real y una situación ficticia deseable. De esta forma la empresa puede saber hasta qué grado la situación percibida está en acuerdo o desacuerdo con los objetivos de

sus empleados.

Comparar el clima organizacional actual con el deseado. De esta forma se puede planear las acciones a seguir y trazar una línea imaginaria enfocada alcanzar ese clima deseado o "ideal", conjugando los objetivos individuales con los de la organización, afianzando así la supervivencia de la misma.

Identificar qué factores representan una amenaza o una oportunidad para lograr los objetivos y estrategias y cuáles representan oportunidades para una mejor obtención de los objetivos a través del ajuste de la estrategia de la compañía.

Medir el grado de aceptación y efectividad de programas y actividades diseñados a producir mejor rendimiento gerencial. Al realizar una encuesta de clima podemos observar de qué manera están afectando -positiva o negativamente-, los programas implantados a nivel general o particular y además saber si un programa dirigido a un área en particular está afectando a otra u otras áreas o dimensiones.

Estimar el grado en que los recursos humanos están siendo adecuadamente aprovechados. Es decir, algunas veces es posible darnos cuenta por medio de la información recopilada, que existen personas que no están de acuerdo con tal o cual tarea, decisión, forma de trabajo o política y puede deberse a que son personas capaces con deseo de superación y que con gusto aceptarían un puesto o cargo con más responsabilidad que le permita desarrollar sus conocimientos o tener un aprendizaje más rico. Aunque hay que tener precaución porque no todas las personas que están en desacuerdo tienen los mismos motivos.

Crear cierta motivación en las personas encuestadas ya que tienen la oportunidad de expresar lo que piensan y tienen la confianza de que su opinión será tomada en cuenta, con la ventaja de que existiendo el compromiso del anonimato, los trabajadores sienten más libertad al expresar sus inquietudes sin el temor de "quedar bien" o "mal" ante su jefe o empresa.

✓ Ayudar a la organización a medir el impacto de acciones correctivas. Un estudio periódico de clima puede ayudar a determinar el grado de efectividad de las estrategias empleadas para el mejoramiento del clima organizacional.]

✓ Como instrumento de diagnóstico puede apoyar a otros medios de detección de necesidades.] Hay ocasiones en las que la empresa o el consultor deciden utilizar varios medios de evaluación para corroborar la información y que los datos sean confiables; ambos deben tener medidas establecidas y obtener la información de los mismos factores o dimensiones.

Finalmente cada empresa puede encontrar motivos suficientes para preocuparse por el bienestar organizacional. De hecho estas son sólo algunas consideraciones sobre lo que es factible hacer con un estudio de clima organizacional, pero hay tantas combinaciones y posibilidades como problemas en las organizaciones.

2.3 TEORIA DE LIKERT

Rensis Likert, presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapoblación. Esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas que se estudian, permitiendo analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y también por informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores; la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva (Brunet, 1987).

En este sentido, se habla de que la percepción es la determinante del comportamiento que un individuo va a adoptar, y se pueden identificar cuatro factores importantes que influyen sobre la percepción individual del clima organizacional. Estos factores se definen como:

✓ - Los parlamentos ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

✓ - La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que percibe.

✓ - Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

✓ - La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores con respecto al clima.

A este efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables: causales, intermediarias y finales.

La variable causal o independiente (V.I.) se define como la variable que se manipula o que se estudia primero. En el caso de clima organizacional se refiere a que se puede manipular aspectos del clima que repercuten en otro, por ejemplo las posibilidades de logro afectan a las variables de rendimiento, satisfacción y desempeño. En donde:

V.I. = Posibilidades de logro

V.D. = Rendimiento, satisfacción y desempeño

La variable final o dependiente (V.D.) es en la que se miden los efectos de las modificaciones a la variable independiente. En el caso de clima organizacional se refiere a que se puede estudiar una variable o el clima entero antes y después de una intervención en uno o varios de sus factores. Por ejemplo: ¿el clima organizacional mejorará al cambiar el estilo de liderazgo?

V.I. = Estilo de liderazgo

V.D. = Clima organizacional

La variable intermedia o interpuesta se refiere a los estudios comparativos. Por ejemplo: ¿qué tipo de clima prevalece ante diferentes factores?, ¿existen diferentes climas ante diferentes estilos de liderazgo?, ¿qué factores cambian dependiendo la forma o formas en que se percibe el clima organizacional?. Se puede hacer varias combinaciones ya que la naturaleza multidimensional de clima organizacional lo permite, a lo mejor se estudiarían las diferencias en la satisfacción o el desempeño dependiendo las diferentes posibilidades de logro. Influyen a la vez las diferencias individuales de clima organizacional o de alguno de sus factores en cuanto a la edad, sexo, nivel jerárquico, antigüedad, etc. y estos son otros posibles estudios.

Los límites entre causa-efecto no son claramente visualizados y a menudo son objeto de discusión. No se ha llegado al punto exacto para determinar hasta dónde un factor es causa o efecto para la percepción del clima organizacional, lo único claro es que existe una correlación importante entre estas tres variables y que en todo estudio se deben contemplar para la elaboración del tratamiento correctivo (Ramírez, 1993).

Para este efecto Likert, propone ocho dimensiones para medir el clima organizacional y son:

1. *Métodos de mando*: describe los procesos de liderazgo y cómo estos influyen en los empleados.
2. *Fuerzas motivacionales*: aquellos procedimientos que se implementan para motivar y cubrir las necesidades de los empleados.
3. *Procesos de comunicación*: los tipos de comunicación que existen en la organización y la manera de ejercerlos.
4. *Procesos de influencia*: la importancia de la interacción superior subordinado.
5. *Procesos de toma de decisiones*: el reparto de funciones y la información

en la que se basan.

6. *Procesos de planeación: la fijación de metas y objetivos.*

7. *Procesos de control: el ejercicio y distribución del control en la esfera organizacional.*

8. *Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: la planificación y la situación deseada.*

El cuestionario original consta de 51 preguntas y escalas de respuesta de 20 puntos; sin embargo, se han desarrollado versiones abreviadas que son más fáciles de responder y simplifican su interpretación. Ahora bien, la escala de respuestas permite identificar 4 tipos de clima, los cuales se presentan a continuación.

2.4 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Davis y Newstrom (1988) mencionan diferentes tipos de Clima Organizacional, siendo estos:

2.4.1 CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

SISTEMA I AUTORITARISMO EXPLOTADOR

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados; la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen en base al miedo y desconfianza. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma

de directrices y de instrucciones específicas.

SISTEMA II AUTORITARISMO PATERNALISTA

Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los empleados. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen condescendentemente por parte de los supervisores y con preocupación por parte de los subordinados; bajo este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.



2.4.2 CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO

SISTEMA III CONSULTIVO

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados; la política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos se aplican de manera ocasional y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

SISTEMA IV PARTICIPACION EN GRUPO

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están relacionados en toda la organización y muy bien integrados a

cada uno de los niveles, la comunicación no sólo se hace de manera ascendente o descendente sino también de manera lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación por establecer objetivos de rendimiento; todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establece bajo la forma de planificación estratégica.



Esta teoría de los sistemas se aproxima a los calificativos abierto/cerrado, mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de climas (Kast y Rosenzweig, 1990). En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, mientras que los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto.

Cuanto más nos familiaricemos con la mayoría de las organizaciones industriales, más comprenderemos que los esquemas nos dan un tipo de explicación, y el comportamiento de los individuos nos da otro, a menudo contradictorio; es decir, cuando un individuo dinámico, con entusiasmo entra a trabajar en una empresa de ambiente democrático en el que pueda dar libre curso a sus ideas, se sentirá a gusto o por el contrario si le gusta que le digan que es lo que tiene que hacer y no tiene iniciativa, podrá encontrarse mejor en un ambiente de tipo autocrático.

Es por ello que muchas empresas líderes toman en cuenta requisitos muy

específicos para la selección del personal. Se puede decir entonces que el clima organizacional puede empezar a cuidarse desde la selección, para que no se contrate a un individuo conflictivo por su alta iniciativa, en donde se requiera una personalidad mas bien introvertida, o bien, demasiado apacible cuando se necesita un espíritu agresivo como es el caso de los vendedores.

Esta selección se determina por el tipo de empresa y su estructura. Un hombre sin mucha iniciativa puede ocupar un cargo más importante en una organización donde la autoridad no esté delegada, que en una empresa que trabaje dentro de una estructura de tipo liberal o participativa.

2.5 CARÁCTER ESPECIFICO Y GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

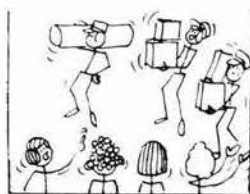
Para conocer a una empresa podemos remitirnos a su organigrama, pero este por si sólo no la describe, cada una tiene diferente personalidad y esto se entiende cuando se aplican los mismos métodos de control a diferentes empresas y sólo en una de ella se logran resultados positivos. De hecho en una misma empresa cada departamento tiene características particulares que afectan vitalmente los resultados perseguidos por los programas de la dirección (Gilmer, 1963).

Tal es el caso del clima organizacional, que depende de las percepciones que los individuos tienen con respecto a su trabajo; es decir, el clima general de la organización se obtiene con la suma de las percepciones de los individuos que la integran, pero cada departamento, división y nivel jerárquico pueden tener un clima particular, puesto que aunque laboran en una misma organización donde existe la misma estructura, las mismas políticas, cada departamento tiene una personalidad propia que lo hace diferente a otro. Esto es, que cada departamento tiene su propia función y su propio modo de relacionarse entre sí y con los demás departamentos.]

Por otro lado no sólo existen diferencias entre departamentos sino también entre jerarquías; los profesionales o los directivos de una organización tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los

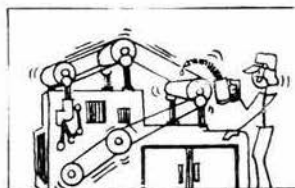
trabajadores de baja jerarquía y lo mismo puede suceder con las diferencias de antigüedad, posibilidades de logro, etc. Es evidente que dentro de una organización existan microclimas y más aún diferencias importantes si se trata de empresas descentralizadas, en donde influyen factores como: la cultura local, el tamaño de la empresa, etc. aunque se tenga el mismo método de control y forma de administración.

Así pues para medir el clima general de la empresa se deben sumar los microclimas existentes en ella. Por ejemplo:



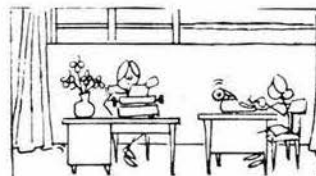
CLIMA
DEPTO 1

+



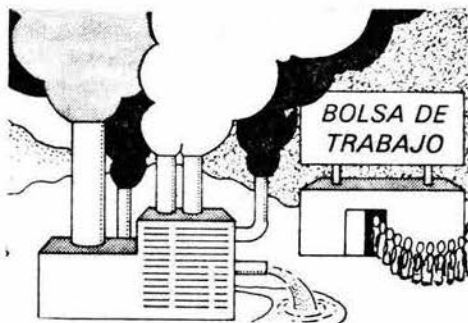
CLIMA
DEPTO 2

+



CLIMA
DEPTO 3

=



CLIMA GLOBAL

De esta forma y tomando en consideración que existen empresas de grandes magnitudes resultaría poco práctico y exhaustivo interrogar a cada uno de los empleados para hacer una evaluación, afortunadamente no tiene que ser así, la encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que compone la organización (Brunet, 1987).

CAPITULO 3

***METODOLOGIA PARA UN ESTUDIO DE
CLIMA ORGANIZACIONAL***

Antes de realizar un estudio o evaluación del clima en una empresa es necesario tener claros varios puntos como:

1.- Conocer y entender los objetivos y metas de la empresa; pues esto nos facilitará, la interpretación de los resultados y encaminará las acciones a seguir para el cumplimiento de las mismas.

2.- Comprender los objetivos del clima organizacional; ya que esto nos aclara los alcances y limitaciones de una investigación de este tipo.

3.- Comprometerse a emprender las acciones correctivas que indique el estudio, ya que de lo contrario el personal perderá confianza tanto en estudios de este tipo, como en quienes lo hacen; y en última instancia perderá confianza en una organización que dice estar interesada en ellos y después los ignora.

3.1 DETERMINACION DE TEMAS O FACTORES A ESTUDIAR

El primer paso para iniciar el diagnóstico de clima es determinar los factores o dimensiones a estudiar teniendo siempre presente la naturaleza multidimensional del Clima Organizacional. La elección de los factores se debe fundamentar en el conocimiento, la necesidad y el deseo de evaluar el estado que guardan ciertos aspectos dentro de toda la organización o de algún área o división en particular (Ramírez , 1993).

Para ello el investigador encargado debe proponer dimensiones que crea adecuadas para la empresa y tipo de problema a los directivos de la misma, que a su vez expondrán la problemática y las áreas o dimensiones donde crean que esté el problema, cuántas y cuáles dimensiones serán evaluadas, además de tener claro a qué se refiere cada una de ellas, de manera que estas permitan trazar lo más exactamente posible la imagen del clima laboral. A este efecto el investigador se puede basar en factores de base común y ad-hoc, estos son:

a) *BASE COMUN: son medidos en todas las áreas y sirven como marco de referencia para hacer comparaciones entre ellos:*

- *Identificación con la Institución -*
- *Comunicación jefe-subordinado -*
- *Evaluación del desempeño -*
- *Ambiente interno de trabajo -*
- *Seguridad en el trabajo -*
- *Conocimiento de objetivos y estructuras -*
- *Capacitación -*
- *Prestaciones (económicas y sociales) -*
- *Comunicación directiva -*
- *Motivación (importancia, satisfacción). -*

b) *AD-HOC: son seleccionados por el área-cliente de acuerdo a sus necesidades particulares de información. Un ejemplo de estos son:*

- *Actitud de servicio -*
- *Condiciones físicas de trabajo -*
- *Conocimiento de normas y procedimientos -*

La elección de los factores AD-HOC se hace de manera conjunta entre el área que solicita el diagnóstico y el departamento de investigación. La razón de hacerlo así, es permitir que los usuarios aporten experiencias directas y se sientan involucrados desde el inicio del diagnóstico (Vargas, 1989).



Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. Los siguientes cuadros presentan cierto número de dimensiones propuestas por varios investigadores (Brunet, 1987). El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de dos a once dimensiones:

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler
1. Tamaño de la organización	1. Empeño	1. Estructura organizacional	1. competencia/ eficacia
2. Estructura organizacional	2. Obstáculos o trabas	2. Obstáculo	2. Responsabilidad
3. Complejidad sistemática de la organización	3. Intimidad	3. Recompensa	3. Nivel práctico/ concreto
4. Estilo de liderazgo	4. Espíritu de trabajo	4. Espíritu de trabajo	4. Riesgo
5. Orientación de fines	5. Actitud	5. Confianza y consideración de parte de los administradores	5. Impulsividad
	6. Acento puesto sobre la producción	6. Riesgos y desafíos	
	7. Confianza		
	8. Consideración		

<i>Likert</i>	<i>Litwin y Stringer</i>	<i>Meyer</i>	<i>Payne</i>
1. <i>Métodos de mando</i>	1. <i>Estructura organizacional</i>	1. <i>Conformidad</i>	1. <i>Tipo de organización</i>
2. <i>Naturaleza de las fuerzas de motivación</i>	2. <i>Responsabilidad</i>	2. <i>Responsabilidad</i>	2. <i>Control</i>
3. <i>Naturaleza de los procesos de comunicación</i>	3. <i>Recompensa</i>	3. <i>Normas</i>	
4. <i>Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción</i>	4. <i>Riesgo</i>	4. <i>Recompensa</i>	
5. <i>Toma de decisiones</i>	5. <i>Apoyo</i>	5. <i>Claridad organizacional</i>	
6. <i>Fijación de los objetivos o de las directrices</i>	6. <i>Normas</i>	6. <i>Espíritu de trabajo</i>	
7. <i>Procesos de control</i>	7. <i>Conflicto</i>		
8. <i>Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</i>			

<i>Pritchard y Karasick</i>	<i>Schneider y Barlett</i>	<i>Steers</i>	<i>Halpin y Crofts</i>
1. <i>Autonomía</i>	1. <i>Apoyo proveniente de la dirección</i>	1. <i>Estructura organizacional</i>	1. <i>Cohesión entre el cuerpo docente</i>
2. <i>Conflicto contra cooperación</i>	2. <i>Interés por los nuevos empleados</i>	2. <i>Refuerzo</i>	2. <i>Grado de compromiso del cuerpo docente</i>
3. <i>Relaciones sociales</i>	3. <i>Conflicto</i>	3. <i>Centralización del poder</i>	3. <i>Moral de grupo</i>
4. <i>Estructura organizacional</i>	4. <i>Independencia de los agentes</i>	4. <i>Posibilidad de cumplimiento</i>	4. <i>Apertura de espíritu</i>
5. <i>Recompensa</i>	5. <i>Satisfacción</i>	5. <i>Formación y desarrollo</i>	5. <i>Consideración</i>
6. <i>Relación entre rendimiento y remuneración</i>	6. <i>Estructura organizacional</i>	6. <i>Seguridad contra riesgo</i>	6. <i>Nivel afectivo de las relaciones con la dirección</i>
7. <i>Niveles de ambición de la empresa</i>		7. <i>Apertura contra rigidez</i>	7. <i>Importancia de la producción</i>
8. <i>Estatus</i>		8. <i>Estatus y moral</i>	
9. <i>Flexibilidad e innovación</i>		9. <i>Reconocimiento y retroalimentación</i>	
10. <i>Centralización</i>		10. <i>Competencia y flexibilidad organizacional</i>	
11. <i>Apoyo</i>			

De la amplia gama de dimensiones que se considera afectan al clima organizacional dentro de la literatura, es posible identificar algunas variables que coinciden, sin embargo, existe otra cantidad de factores que sólo están presentes en unos autores. Aunado a esto se encuentra el problema de definición de dimensiones. Es decir, qué variables están considerando cada uno de los diferentes autores cuando mencionan, por ejemplo "estructura organizacional" o "estructuras de recompensas", o incluso puede darse el caso de que el nombre de las dimensiones sea diferente y la definición que utilizaron sea la misma.

Todos estos cuestionarios están debidamente validados, no obstante, al ampliar su uso a otro tipo de entidades (escuelas, prisiones, familia, etc.), esta validez ha dejado mucho que desear. La estructura de estos instrumentos en cuanto a dimensiones del clima organizacional no puede generalizarse de un tipo de organización a otro. Luc Brunet (1987) considera que cualquier instrumento de medición del clima organizacional debe cubrir por lo menos 4 dimensiones a saber:

1.- *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 él mismo un cierto poder de decisión.

2.- *Grado de Estructura que Impone el Puesto.* Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

3.- *Tipo de Recompensa.* Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4.- *Consideración, Agradecimiento, y Apoyo.* Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Entonces, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad

para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros.

3.2 DISEÑO O ELABORACION DEL CUESTIONARIO

En esta instancia se debe diseñar el instrumento que se utilizará para evaluar los factores determinados. Para ello se puede elegir entre diferentes tipos de diagnóstico (vid. supra 1.4 tipos de diagnóstico de D.O.), o bien utilizar más de una opción; con lo cual aumentaría la confiabilidad de los resultados y los costos, pero esto se deja a criterio del investigador o consultor.

El presente trabajo expone el cuestionario por tener las siguientes ventajas:

Puede lograr mayor uniformidad de estímulo y por lo tanto, mayor confiabilidad.

No necesita personal altamente calificado para su aplicación

Por su forma de evaluación facilita su interpretación y permite obtener los resultados en el momento adecuado

Siendo estos comunmente anónimos, pueden fomentar la honestidad y la franqueza.

En resumen es el instrumento más económico en cuanto a energía, tiempo y dinero y posee mayor confiabilidad por su nivel de objetividad.

Una vez que se han elegido o determinado los factores o dimensiones a estudiar, se deben formular un grupo de preguntas relativas a cada factor, que en su conjunto representen lo que se desea evaluar de cada uno de los factores, el número de reactivos asignado a cada factor va a depender del juicio del investigador pero por lo menos debe ser de dos para tener un rango de confiabilidad en la respuestas que a su vez debe estar predeterminado. La

distribución de los reactivos dentro del cuestionario debe ser de manera intercalada, ya que no es conveniente que las preguntas que miden un mismo factor queden juntas, porque puede producir sesgo en las respuestas.



Es importante señalar que no hay un máximo de preguntas dentro del cuestionario, esto va a depender del número de factores que se quiera medir. Conjuntamente con ello es necesario elegir las opciones de respuesta para el cuestionario o específicamente para cada pregunta.

Así pues tenemos diferentes formas de respuesta dependiendo el tipo de pregunta:

1) Preguntas Abiertas.- Son aquellas que proporcionan un marco de referencia para las respuestas, pero imponen un mínimo de restricción en las respuestas y su expresión. Aunque su contenido está dictado por el problema que se investiga, no impone ninguna otra restricción en el contenido y la forma de respuesta de los encuestados.

Estas preguntas son flexibles; tienen posibilidades de profundizar, investigar la falta de conocimiento de un sujeto, detectar la ambigüedad, fomentar la cooperación y hacer mejores estimaciones de las verdaderas intenciones, creencias y actitudes de los encuestados.

Un tipo especial de pregunta abierta es la pregunta de embudo. Es un conjunto de preguntas encaminadas a obtener información sobre un solo tema de importancia o conjunto de temas relacionados. El embudo empieza con una pregunta amplia y se estrecha de manera progresiva hasta el punto o puntos específicos de importancia. Otra forma de embudo comienza con una pregunta general abierta y sigue con reactivos cerrados específicos. El conjunto de

preguntas en embudo no sólo alcanza actitudes; también examina prácticas específicas (Kerllinger, 1988).

2) Preguntas Cerradas.- En estas se impone restricción en cuanto a que se debe elegir alguna opción de las ya presentadas y se dividen en:

Dicotómicas. Aquí los encuestados se encuentran entre dos alternativas, responder afirmativa o negativamente (sí-no, acuerdo- desacuerdo).

Tricotómicas. En esta categoría se incluye una opción más; además de responder "sí" y "no" se añade un "no se" o "indiferente".

Tetratómicas. Se ofrece la oportunidad de comparar las respuestas entre sí mismas, generalmente se emplean cuatro categorías: totalmente de acuerdo, generalmente de acuerdo, generalmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (Garza, 1988).

Gradación de Likert, Rensis Likert diseñó un tipo de formato para graduar las opiniones, los intereses o las actitudes en cada respuesta. Generalmente se emplean 5 categorías: totalmente de acuerdo, generalmente de acuerdo, no se, generalmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. A cada una puede asignársele un número arbitrario: 5,4,3,2,1 conforme a la gradación (Brunet, 1987).

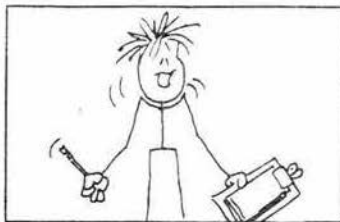
Al formular las preguntas no sólo se debe tener en cuenta la forma en que se va a responder; deben plantearse de una manera estructurada que permita la objetividad del instrumento. Para ello se presentan algunos preceptos de redacción como ayuda para la elaboración de reactivos adecuados a la investigación:

1. La pregunta debe estar relacionada con los objetivos y problema de la investigación. Excepto por las preguntas de información real y sociológica, todos los reactivos de un programa deben tener alguna función de problema de investigación. Esto significa que el propósito de cada pregunta es deducir

razones para el comportamiento, intenciones o actitudes. Por otra parte, determinada información puede obtenerse en una forma más expedita mediante preguntas cerradas. Si todo lo que se requiere del encuestado es una elección entre dos o más alternativas y si estas pueden ser especificadas con claridad, sería un desperdicio utilizar una pregunta de respuesta abierta.

3. La pregunta debe ser clara y precisa. Se refiere a evitar la ambigüedad en las oraciones, ya que puede causar confusiones en su entendimiento. Evitar los términos rebuscados y la complejidad en su elaboración, por ejemplo:

¿qué piensa usted acerca de que la comunicación hasta entonces descendente en su departamento se realice de manera ascendente y lateral y de sus efectos en el estilo de liderazgo?



Los encuestados aún si no se confunden con la complejidad y las alternativas ofrecidas por esta pregunta, difícilmente pueden responder dando un marco de referencia común y entendiendo lo que se quiere. Pero la ambigüedad puede provenir de preguntas sencillas: *¿cómo se lleva usted con sus compañeros de trabajo?, ¿se refiere el investigador a la amistad, a las relaciones de trabajo, al aspecto financiero o a qué?. En este caso se deben hacer preguntas concretas sobre lo que se quiere saber específicamente y si es así elegir preguntas cerradas pero que realmente se obtenga lo que se desea saber de "x" problema.*

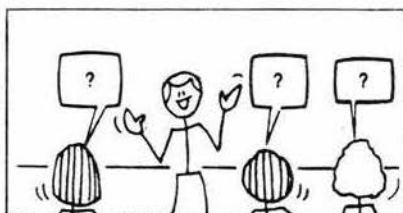
Así mismo se debe evitar incluir en una pregunta más de una sola idea a la que el encuestado puede responder y en caso de que las ideas estén relacionadas utilizar la técnica del embudo.

Siempre se debe tener en cuenta los parámetros de respuesta a las preguntas para obtener un mismo marco de referencia (algunas veces, sin embargo, las preguntas ambiguas son usadas a propósito para deducir marcos de referencia diferentes).

4. La pregunta no debe ser conducente. Las preguntas conducentes sugieren

respuestas. Como tales son una amenaza para la validez. Si usted pregunta a una persona: ¿conoce usted las políticas de la empresa?. Se puede obtener un número desproporcionadamente grande de respuestas "sí", porque la pregunta puede implicar que es malo no conocer las políticas de la empresa.

5. Las preguntas deben basarse solamente en información que el encuestado conoce. Antes de preguntar a una persona lo que piensa de la CTM, es necesario descubrir primero si sabe lo que es la CTM y qué significa. Es posible otro enfoque; explicar la CTM de manera breve y luego preguntar al encuestado lo que piensa del concepto.



6. La pregunta no debe estar cargada de deseabilidad social. La gente tiende a dar respuestas que son socialmente deseables, respuestas que indican o implican aprobación de acciones o cosas que, por lo general, se consideran buenas. Se puede preguntar: ¿Cómo reacciona usted ante las ordenes de su jefe? se supone que no se debe cuestionar si quiera las órdenes de un superior. También cuando se pregunta si una persona llega temprano, hay que ser cuidadoso, ya que se supone que todos deben llegar temprano. Una buena pregunta, entonces, es aquella que no conduce a los encuestados a expresar sólo sentimientos socialmente deseables. Una ayuda es mostrar que algunas personas piensan de un modo y otras de manera diferente para eliminar prejuicios.

Estos criterios son algunos de los más importantes, sin embargo, sería conveniente consultar escritos especializados en la elaboración de instrumentos de evaluación.

Una vez redactados los cuestionarios se realiza una prueba piloto, la cual tiene como objetivo, conocer si se capta exactamente el contenido de cada pregunta, de no ser así se reestructuran las preguntas en donde se hayan detectado problemas, en cuanto a la factibilidad para entenderlas, además se detecta si el

ordenamiento de las preguntas es correcta y por último se revisa si las instrucciones son lo suficientemente precisas para contestar el cuestionario. La prueba se lleva a cabo en una muestra relativamente pequeña tomándola del universo que se va a investigar.

De esta manera vemos que el cuestionario es la técnica que nos permite conocer y recabar las opiniones de los encuestados a través de preguntas que miden factores y que, conjuntamente reflejan el clima laboral de la empresa.

3.3 APLICACION DEL CUESTIONARIO

En algunas investigaciones se diseña el cuestionario para su autoaplicación; es decir, para que cada persona lo conteste cuándo y dónde quiera y se especifica un día de recolección de cuestionarios.

La ventaja de este método reside en que el encuestado puede responderlo en el momento que desee, no hay necesidad de reunir a todos los encuestados en un sólo lugar, además el que contesta puede sentir cierta presión al hacerlo en conjunto. Sin embargo, hacerlo de este modo puede acarrear serios problemas como: que los cuestionarios no se hayan completado, que no se entreguen todos los cuestionarios, que si los encuestados tiene dudas no puedan recurrir a alguien y al no entender claramente lo que se pide contesten sin sentido. Todo esto produce sesgo en la información e invalida el estudio.

Otra forma de aplicar el cuestionario es en grupo. Para ello el investigador se pone de acuerdo con la parte directiva de la empresa de cuándo, dónde y cuánto tiempo aproximadamente se llevará su aplicación.

La muestra o las personas a quienes se aplicará puede determinarse aleatoriamente o por elección. Guzmán (1983) realizó una investigación de clima

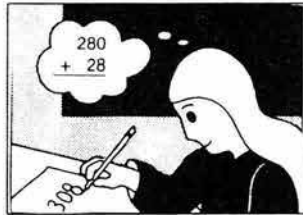


organizacional tomando como muestra a los gerentes y jefes de departamento (por considerar que su actuación influye decisivamente en el clima que prevalezca en la organización) y pensando en ellos se elaboró el cuestionario. De igual manera debe hacerse si la obtención de la muestra es aleatoria o si se aplicará a todo el personal pero dando mayor importancia a las características de la empresa. Una vez decidido cuándo y dónde se va aplicar el instrumento se cita formalmente a quienes lo van a responder. Esto puede hacerse por medio de un memorándum, cita directa, voceo, etera.

Cuando ya todos están en el lugar adecuado el encuestador se presenta y menciona el objetivo del estudio, además, pide la colaboración del grupo. Posteriormente se proporciona el cuestionario escrito a cada persona. El encuestador o consultor, da lectura a las instrucciones y aclara dudas, si las hay.

3.4 CODIFICACION Y CAPTURA DE LA INFORMACION

Tanto la codificación y como la captura son pasos previos que preparan la información para el análisis estadístico (Ramírez, 1993)



La codificación consiste en asignar valores a las respuestas. Para ello primero tenemos que identificar las preguntas formuladas en positivo y negativo (estos términos sirven para identificar el tipo de respuesta esperada según su formulación y así invertir los valores que darán el parámetro de su interpretación).

En un cuestionario cuya escala sea de 6 pts tendríamos:

*Para preguntas formuladas
en positivo*

SIEMPRE	6 pts
CASI SIEMPRE	5 pts
FRECUENTEMENTE	4 pts
EN OCASIONES	3 pts
CASI NUNCA	2 pts
NUNCA	1 pts

*Para preguntas formuladas
en negativo*

NUNCA	6 pts
CASI NUNCA	5 pts
EN OCASIONES	4 pts
FRECUENTEMENTE	3 pts
CASI SIEMPRE	2 pts
SIEMPRE	1 pts

Seis es el valor máximo y se asigna a la respuesta "siempre" en una pregunta formulada en positivo. P ej. si el reactivo es: "El sueldo que percibo es suficiente para vivir bien", la máxima respuesta esperada es "siempre" (6 pts) y la mínima "nunca" (1 pts). Por el contrario en el reactivo: "El lugar donde trabajo es aburrido" la máxima será "nunca" (6 pts) y la mínima "siempre" (1 pts); entonces se invierten los valores, la primera es una pregunta formulada en positivo y los valores son de 6 pts para "siempre", (5 pts) para "casi siempre" y así sucesivamente. La segunda es una pregunta formulada en negativo y los valores serán de (6 pts) para "nunca", (5 pts) para "casi nunca", etcera.

Una vez identificadas las preguntas y asignado el valor a cada una de las respuestas, se procede a la captura de la información. En ella se agrupan los datos dentro de una matriz. Una forma de hacerlo es poner del lado izquierdo verticalmente el número de cuestionarios o participantes y en la parte de arriba horizontalmente el número de preguntas agrupadas por factor. Por ejemplo:

Factor: aspectos relativos al sueldo

Partici- pantes	preg 6	preg 14	preg 45	preg 60	preg 24	preg 32	preg 46	preg 49	preg 57	total
1	4	5	4	2	5	4	5	6	5	41
2	5	6	4	3	5	5	4	3	4	39
3	6	5	4	6	3	4	6	5	4	43
4	3	4	5	3	6	5	6	3	4	39
5	5	6	4	3	5	3	4	2	4	36
n total	23	26	21	18	24	21	25	19	21	198

En donde se colocará el valor asignado a cada pregunta. En el caso del primer cuadro, la pregunta 6 corresponde a: "las prestaciones me son útiles", como la respuesta fue "frecuentemente" se coloca el número 4 y así sucesivamente hasta poner el total.

Las preguntas 14, 46 y 60 son claro ejemplo de preguntas formuladas en negativo y a las que hay que invertir el valor. Retomadas del cuestionario propuesto por Morales en 1992 (vid infra cap. 4).

Si el número de cuestionarios no es muy grande, la captura se hace manualmente, pero si se tiene un número grande de cuestionarios, generalmente se recurre a un despacho especializado.

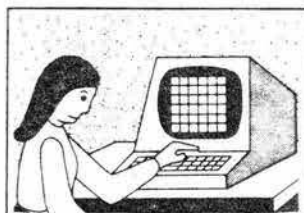
3.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICO E INTERPRETACION DE LOS DATOS

Cuando ya se ha realizado la codificación y la captura de la información, se empezará la interpretación y el análisis de la misma, y se presentará en forma de gráficas o cuadros estadísticos, en donde se especificará la calificación de cada dimensión, su prioridad e intervención y la interpretación que se da a cada una de

ellas eligiendo además la interpretación por grupos o subgrupos como puede ser por jerarquía, por departamento, por sexo, por edad, etera. Dependiendo de los intereses del estudio y las hipótesis formuladas en el mismo.

Para realizar este análisis, previamente se debe tener diseñado un plan de análisis de datos en el cual se determina la manera en que se procesará y analizará la información (Yáñez, 1983).

El análisis estadístico puede hacerse manualmente (si son pocos los cuestionarios), de no ser así, se puede realizar en computadoras personales o centros de computo grandes, usando paquetes estadísticos.



En el caso de que la investigación sólo tenga por objetivo diagnosticar el clima organizacional sin manipular ninguna variable, el análisis estadístico se hará por medio de frecuencia, medidas de tendencia central, porcentaje y medidas de variabilidad.

La fórmula para obtener las medidas de tendencia central es:

$$\bar{X} = \frac{\sum fe}{N}$$

Donde:

\bar{X} = Media

Σ = Sumatoria

fe = Frecuencia

N = Número de datos

Se hacen varios tipos de análisis comparando el máximo valor esperado con la media ya sea por cuestionario, pregunta, factor, nivel jerárquico, edad, etera.; según los objetivos de la investigación. Por ejemplo: si se quiere obtener la media por factor tendríamos que para 9 preguntas el valor máximo es 54 pts. y el mínimo

por factor tendríamos que para 9 preguntas el valor máximo es 54 pts. y el mínimo 9 pts. (tomando en cuenta que el valor máximo por respuesta es de 6 pts.).

La media correspondiente es:

$$X = \frac{198}{9} = 39.6 \text{ pts}$$

Para su interpretación se pueden determinar varios rangos de Clima Organizacional (C.O.) por ejemplo:

C.O Excelente	54-44 pts.	(no necesita intervención)
C.O Adecuado	43-33 pts.	(mantenimiento)
C.O. Inadecuado	32-21 pts.	(observación, analizar causas)
C.O. Preocupante	20-9 pts.	(urgente de intervención)

Por lo tanto si la media es de 39.6 pts. se encuentra dentro de un clima organizacional adecuado. Quiere decir que los métodos y procedimientos hasta ahora empleados en este aspecto han dado resultados óptimos y requiere únicamente mantenimiento.

Otra forma de analizar la información es por porcentaje. Esto nos indica la medida de cómo se está respondiendo. P. ej. :

La matriz de captura indica que en la pregunta 6, una persona contestó "frecuentemente" (4 pts.) la siguiente persona contestó "casi siempre" (5 pts.), la siguiente contestó "siempre" (6 pts.), etera., si tomamos el número de cuestionarios como 100% , tenemos que el 20% opina que "siempre le son útiles las prestaciones"; el 20% opina que "frecuentemente le son útiles las prestaciones" y así sucesivamente. En este ejemplo no hay diferencia en el porcentaje pero al tener más cuestionarios y preguntas, las diferencias son

sola pregunta pero al igual que con la media se puede hacer por factor, jerarquía, etera.

La inclinación de porcentaje a una determinada respuesta indica que la mayoría de la gente opina tal o cual cosa y es decisión de la compañía y del consultor si se interviene para modificar o no esa opinión.

También por desviación estándar se puede analizar la información. Proporciona un rango de "normalidad". En el caso de clima organizacional, un rango de bienestar, acuerdo o compatibilidad de las metas individuales con las de la compañía.

Existen, además diversas pruebas estadísticas que se ocupan en un estudio de Clima Organizacional (C.O.) para aceptar o rechazar la hipótesis (¿El C.O. mejorará al cambiar a un estilo de liderazgo enfocado a las personas?) o para pronosticar el valor de una (s) variable (s) (¿Qué efecto tiene el estilo de liderazgo y la comunicación en la apreciación de C.O.?). Para esta última es conveniente la regresión múltiple, con ella podemos conocer los efectos de dos o más variables independientes sobre una dependiente y saber en qué medida la afecta cada una de ellas.

3.6 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

En la presentación de resultados se debe tener en cuenta, hacia quién va dirigida la información y con base en ello, determinar el contenido del informe.

Si la información se proporciona a los directivos de la organización o a un representante se incluye:

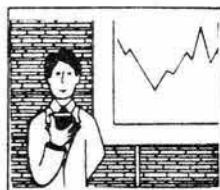
1.- Perfil Demográfico del Personal Encuestado.

Al comienzo del cuestionario se incluye una hoja en la cual se pide al encuestado que proporcione datos como sexo, edad, puesto o nivel jerárquico, grado de escolaridad, antigüedad en la empresa, etc. Con el fin de poder clasificar

y agrupar los cuestionarios a manera de obtener la opinión del clima organizacional por rasgos afines.

2.- Resultados Generales del Area

En este apartado se presenta a grandes rasgos los resultados obtenidos a nivel organización se muestra una gráfica que indique las áreas investigadas y en donde hay conflictos.



Tal vez en esta parte no se encuentren aspectos urgentes de intervención porque se está visualizando la empresa de manera general, pero al ir desglosado por departamentos u otros grupos se denotarán necesidades.

3.- Resultados por Divisiones, Departamentos o Sucursales.

Si el estudio de clima se hizo llegar a toda la organización hay que presentar los resultados por cada uno de las divisiones investigadas. Es importante separar la información y en dado caso, compararla, ya que es sabido que dentro de una misma empresa existen microclimas (más aún si se trata de sucursales ya que influye la cultura local, ubicación, etera.).

4.- Resultados por Nivel Jerárquico.

Además de presentar los resultados por departamentos es útil (pero a la vez opcional) realizar el análisis por nivel jerárquico. Proporciona una visión de las diferencias de percepción y ayuda a identificar quiénes son vectores en positivo para mejorar la calidad del clima organizacional.

5.- Comentarios y Sugerencias del personal.

En este apartado se hace mención de los comentarios y sugerencias representativos y sobresalientes que no sólo pueden ayudar a dilucidar la

percepción del Clima Organizacional; también pueden proporcionar información que lleve a la elección de las técnicas de intervención adecuadas.

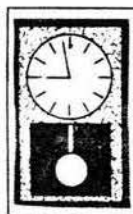
6.- Sugerencias de Acciones a Seguir.

En el caso de que exista un diagnóstico anterior, se entrega un análisis comparativo por años, para que puedan analizarse los cambios en el clima. Además, se tienen reuniones con los directivos del área, en donde se presentan, analizan y discuten los resultados, con el fin de validarlos.

Uno de los objetivos más importantes de esas reuniones es proponer acciones para mejorar los aspectos que hayan salido bajos, y reforzar los que salieron positivos (Vargas, 1990).

Por otro lado si el informe va dirigido a una institución educativa, psicológica o a una empresa consultora, se incluye además de lo anterior: marco teórico, metodología empleada, bibliografía, y la descripción se da en términos técnicos.

Por último es importante señalar que los resultados se deben presentar en el menor tiempo posible después de obtenidos los datos, pues la información se momifica; es decir, se vuelven obsoletos rápidamente.

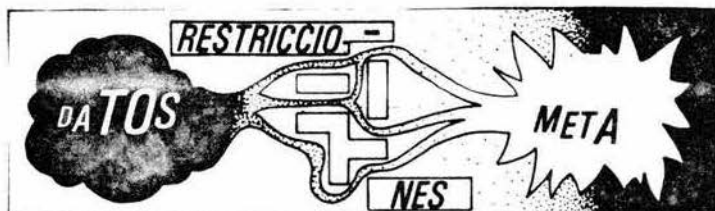


3.7 IMPLANTACION DE ACCIONES

La implantación de acciones es el paso más importante del diagnóstico de clima. Es donde se refleja la actitud positiva y el uso correcto de la información.

Para la implantación de acciones debe revisarse cada uno de los aspectos diagnosticados analizando su problemática y buscando las posibles acciones correctivas. Generalmente se incluyen dos periodos de exploración sobre "lo que

es deseable" y exámenes de "lo que es", de modo que el plan resultante represente un método práctico para cerrar la brecha entre los dos.



Todas las acciones de mejora deben ser viables, tanto en su aplicación como en su cumplimiento. Si se detectó que hay un alto porcentaje de personal no capacitado debe trabajarse en programas de capacitación en el área adecuada.

Al implantar las acciones debe informarse al personal que estas son una respuesta a sus inquietudes. Esto genera una espiral de confianza: los empleados dan su opinión y los niveles altos dan una respuesta concreta.

A continuación se presenta una serie de acciones que se proponen como estrategias de cambio:

- **Entrenamiento de sensibilización.** Es un laboratorio que consta de grupos pequeños (generalmente 12 personas), junto con uno o dos supervisores, que trabajan juntos intensamente durante un largo periodo de tiempo (generalmente de 3 a 5 días completos).



Se lleva a cabo sin metas claramente definidas, sin reglas ni procedimiento. Los supervisores actúan principalmente como facilitadores y como fijadores del clima.

Entre sus objetivos encontramos: hacer conciente a los individuos tanto de sus

sentimientos y los ajenos como de los procesos que hacen funcionar a un grupo con objeto de mejorarlo.

El punto clave a considerar acerca de esta intervención, es que cuando el individuo se identifica más a sí mismo, entiende mejor a los demás y a la dinámica de grupo, y es aceptado por las personas que lo rodean, aumentando con facilidad su capacidad de resolución de problemas y creatividad, aprovechando más su potencial.

Sin embargo, es preciso señalar que si es un buen instrumento de aprendizaje y de cambio, es muy delicado, por lo que para ponerlo en práctica se requiere especial habilidad, experiencia y madurez por parte del agente de cambio, dado que algunas personas les desagradan las relaciones intensamente personales de laboratorio y otras aportan tan poco que reciben lo mismo a cambio (Gibson, 1990).

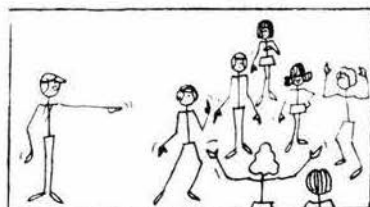
- Solución de problemas entre grupos. *Se basan en la solución de problemas de dos tipos:*

a) Sustanciales, se refiere a las disputas sobre políticas y prácticas de trabajo, competencia por recursos escasos, por líneas de autoridad mal definidas o por inadecuada delimitación de responsabilidades.

b) Emocionales, se refieren a sentimientos negativos de una parte hacia la otra, ya sea por desconfianza, resentimiento, deficiente comunicación, etcera.

En el primer caso la resolución está orientada al trabajo formal, a través de una mejor distribución de funciones y reestructuración de la organización. En el segundo se busca el enfrentamiento abierto de sentimientos, descubrimiento de

propósitos ocultos y corrección de las malinterpretaciones entre los grupos (Yañez, 1983).



- **Formación de equipos de trabajo.** En este tipo de intervención se trabaja para lograr dos objetivos principales.

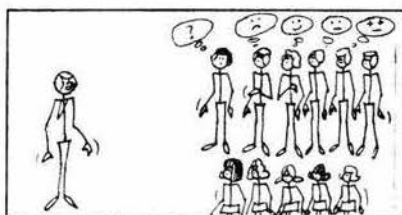
En el primero se pretende que las personas pasen de una orientación individualista a una grupal, pues supone que la gente trabaja y logra mejor las cosas en grupo que por separado.

El segundo trata de aumentar la capacidad del grupo para manejar los procesos administrativos bajo su responsabilidad, incluyendo la forma de trabajar sobre el análisis y solución de problemas (Gibson, 1984).



- **Reuniones de confrontación.** Se realizan por grupos, con objeto de resolver problemas específicos de trabajo; se exponen los problemas, se analizan y se exploran las actitudes que se derivan de ellos; posteriormente se discuten alternativas para resolverlos, se determinan prioridades y objetivos, así como un plan de actividades a seguir.

Después de realizar lo anterior, se hace la confrontación con el jefe común de los miembros que participaron, presentando las recomendaciones acordadas (Yañez, 1983).



- **Retroinformación.** Es hacer saber a la persona que envía sus señales cómo se están recibiendo estas; significa decirles algo acerca de lo que ha hecho, ya sea positivo o negativo.



Es conveniente aplicar esta técnica cuando se quiere verificar si lo que se está haciendo es tomado como se quería. Cuando un grupo no tiene espíritu y/o como una parte normal de la comunicación cotidiana o como un cambio de ritmo.

Es necesario solucionar cualquier sentimiento no resuelto (incluyendo los negativos), así como cualquier pregunta, dado que las personas se sienten más cálidas, menos defensivas, más poderosas, y más listas para hacer las cosas cuando es en forma cooperativa (Yáñez, ibid.).

Además de las intervenciones mencionadas, hay otras que no son tan comunes, pero no por eso menos útiles, y lo que se busca siempre es que realmente respondan a las características y necesidades presentes de la organización y puedan efectivamente ser capaces de contribuir a su desarrollo. Incluso hay otro tipo de estrategias (como la reestructuración de la organización, la implantación de un proceso de administración por objetivos, programas de desarrollo de ejecutivos, automatización de la planta, etc.), que sin haber surgido de las ciencias del comportamiento, pueden formar parte de un plan más amplio de desarrollo. Lo importante es elegir los medios estratégicos adecuados y con mayor congruencia por el resto de esfuerzos incluidos en el proceso de cambio.

El común denominador de todas las intervenciones es que contribuyen a que toda la organización trabaje mejor, a través de promover que sus partes y miembros se encuentren vinculados entre sí por canales de comunicación abiertos, que desarrollen su creatividad y sean solidarios dentro de un ambiente de flexibilidad.

3.8 EVALUACION Y SEGUIMIENTO

El diagnóstico de clima debe ser un proceso continuo de revisión y evaluación del impacto real de las acciones implantadas.

Ya que el clima puede modificarse rápidamente, es recomendable realizarlo

por lo menos cada dos años después del primer estudio. Este seguimiento le da un valor agregado al diagnóstico, pues permite observar los cambios y hacer comparaciones por años (Ramírez, 1993).

A este aspecto no hay que restarle importancia ya que el esfuerzo realizado en el mejoramiento de la organización puede quedar invalidado por ignorar la evaluación del programa.



CAPITULO 4

***CUESTIONARIOS UTILIZADOS EN
EMPRESAS MEXICANAS***

4.1 INVESTIGACION 1

" DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA"

4.1.1 ANTECEDENTES

Guzmán Ramírez Gerardo en 1983 realizó una investigación en una empresa manufacturera denominada Taller Contreras, en la cual se fabrican piezas para la reparación de vehículos de transporte urbano, así como reparación de partes de transmisiones y la fabricación de piezas para transmisiones automáticas.

El objetivo de dicha investigación fue "diagnosticar el clima organizacional de la Empresa Taller Contreras, S.A., a través de la información proporcionada por los gerentes y jefes de departamento de la misma."

La población estudiada fueron los gerentes y jefes de departamento; ya que se supone que ellos pueden dar respuestas objetivas sobre la situación real del clima organizacional de la empresa, además de que su posición dentro de la misma es determinante para la visión que se tenga, y su actuación influye decisivamente en el clima que prevalezca en la organización.

Los factores que se evaluaron fueron:

- 1. El grado en que se utiliza el trabajo en equipo*
- 2. El nivel de participación en la toma de decisiones y en el mejoramiento del trabajo*
- 3. El grado de confianza, respeto y aceptación que existe entre los encuestados, sus jefes y sus compañeros de trabajo*
- 4. La percepción de los encuestados sobre su autocontrol responsable*

5. *El grado de satisfacción actual de los encuestados en su trabajo*
6. *El grado en que los encuestados se esfuerzan para alcanzar altas metas de actuación de trabajo*
7. *La actitud de los encuestados con respecto a la compañeros de trabajo.*

Se utilizó un cuestionario de 36 reactivos de opción múltiple, elaborado en base al de Likert, por considerar que satisface los requerimientos de información para detectar el clima organizacional.

En este se describen situaciones o condiciones que caracterizan a las organizaciones, en donde el encuestado debe responder doblemente a cada una de las preguntas, es decir, la frecuencia en la que una determinada situación se da en la empresa y otra en la que debe opinar respecto a la frecuencia con que debería darse tal situación.

4.1.2 PRESENTACION DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El cuestionario que va a contestar, describe el número de comportamientos, situaciones o condiciones que ocurren en un buen número de organizaciones. Cuando lea cada pregunta, no piense si es "bueno o malo" sino más bien con qué frecuencia se presenta en su empresa la circunstancia descrita y con cuánta frecuencia piensa usted que debería ocurrir.

Instrucciones para marcar:

En los márgenes izquierdos y derechos de cada hoja está impresa, para cada frase, la siguiente escala de calificación:

- 1.- Casi nunca
- 2.- Algunas veces
- 3.- Con frecuencia
- 4.- Con mucha frecuencia
- 5.- Casi siempre

En la columna de la izquierda del cuestionario se le pide que indique como "ES" la situación actualmente en su empresa, respecto a la frase. En la columna de la derecha del cuestionario se le pregunta que indique cómo "DEBERIA DE SER" en su empresa con respecto a la frase

"ES" significa: la forma en que creo sucede en mi empresa o la forma en que creo se maneja la situación aquí.

"DEBERIA SER" significa: la forma en que creo debería ser en mi empresa, o la forma en que creo debería manejarse la situación.

En seguida aparece un ejemplo de una frase típica del cuestionario:

ES	FRASE	DEBERIA SER
1 2 ③ 4 5	¿Usted siente que es una persona importante en su empresa?	1 2 3 ④ 5

En este ejemplo. la frase se respondió poniendo un círculo alrededor del 3 en la columna de la izquierda, para mostrar que "con frecuencia" "ES" la situación

actualmente, y con círculo alrededor del 4 en la columna de la derecha, para mostrar que "con mucha frecuencia" es como "DEBERIA SER".

ES	FRASE	DEBERIA SER
1 2 3 4 5	(1) ¿Sus superiores confían en usted?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(2) ¿En su empresa se utiliza el trabajo en equipo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(3) ¿Usted puede tomar parte en la mejora de su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(4) ¿Sus superiores utilizan la información sobre su desempeño para ayudarlo a realizar mejor su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(5) ¿La forma como se toman las decisiones le hacen sentirse parte de un equipo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(6) ¿Los miembros de su empresa se sienten responsables del control de su propio comportamiento?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(7) ¿Usted confía en sus superiores?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(8) ¿Usted y sus compañeros trabajan para mejorar la situación de su empresa?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(9) ¿Usted está pendiente y ayuda a otros en su trabajo?	1 2 3 4 5

ES	FRASE	DEBERIA SER
1 2 3 4 5	(10) ¿ Sus superiores lo tratan de manera que usted se siente importante?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(11) ¿ Sus superiores entienden su punto de vista de las situaciones?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(12) ¿ Usted toma parte en la toma de decisiones que afectan su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(13) ¿ Usted, en la situación en que vive acepta las metas fijadas para su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(14) ¿ Usted toma parte en el control de su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(15) ¿ Usted puede introducir cambios en las metas, los métodos y las actividades de su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(16) ¿ Usted entiende el punto de vista de sus superiores sobre las situaciones?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(17) ¿ Las actividades de trabajo que tienen que ver con usted, son desempeñadas por usted o por un grupo que lo representa?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(18) ¿ Usted está satisfecho con la actual situación dentro de su trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(19) ¿ Las personas y los grupos de su trabajo se comunican a fin de mejorar la efectividad del trabajo?	1 2 3 4 5

ES	FRASE	DEBERIA SER
1 2 3 4 5	(20) ¿ Usted se esfuerza para alcanzar altas metas en su actuación de trabajo?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(21) ¿ Las decisiones de su trabajo las toman las personas directamente afectadas por el problema?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(22) ¿ Usted se siente cercano y amigo de sus superiores?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(23) ¿ Sus superiores, trabajan con usted de tal manera que acepta gustosamente?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(24) ¿ La información en poder de quienes "SABEN" se utiliza en su situación de trabajo para la toma de decisiones?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(25) ¿ Usted se siente libre para compartir con sus superiores sus sentimientos y problemas?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(26) ¿ Sus superiores comparten sus sentimientos y problemas con usted?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(27) ¿ Cuando sus superiores conocen sus ideas acerca de su trabajo tratan de usarlas?	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(28) ¿ Usted trata a sus superiores de manera que les hace sentir que usted confía en ellos?	1 2 3 4 5

ES	FRASE	DEBERIA SER
1 2 3 4 5	(29) ¿ <i>Usted tiene oportunidades para trabajar de manera cercana y amigable con sus compañeros de trabajo?</i>	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(30) ¿ <i>Otras personas se preocupan por usted y la ayudan en su situación de trabajo?</i>	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(31) ¿ <i>Sus superiores quieren conocer sus ideas sobre su trabajo?</i>	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(32) ¿ <i>Su empresa está organizada de tal manera que sus ideas y puntos de vista pueden influir en las decisiones?</i>	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(33) ¿ <i>Las personas que toman decisiones que lo afectan tienen idea clara de la situación que viven las personas a su cargo?</i>	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(34) ¿ <i>Sus superiores se esfuerzan porque en su situación de trabajo usted alcance altas metas?</i>	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(35) ¿ <i>Usted da a sus superiores información completa y verdadera respecto a su trabajo?</i>	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	(36) ¿ <i>Usted toma parte en la evaluación de su trabajo?</i>	1 2 3 4 5

4.1.3 RELACION ENTRE FACTORES Y REACTIVOS

La agrupación de reactivos por factores a continuación se presenta:

1. EL GRADO EN QUE SE UTILIZA EL TRABAJO EN EQUIPO.

REACTIVOS

- 2 ¿En su empresa se utiliza el trabajo en equipo?
- 5 ¿La forma como se toman las decisiones le hacen sentirse parte de un equipo?
- 19 ¿Las personas y los grupos de su trabajo se comunican a fin de mejorar la efectividad del trabajo?

2. EL NIVEL DE PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES Y EN EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO.

REACTIVOS

- 3 ¿Usted puede tomar parte en la mejora de su trabajo?
- 4 ¿Sus superiores utilizan información sobre su desempeño para ayudarle a realizar mejor su trabajo?
- 12 ¿Usted toma parte en la toma de decisiones que afectan su trabajo?
- 15 ¿Usted puede introducir cambios en las metas, los métodos y actividades de su trabajo?
- 17 ¿Las actividades de trabajo que tienen que ver con usted, son desempeñadas por usted o por un grupo que lo representa?

REACTIVOS

- 21 ¿ Las decisiones de su trabajo las toman las personas directamente afectadas por el problema?
- 24 ¿ La información en poder de quienes "SABEN" se utiliza en su situación de trabajo para la toma de decisiones?
- 27 ¿ Cuando sus superiores conocen sus ideas acerca de su trabajo, tratan de usarlas?
- 31 ¿ Sus superiores quieren conocer sus ideas sobre su trabajo?
- 32 ¿ Su empresa está organizada de tal manera que sus ideas y puntos de vista pueden influir en las decisiones?
- 33 ¿ Las personas que toman decisiones que lo afectan, tienen idea clara de la situación que viven las personas a su cargo?

3. EL GRADO DE CONFIANZA RESPETO Y ACEPTACIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS ENCUESTADOS, SUS JEFES Y SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.

REACTIVOS

- 1 ¿ Sus superiores confían en usted?
- 7 ¿ Usted confía en sus superiores?
- 10 ¿ Sus superiores lo tratan de manera que usted se siente importante?

REACTIVOS

- 11 ¿ Sus superiores entienden su punto de vista de las situaciones?
- 16 ¿ Usted entiende el punto de vista de sus superiores sobre las situaciones?
- 22 ¿ Usted se siente cercano y amigo de sus superiores?
- 25 ¿ Usted se siente libre para compartir con sus superiores sus sentimientos y problemas?
- 26 ¿ Sus superiores comparten sus sentimientos y problemas con usted?
- 28 ¿ Usted trata a sus superiores de manera que les hace sentir que usted confía en ellos?
- 30 ¿ Otras personas se preocupan por usted y le ayudan en su situación de trabajo?

4. LA PERCEPCION DE LOS ENCUESTADOS SOBRE SU AUTOCONTROL RESPONSABLE.

REACTIVOS

- 6 ¿ Los miembros de su empresa se sienten responsables del control de su propio comportamiento?
- 14 ¿ Usted toma parte en el control de su trabajo?
- 36 ¿ Usted toma parte en la evaluación de su trabajo?

5. EL GRADO DE SATISFACCION ACTUAL DE LOS ENCUESTADOS EN SU TRABAJO.

REACTIVOS

- 18 ¿ Usted está satisfecho con la actual situación dentro de su trabajo?

6. EL GRADO EN QUE LOS ENCUESTADOS SE ESFUERZAN POR ALCANZAR LAS METAS EN SU ACTUACION DE TRABAJO.

REACTIVOS

- 8 ¿ Usted y sus compañeros trabajan para mejorar la situación de su empresa?
- 13 ¿ Usted, en la situación en que vive acepta las metas fijadas para su trabajo?
- 20 ¿ Usted se esfuerza para alcanzar altas metas en su actuación de trabajo?
- 34 ¿ Sus superiores se esfuerzan porque en su situación de trabajo usted alcance altas metas?

7. LA ACTITUD DE LOS ENCUESTADOS CON RESPECTO A LA COOPERACION CON SU SUPERIOR Y COMPAÑEROS DE TRABAJO.

REACTIVOS

- 9 ¿ Usted está pendiente y ayuda a otros en su trabajo?
- 23 ¿ Sus superiores, trabajan con usted de tal manera que acepta gustosamente?

REACTIVOS

- 29 ¿ Usted tiene oportunidades para trabajar de manera cercana y amigable con sus compañeros?
- 35 ¿ Usted da a sus superiores información completa y verdadera respecto a su trabajo?

4.1.4 FORMA DE CALIFICACION

El presente punto constituye la parte central del trabajo de investigación, pues en él se dan a conocer y se interpretan los resultados de la encuesta realizada.

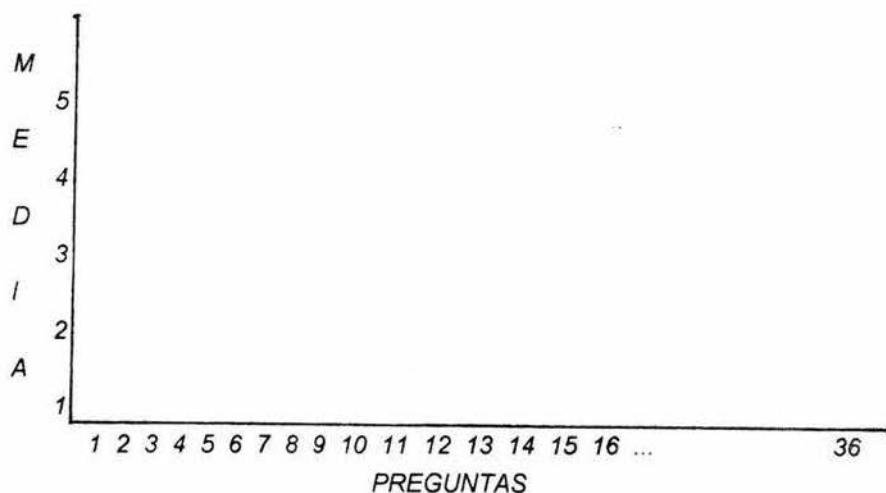
La escala de calificaciones para cada pregunta, tanto para la columna "ES" como para la de "DEBERIA SER" es la siguiente:

<u>FRECUENCIA</u>	<u>CALIFICACION</u>
<i>Casi nunca</i>	<i>1 pts.</i>
<i>Algunas veces</i>	<i>2 pts.</i>
<i>Con frecuencia</i>	<i>3 pts.</i>
<i>Con mucha frecuencia</i>	<i>4 pts.</i>
<i>Casi siempre</i>	<i>5 pts.</i>

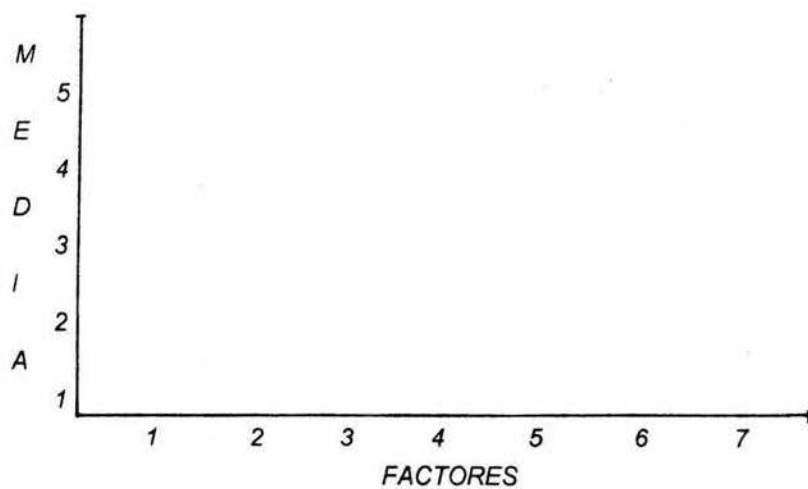
En cuanto a la columna "DEBERIA SER", su finalidad consiste en determinar el grado de inconformidad que existe en el encuestado a través de su comparación con los resultados de la columna denominada "ES del cuestionario. Esto es, los resultados del "DEBERIA SER" no intervienen en la decisión de confirmar o rechazar la hipótesis planteada.

La regla de decisión adoptada para la aceptación de una situación satisfactoria para cada una de las preguntas es que la media sea superior a tres ($\bar{X} > 3$). Con respecto a los factores, se agruparon las preguntas del cuestionario relacionadas con cada uno de ellos y la regla de decisión adoptada para el grupo de preguntas fue la misma que para el caso individual. De esta manera una calificación menor de tres, indica un clima insatisfactorio y una calificación mayor de tres indica un clima satisfactorio.

En este sentido, la gráfica correspondiente a reactivos deberá incluir del lado izquierdo en forma vertical una numeración del 1 al 5 que indica la medida de la media y en la parte inferior de forma horizontal se muestra el número de preguntas del 1 al 36



La gráfica correspondiente a factores se presenta en forma de código de barras en donde la media de la media es colocada del lado izquierdo de forma vertical (del 1 al 5) y en la parte inferior de modo horizontal el número de factores.



4.2 INVESTIGACION 2

"DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PRIVADA"

4.2.1 ANTECEDENTES

En 1983 Yáñez Elias Virginia, realizó un estudio de clima organizacional en una empresa del ramo de autotransportes dedicada al armado de camiones, tractocamiones y motores.

Se implementó este estudio debido a la necesidad de establecer un canal de información que substituyera las formas convencionales de comunicación, permitiendo presentar en forma real, cuáles son estas situaciones e implementar las estrategias de cambio.

Su objetivo fue: " Identificar, analizar y evaluar el clima organizacional de una empresa privada, mediante la aplicación de un cuestionario, a fin de dar a conocer a la Dirección General las situaciones críticas dentro de la organización, referentes al sentir y pensar del personal con relación a la institución".

Para la realización de la investigación se desarrolló un cuestionario que permitiera identificar las opiniones del personal a nivel departamental, gerencial, divisional y de empresa.

El cuestionario fue aplicado al personal de confianza entre los que se encontraba, desde el Director general hasta Choferes y mensajeros.

La edad fluctuó de 18 a 45 años siendo el promedio 22.8 años. El nivel de escolaridad predominante estaba formado por Licenciados en Administración de empresas, Administración industrial, Contador público, Psicología Industrial, Economía, Ingenieros mecánicos y electricistas, Carreras técnicas y comerciales. Existía aproximadamente una proporción de tres hombres por cada mujer, siendo

el nivel directivo de sexo masculino.

Para identificar las áreas conflicto de la empresa se determinaron los factores a estudiar, además se realizó una clasificación por subsistemas de acuerdo a los criterios de Newton Margulies (cit. en Yáñez, 1983):

SISTEMA ADMINISTRATIVO: Es aquel en el que se incluye la estructura de la organización, las normas y reglas políticas, la forma en que se toman las decisiones y gran número de otros elementos destinados a facilitar el trámite administrativo.

SISTEMA CULTURAL: Su interés principal radica en el aspecto intelectual del organismo, sus principios y normas.

SISTEMA DE RELACIONES HUMANAS: Su interés primordial radica en la satisfacción de las necesidades personales"

Los factores quedaron clasificados de la siguiente manera:

FACTORES DEL SUBSISTEMA DE RELACIONES HUMANAS

<i>Supervisión</i>	<i>Arraigo</i>
<i>Seguridad</i>	<i>Comunicación</i>
<i>Compañerismo</i>	<i>Satisfacción e insatisfacción por el trabajo</i>
<i>Aceptación</i>	<i>Reconocimiento</i>

FACTORES DEL SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

<i>Colaboración</i>	<i>Definición de funciones</i>
<i>Aumentos y promociones</i>	<i>Cargas de trabajo</i>
<i>Condiciones de trabajo</i>	<i>Controles</i>
<i>Responsabilidad</i>	

FACTORES DEL SUBSISTEMA CULTURAL

Interés de trabajo

Capacidad de desarrollo

Capacitación

Desarrollo

Tras la aplicación de un estudio piloto, el cuestionario quedó conformado por 54 reactivos y se aplicó a 139 personas. Se definió que por la naturaleza de los reactivos elaborados, había tres tipos de respuestas a saber:

Respuestas abiertas

Respuestas binarias (SI, NO)

Respuestas con alternativas múltiples (tétradas, en donde dos corresponden a una situación deseable y dos corresponden a una situación no deseable.

Lo anterior se hizo con la finalidad de evitar la tendencia central en las respuestas.

4.2.2 PRESENTACION DEL CUESTIONARIO

Para su aplicación los cuestionarios fueron colocados en sobres y se entregaron en el sitio de labores de cada persona, explicando el motivo de este y se les garantizó que el cuestionario sería anónimo. El tiempo total de aplicación fue de tres semanas.

Cada cuestionario contenía una hoja de instrucciones, la cual se presenta a continuación:

INSTRUCTIVO

A la institución le interesa lo que su personal piense en relación a diferentes aspectos de su organización.

El presente es un inventario que busca recabar sus puntos de vista mediante las respuestas que usted se sirva proporcionar a las preguntas que lo integran.

Usted se dará cuenta de la facilidad con que dichas preguntas pueden ser contestadas.

En la mayoría de las preguntas, solamente se deberá de anotar una sola "x" dentro del círculo que corresponda a la palabra o frase que más se apegue a la respuesta que usted quiera dar.

En muy pocas preguntas; usted tendrá que concluir la respuesta o dar una respuesta completa; pero se encontrará con que esto no representa mayor dificultad.

Un aspecto muy importante en la realización de estudios como el que representa este inventario es la CONFIDENCIALIDAD en su manejo. Por tal motivo no se moleste en anotar nombre o en firmar.

Se recomienda leer cuidadosamente cada pregunta, antes de anotar su respuesta, en caso de que usted cambiara de opinión una vez anotada una respuesta podrá borrarla para anotar la definitiva.

Le rogamos utilizar lápiz y contestar en orden.

Este inventario no contempla respuestas BUENAS o MALAS, si no sólo su RESPUESTA.

1.-¿ Le ha proporcionado la empresa algún tipo de trabajo de capacitación desde su ingreso?

SI

NO

2.- Tomando en consideración el tipo de trabajo que usted realiza, ¿Cómo califica las condiciones físicas bajo las cuales trabaja?

Excelentes

Regulares

Buenas

Deficientes

Si su respuesta es "deficiente" o "regulares", indique a qué condiciones se refiere _____

3.- ¿ Qué tanta seguridad siente por tener un empleo permanente en la empresa?

Mucha

Menos que en cualquier otra

Como en cualquier otra empresa

Muy poca

4.- ¿Cuál es el aspecto más importante que desea lograr a corto plazo dentro de la empresa? (próximos 12 meses)

Adquirir más experiencia

Obtener reconocimiento

Adquirir más responsabilidades

No lo he pensado

Adquirir mayores ingresos

Otras (especifique) _____

5.- El grado de comunicación que existe para tratar problemas de trabajo y para buscar soluciones es entre usted y su supervisor:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy bueno | <input type="checkbox"/> Regular |
| <input type="checkbox"/> Adecuado | <input type="checkbox"/> Deficiente |

6.- El grado de comunicación que existe para tratar problemas de trabajo y para buscar soluciones es entre usted y sus compañeros:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy bueno | <input type="checkbox"/> Regular |
| <input type="checkbox"/> Adecuado | <input type="checkbox"/> Deficiente |

7.- La comunicación que existe entre todo el personal de la empresa es:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy bueno | <input type="checkbox"/> Regular |
| <input type="checkbox"/> Adecuado | <input type="checkbox"/> Deficiente |

8.- La opinión que tiene de la empresa respecto a la que tenía al efectuar sus trámites de ingresos es:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mejor | <input type="checkbox"/> Inferior |
| <input type="checkbox"/> La misma | <input type="checkbox"/> Muy inferior |

9.- En general en la empresa, según su opinión, los aumentos de sueldo y las promociones a puestos de mayor nivel se obtienen por:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Méritos | <input type="checkbox"/> "Buenas relaciones" |
| <input type="checkbox"/> Antigüedad | <input type="checkbox"/> Otras (especifique) _____ |

10.- En particular, en su caso, si ha recibido aumentos o si ha sido promovido, ello se ha debido a:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Méritos | <input type="checkbox"/> "Buenas relaciones" |
| <input type="checkbox"/> Antigüedad | <input type="checkbox"/> Otras (especifique) _____
_____ |

11.- La responsabilidad que existe entre el personal es:

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Muy buena | <input type="checkbox"/> Aceptable |
| <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Deja mucho que desear |

12.- En general, dentro de la empresa, usted considera que la responsabilidad es:

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Muy buena | <input type="checkbox"/> Aceptable |
| <input type="checkbox"/> Buena | <input type="checkbox"/> Deja mucho que desear |

13.- ¿Qué tanto cree usted que le interesa su bienestar personal a la empresa?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Le interesa mucho | <input type="checkbox"/> Le interesa algo |
| <input type="checkbox"/> Si le interesa | <input type="checkbox"/> Le interesa poco |

14.- ¿Cómo son las oportunidades que existen en la empresa para obtener un mejor puesto?

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muchas | <input type="checkbox"/> Ocasionales |
| <input type="checkbox"/> De acuerdo a su desarrollo | <input type="checkbox"/> Escasas |

15.- *Las relaciones que existen entre usted y su supervisor son:*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Muy buenas</i> | <input type="checkbox"/> <i>Llevaderas</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Armoniosas</i> | <input type="checkbox"/> <i>Difíciles</i> |

16.- *¿Cómo son las relaciones entre usted y sus compañeros de trabajo?*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Muy buenas</i> | <input type="checkbox"/> <i>Llevaderas</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Armoniosa</i> | <input type="checkbox"/> <i>Difíciles</i> |

17.- *Las relaciones del personal en general de la empresa son:*

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Muy buenas</i> | <input type="checkbox"/> <i>Llevaderas</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Armoniosas</i> | <input type="checkbox"/> <i>Difíciles</i> |

18.- *Cuando se presentan problemas en su trabajo, sus compañeros, si se lo solicitan:*

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Lo ayudan con interés</i> | <input type="checkbox"/> <i>Lo ayudan con
poco interés</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Lo ayudan</i> | <input type="checkbox"/> <i>No lo ayudan</i> |

19.- *Generalmente, la forma en que usted se entera de las cosas importantes que suceden en la empresa es:*

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>A través de sus jefes</i> | <input type="checkbox"/> <i>A través de
personas
externas a
la empresa</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>A través de otros medios
formales de la empresa</i> | <input type="checkbox"/> <i>A través de
chismes y
rumores</i> |

20.- ¿Cómo considera usted la "actuación de su supervisor" por lo que se refiere a el trato que le da usted?

Muy bueno

En ocasiones
bueno

Bueno

Deja que
desear

21.- ¿Cómo es el trato que le da su supervisor a sus compañeros?

Muy bueno

En ocasiones
bueno

Bueno

Deja que desear

22.- ¿La forma en que su supervisor propicia un buen ambiente de trabajo es:

Muy eficaz

Lo intenta sin
mayor éxito

Eficaz

Lo propicia
muy poco

23.- ¿Cómo administra y distribuye su supervisor el trabajo entre su personal?

De forma muy adecuada

De forma poco
adecuada

De forma adecuada

De forma defi-
ciente

24.- *La cantidad de supervisión que ejerce su jefe sobre usted y sobre su trabajo es:*

Muy adecuada

Excesiva

Adecuada

Insuficiente

25.- *La forma en que orienta y aconseja su supervisor a usted y sus compañeros sobre el trabajo a efectuar es:*

Muy acertada

Poco acertada

Acertada

Muy poco acertada

26.- *La forma en que orienta y aconseja su supervisor a usted y sus compañeros sobre su desarrollo personal es:*

Con mucho interés

Con poco interés

Con interés

Casi no lo hace

27.- *¿Cómo califica usted la colaboración que se obtiene del personal en general en la Empresa?*

Excelente

Regular

Buena

Deja que desear

28.- El reconocimiento que usted ha tenido en la Empresa, por el trabajo "bien hecho" que usted realiza, así como por sus "buenas ideas" y "buenas sugerencias" por parte de su supervisor es:

Más de lo que se puede esperar

Menos de lo que se puede esperar

Lo que se puede esperar

Mucho menos de lo que se puede esperar

29.- ¿Cómo siente el reconocimiento por parte de la Empresa?

Más de lo que se puede esperar

Menos de lo que se puede esperar

Lo que se puede esperar

Mucho menos de lo que se puede esperar

30.- El reconocimiento que le dan sus compañeros es:

Más de lo que se puede esperar

Menos de lo que se puede esperar

Lo que se puede esperar

Mucho menos de lo que se puede esperar

31.- ¿Cómo considera que sean las oportunidades que le brinda la Empresa para desarrollarse y para alcanzar sus objetivos personales?

Muchas

Escasas

Suficientes

Muy escasas

32.- ¿Se siente usted presionado por las cargas de trabajo?

Casi nunca

Casi siempre

Algunas veces

Siempre

33.- ¿Cómo se siente que es aceptado por sus compañeros de trabajo?

Muy aceptado

Poco aceptado

Aceptado

Muy poco aceptado

34.- ¿Cómo siente que es aceptado por sus supervisores?

Muy aceptado

Poco aceptado

Aceptado

Muy poco aceptado

35.- ¿Le gustaría continuar trabajando en la Empresa dentro de 5 años?

Sí

No

36.- ¿Qué opinión cree que tiene su supervisor sobre usted?

Muy buena

Regular

Buena

No muy buena

37.- ¿Qué opinión cree que tiene su supervisor sobre el trabajo que usted realiza?

Muy buena

Regular

Buena

No muy buena

38.- ¿Qué tanto aplica a su trabajo los conocimientos y habilidades que usted ha desarrollado a través de sus estudios y de su experiencia laboral?

Totalmente

Algunos

Buena parte

Muy pocos

39.- Señale las tres cosas que más le gustan de su trabajo actual:

40.- Señale las tres cosas que no le gustan de su trabajo actual:

41.- ¿En qué área de la Empresa le gustaría desarrollarse?

Manufacturera

Comercial

Adquisiciones

Finanzas

Rels. gubernamentales

Rels. Industriales

42.- ¿Se encuentra usted dentro de su área de preferencia?

Sí

No

43.- *¿Le recomendaría usted a una amistad, que trabajara en la Empresa?*

Sí

No

44.- *¿Qué opinión tiene usted sobre su supervisor como persona?*

Muy buena

Regular

Buena

No muy buena

45.- *¿Qué opinión tienen sus compañeros sobre su supervisor como persona?*

Muy buena

Regular

Buena

No muy buena

46.- *¿Cree usted que su antigüedad en la Empresa es reconocida de alguna manera?*

Sí

No

47.- *¿Cómo considera usted que sean sus conocimientos y habilidades para desarrollar "exitosamente" su puesto actual?*

*Mayores de los que
se requieren*

*Menores de los que
se requieren*

Justo los que se requieren

Insuficientes

48.- *¿Ha tenido errores importantes en el desarrollo de su trabajo?*

No hasta la fecha

Ocasionalmente

Algunas veces

Frecuentemente

49.- ¿Se ha percatado generalmente su supervisor de ellos?

Sí

No

50.- ¿Quién cree usted que generalmente toma las decisiones más importantes que están relacionadas con su trabajo?

Usted solo

Algunos de sus compañeros o de su supervisor

Su supervisor

Personas superiores a su supervisor

51.- ¿Sabe usted si su supervisor ha evaluado alguna vez su desempeño?

Sí

No

52.- ¿En qué forma conoce usted las funciones y responsabilidades de su puesto?

En forma muy clara y precisa

En forma poco clara y poco precisa

En forma clara y precisa

En forma vaga

53.- ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

Mucho

Algo

Poco

Nada

54.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en su puesto actual?

Sí

No

4.2.3 RELACION ENTRE FACTORES Y REACTIVOS

I. SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

FACTORES

1. Carga de trabajo

REACTIVO

32 ¿ Se siente usted presionado por las cargas de trabajo?

2. Controles

REACTIVOS

48 ¿ Ha tenido errores importantes en el desarrollo de su trabajo?

49 ¿ Se ha percatado generalmente su supervisor de ellos?

3. Definición de funciones

REACTIVO

52 ¿ En qué forma conoce usted las funciones y responsabilidades de su puesto?

4. Condiciones de trabajo

REACTIVO

- 2 *Tomando en consideración el tipo de trabajo que usted realiza, ¿cómo califica las funciones físicas bajo las cuales trabaja?*

5. Responsabilidad

REACTIVOS

- 11 *La responsabilidad que existe entre el personal es*
- 12 *En general, dentro de la empresa, usted considera que la responsabilidad es*

6. Colaboración

REACTIVOS

- 18 *Cuando se presentan problemas en su trabajo, sus compañeros, si se lo solicitan*
- 27 *¿Cómo califica usted la colaboración que se obtiene del personal en general de la empresa?*

7. Aumentos y promociones

REACTIVOS

- 9 *En general en la empresa, según su opinión, los aumentos de sueldo y las promociones a puestos de mayor nivel se obtienen por.*

REACTIVOS

- 10 *En particular, en su caso si ha recibido aumentos o si ha sido promovido, ello se ha debido a*

II. SUBSISTEMA CULTURAL**FACTORES****8. Intereses de trabajo****REACTIVOS**

- 4 *¿Cuál es el aspecto más importante que desea lograr a corto plazo dentro de la empresa? (próximos 12 meses)*
- 41 *¿En qué área de la empresa le gustaría desarrollarse?*
- 42 *¿Se encuentra usted dentro de su área de preferencia?*

9. Capacidad de desarrollo**REACTIVO**

- 38 *¿Qué tanto aplica a su trabajo los conocimientos y habilidades que usted ha desarrollado a través de sus estudios y de su experiencia laboral?*

10. Capacitación

REACTIVOS

- 1 ¿ Le ha proporcionado la empresa algún tipo de capacitación desde su ingreso?
- 47 ¿ Cómo considera usted que sean sus conocimientos y habilidades para desarrollar " exitosamente " su puesto actual?
- 54 ¿ Ha recibido algún tipo de capacitación en su puesto actual?

11. Desarrollo

REACTIVOS

- 14 ¿ Cómo son las oportunidades que existen en la empresa para obtener un mejor puesto?
- 31 ¿ Cómo considera que sean las oportunidades que le brinda la empresa para desarrollarse y para alcanzar sus objetivos personales?

III. SUBSISTEMA DE RELACIONES HUMANAS

FACTORES

12. Arraigo

REACTIVOS

- 8 La opinión que tiene de la empresa, respecto a la que tenía al efectuar sus tramites de ingreso es

REACTIVOS

35 ¿ Le gustaría continuar trabajando en la empresa dentro de 5 años?

43 ¿ Le recomendaría usted a una amistad, que trabajara en la empresa?

13. Seguridad

REACTIVOS

3 ¿ Qué tanta seguridad siente por tener un empleo permanente en la empresa?

13 ¿ Qué tanto cree usted que le interese su bienestar personal a la empresa?

14. Reconocimientos

REACTIVOS

28 El reconocimiento que usted ha tenido en la empresa, por el trabajo "bien hecho" que usted realiza, así como por sus "buenas ideas" y "buenas sugerencias" por parte de sus supervisores

29 ¿Cómo siente el reconocimiento por parte de la empresa?

30 El reconocimiento que le dan sus compañeros es

46 ¿Cree usted que su antigüedad en la empresa es reconocida de alguna manera?

15. Aceptación

REACTIVOS

- 33 *¿Cómo se siente que es aceptado por sus compañeros de trabajo?*
- 34 *¿Cómo siente usted que es aceptado por sus supervisores?*

16. Satisfacción e Insatisfacción por el trabajo

REACTIVOS

- 39 *Señale las tres cosas que más le gustan de su trabajo actual*
- 40 *Señale las tres cosas que no le gusta de su trabajo actual*
- 53 *¿Le gusta a usted su trabajo actual?*

17. Comunicación

REACTIVOS

- 5 *El grado de comunicación que existe para tratar problemas de trabajo y para buscar soluciones es entre usted y su supervisor*
- 6 *El grado de comunicación que existe para tratar problemas de trabajo y para buscar soluciones es entre usted y sus compañeros*
- 7 *La comunicación que existe entre todo el personal de la empresa es*

REACTIVOS

- 19 *Generalmente, la forma en que usted se entera de las cosas importantes que suceden en la empresa es*

18. Supervisión

REACTIVOS

- 20 *¿Cómo considera usted la "actuación de su supervisor" por lo que se refiere al trato que le da a usted?*
- 21 *¿Cómo es el trato que le da su supervisor a sus compañeros?*
- 22 *La forma en que su supervisor propicia un buen ambiente de trabajo es*
- 23 *¿Cómo administra y distribuye su supervisor el trabajo entre su personal?*
- 24 *La cantidad de supervisión que ejerce su jefe sobre usted y sobre su trabajo es*
- 25 *La forma en que orienta y aconseja su supervisor a usted y sus compañeros sobre el trabajo a efectuar es*
- 26 *La forma en que orienta y aconseja su supervisor a usted y sus compañeros sobre su desarrollo personal es*

REACTIVOS

- 36 *¿Qué opinión cree que tiene su supervisor sobre usted?*
- 37 *¿Qué opinión cree que tiene su supervisor sobre el trabajo que usted realiza?*
- 44 *¿Qué opinión tiene usted sobre su supervisor como persona?*
- 45 *¿Qué opinión tienen sus compañeros sobre su supervisor como persona?*
- 50 *¿Quién cree usted que generalmente toma las decisiones más importantes que están relacionadas con su trabajo?*
- 51 *¿Sabe usted si su supervisor ha evaluado alguna vez su desempeño?*

20. *Compañerismo*

REACTIVOS

- 15 *Las relaciones que existen entre usted y su supervisor son*
- 16 *¿Cómo son las relaciones entre usted y sus compañeros de trabajo?*
- 17 *Las relaciones del personal en general de la empresa.*

4.2.4 FORMA DE CALIFICACION

Posterior a la aplicación, se recopilaron los cuestionarios y se agruparon los reactivos por factor. Se hizo la sumatoria dándole valor de un punto a cada una de las respuestas, de tal forma que el número de veces que la misma respuesta se repetía era la frecuencia de ésta. Separándolas en dos grupos: Situación deseable y Situación no deseable.

Para obtener el promedio de respuestas por factor, se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$\bar{X}_{fe} = \frac{fr D}{nr}$$

\bar{X}_{fe} = Promedio

frD = Frecuencia de la situación deseada

nr = Número de reactivos de ese factor

Ejemplo:

En el factor comunicación, 398 fue la suma de frecuencias de la situación deseable y hay cuatro reactivos que pertenecen a ese factor (4, 6, 7 y 19).

$$\bar{X}_{fe} = \frac{398}{4} = 99.5 \text{ pts.}$$

Por lo tanto el promedio del factor comunicación en la situación deseable es de 99.5 pts. por reactivo, de 139 encuestados.

Para obtener el promedio por subsistema se utilizó el mismo procedimiento, así se contó con los resultados clasificados por reactivo, factor y subsistema.

Además del promedio se calculó el porcentaje de respuestas para la situación deseable y para la no deseable y de esta manera tener más claro hasta qué punto los empleados perciben deseable o indeseable el clima en la empresa.

Ejemplo:

Si el promedio de la situación deseable del factor comunicación es de 99.5 y el número de encuestados es de 139 entonces su porcentaje es de 72%

$$\% = \frac{(\bar{X}_{fe}) (100)}{N_e}$$

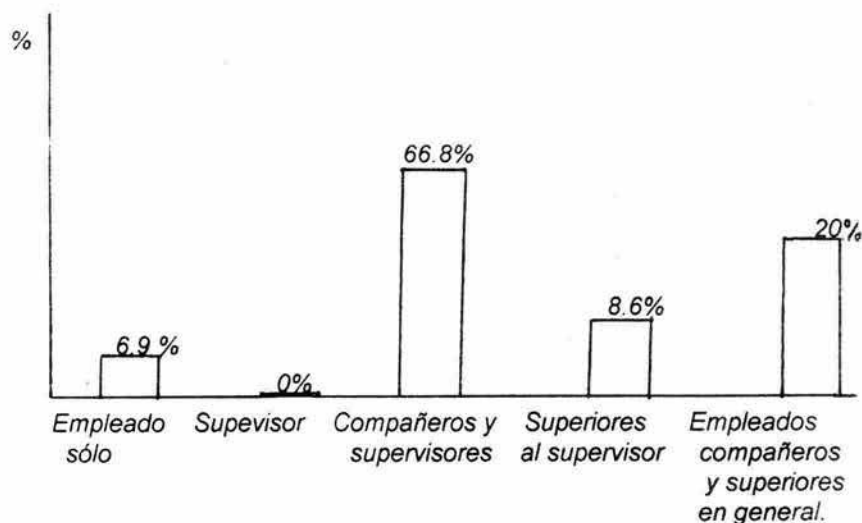
$$\% = \frac{99.5 \times 100}{139} = 72$$

Quiere entonces decir que de un 100% de empleados encuestados el 72% percibe una buena comunicación y el restante que sería el 28% una mala comunicación.

Para un mayor análisis el porcentaje se calculó también por reactivo.

En los reactivos que no son contabilizables como respuestas deseables o indeseables (2, 4, 41, 9, 10 y 50), se evaluaron según lo que la mayoría de los empleados percibe y se muestra en una gráfica el porcentaje que obtuvo cada opción de respuesta en cada uno de estos reactivos, así como a que factor y a que subsistema pertenece.

Ejemplo:



REACTIVO # 50

FACTOR SUPERVISION

SUBSISTEMA RELACIONES HUMANAS

De esta manera nos indica que el 66.8% de los empleados encuestados percibe que el compañero y el supervisor toman las decisiones más importantes que están relacionadas con su trabajo.

Esto nos es de gran utilidad puesto que aunque no corresponde a una situación deseable o no deseable permite conocer la manera en cómo están percibiendo los empleados ciertas situaciones que dependiendo de las políticas de la empresa le conviene mantener o iniciar un cambio.

4.3 INVESTIGACION 3

" EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS "

4.3.1 ANTECEDENTES

En 1991 Alonso García J. Gerardo, realizó un proyecto de estudios de clima organizacional presentando un caso hipotético de evaluación del clima en las empresas, cuyo objetivo fue:

"Conocer el clima organizacional que impera en las diferentes áreas de la organización especificando su impacto en la satisfacción, motivación y productividad del personal y estableciendo acciones concretas que coadyuven a la buena administración de recursos humanos en la organización".

Los factores que utilizó fueron 9:

1. **COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO:** *Considera la equidad del sueldo, prestaciones y servicios que se otorgan al personal, con base en una adecuada evaluación de los requerimientos del puesto y un reconocimiento del esfuerzo y el desempeño de la persona que lo ocupa.*

2. **AMBIENTE FISICO:** *Explora las condiciones ambientales de la comodidad, limpieza e higiene, así como la dotación de instalaciones, mobiliario, equipo y material necesarios para cumplir adecuadamente con las labores encomendadas.*

3. **DESARROLLO PERSONAL:** *Se refiere al grado en que el personal siente que la organización se preocupa genuinamente y brinda los medios para asegurar una adecuada capacitación y desarrollo de su personal.*

4. **DIRECCIÓN PARTICIPATIVA:** *Este sector explora el ejercicio de la autoridad y los estilos de dirección predominante.*

Se refiere al grado en que el personal siente que la autoridad se ejerce en forma participativa o impositiva y el grado en que la organización los toma en cuenta.

5. **COMUNICACION:** *Describe a la organización en términos de claridad, oportunidad, amplitud y franqueza de la información y comunicación existentes, para poder desempeñar adecuadamente el puesto que se tiene.*

6. **IMAGEN DE LA ORGANIZACION:** *Se refiere a la forma como percibe el personal la calidad y eficiencia de los productos y servicios que ofrece la organización, así como la imagen de esta ante el propio personal y el público en general.*

7. **ESTIMULO PARA EL CAMBIO:** *Describe el ambiente de renovación y de cambio predominante en la organización y la aceptación que tiene el personal hacia dicho ambiente.*

8. **RELACIONES INTERPERSONALES:** *Describe el ambiente de las relaciones humanas que existe en la organización en términos de cordialidad, confianza, cooperación y ayuda mutua, así como el grado de integración del personal a la organización, según la percepción del personal.*

9. **CALIDAD EN LA ORGANIZACION:** *Explora la opinión del personal acerca de la flexibilidad y eficiencia de las estructuras de la empresa. Se refiere a cómo percibe el personal la estructura de la organización, las normas y políticas imperantes.*

4.3.2 PRESENTACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario aplicado consistió de:

- 1. Hoja de instrucciones*
- 2. Hoja de información general*
- 3. 34 reactivos (cuerpo del cuestionario).*

HOJA DE INSTRUCCIONES

El presente estudio tiene el propósito de recabar información sobre el ambiente de trabajo que existe en la empresa, por lo que solicitamos su cooperación contestando el presente cuestionario, recuerde que lo importante es su opinión personal expresada con toda franqueza.

Lea cuidadosamente cada cuestión y elija la respuesta que se considere más semejante a su punto de vista.

Responda usted a todas las interrogantes, ya que ninguna es exactamente igual a las demás, trate de contestar en el menor tiempo posible.

Por favor no firme ni ponga marca alguna al cuestionario, ya que deseamos obtener y procesar los datos en forma totalmente anónima, pues lo realmente importante para la mejor calidad de los resultados es su opinión.

Muchas gracias por su cooperación.

INFORMACION GENERAL

Para el mejor manejo de los datos y obtener mejores resultados, solicitamos nos proporcione la información que a continuación se le pide, marcando con una X el espacio apropiado.

- 1.- Sexo
- a-----masculino
 - b-----femenino
- 2.- Edad
- a-----20 años cumplidos o menos
 - b-----21 a 25 años cumplidos
 - c-----26 a 30 años cumplidos
 - d-----31 a 40 años cumplidos
 - e-----41 a 50 años cumplidos
 - f-----51 a 60 años cumplidos
 - g-----61 o más
- 3.- Grado de escolaridad
- a-----Primaria no concluida
 - b-----Primaria concluida
 - c-----Secundaria concluida
 - d-----Comercial o técnica completa
 - e-----Preparatoria o vocacional
 - f-----Estudios subprofesionales concluidos
 - g-----Profesional concluida
 - h-----Maestría o Doctorado completo.
- 4.- Antigüedad en la empresa
- a-----menos de 2 años
 - b-----2 a 4 años
 - c-----5 a 9 años
 - d-----10 a 14 años
 - e-----15 a 19 años
 - f-----20 a 24 años
 - g-----25 a 29 años
 - h-----30 años ó más.

FORMA DE RESPUESTA

Cada afirmación tiene 5 posibilidades de respuesta, una de las cuales podrá ser marcada según su opinión personal. Después de leer, cuidadosamente cada una, encierre en un círculo el número que corresponde a su manera de pensar.

- 1.- Total desacuerdo
- 2.- Parcial desacuerdo
- 3.- Me da igual
- 4.- Parcial acuerdo
- 5.- Total acuerdo.

1.- La institución se preocupa por conocer la opinión de su personal.

1 2 3 4 5

2.- Buscar nuevas y mejores soluciones a los problemas, es la política de la institución.

1 2 3 4 5

3. - La remuneración económica que percibo está de acuerdo a las actividades que realizo.

1 2 3 4 5

4.- El ambiente laboral permite realmente un trabajo en equipo.

1 2 3 4 5

5.- *Se me proporciona la información necesaria para el mejor desempeño del puesto.*

1 2 3 4 5

6.- *Obtengo en el momento oportuno el material y equipo que requiere mi actividad.*

1 2 3 4 5

7.- *En la institución la autoridad es delegada cordialmente.*

1 2 3 4 5

8.- *Conozco los objetivos a cubrir en el puesto que desempeño.*

1 2 3 4 5

9.- *Los resultados de mi trabajo contribuyen a los objetivos de la institución.*

1 2 3 4 5

10.- *Estoy contento en mi área de trabajo.*

1 2 3 4 5

11.- *La empresa se preocupa por la superación de su personal.*

1 2 3 4 5

12.- *El reconocimiento que otorga la institución al buen desempeño laboral, es el mejor estímulo a la superación diaria.*

1 2 3 4 5

13.- *Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa.*

1 2 3 4 5

14.- *Para obtener mejores resultados, se toma en consideración la iniciativa de los trabajadores.*

1 2 3 4 5

15.- *Las buenas relaciones que existen en la organización son la base de obtener mejores resultados.*

1 2 3 4 5

16.- *La imagen que se tiene de la empresa es halagadora y amigable.*

1 2 3 4 5

17.- *El reconocimiento es otorgado a los resultados por equipo.*

1 2 3 4 5

18.- *Estoy satisfecho con los esfuerzos de la empresa por mantenernos informados de los cambios más recientes.*

1 2 3 4 5

19.- *Creo que la imagen que se tiene de nuestra empresa es positiva.*

1 2 3 4 5

20.- *Me agradan las actividades que realizo.*

1 2 3 4 5

21.- *El ambiente físico que me rodea contribuye a un mejor desempeño.*

1 2 3 4 5

22.- *Las autoridades de la empresa prestan atención a las dudas o problemas del empleado.*

1 2 3 4 5

23.- *El esfuerzo que realizo por mejorar mi trabajo es reconocido por mi superior.*

1 2 3 4 5

24.- *Recibo orientación para obtener mejores resultados.*

1 2 3 4 5

25.- *Antes de tomar una determinación los directivos consideran la opinión de los colaboradores.*

1 2 3 4 5

26.- *El puesto que ocupo es fuente de nuevos conocimientos.*

1 2 3 4 5

27.- *El empleo actual con que cuento me ofrece seguridad económica.*

1 2 3 4 5

28.- *Creo que con el tiempo ampliaré mis conocimientos.*

1 2 3 4 5

29.- *La autoridad es delegada adecuadamente a los colaboradores.*

1 2 3 4 5

30.- *La función que desempeña la empresa es importante para el desarrollo del país.*

1 2 3 4 5

31.- *Otro empleo fuera de la empresa, cubre mejor sus necesidades.*

1 2 3 4 5

32.- *El horario de trabajo es adecuado a mis necesidades.*

1 2 3 4 5

33.- *Los reglamentos de la institución son flexibles a las necesidades del trabajador.*

1 2 3 4 5

34.- *Los pasos a seguir en la contratación permiten la mejor selección del personal.*

1 2 3 4 5

4.3.3 RELACION ENTRE FACTORES Y REACTIVOS

La agrupación de los reactivos por factor es la siguiente:

1. COMPENSACION Y RECONOCIMIENTO.

REACTIVOS

- 3 *La remuneración económica que percibo está de acuerdo a las actividades que realizo.*
- 12 *El reconocimiento que otorga la Institución al buen desempeño laboral, es el mejor estímulo a la superación diaria.*
- 23 *El esfuerzo que realizo por mejorar mi trabajo es reconocido por mi superior.*
- 31 *Otro empleo fuera de la Empresa cubre mejor sus necesidades.*

2. AMBIENTE FISICO

REACTIVOS

- 6 *Obtengo en el momento oportuno el material y equipo que requiere mi actividad.*
- 21 *El ambiente físico que me rodea contribuye a un mejor desempeño.*
- 32 *El horario de trabajo es adecuado a mis necesidades.*

3. DESARROLLO DEL PERSONAL

REACTIVOS

- 11 *La empresa se preocupa por la superación de su personal.*
- 24 *Recibo orientación para obtener mejores resultados.*
- 26 *El puesto que ocupo es fuente de nuevos conocimientos.*
- 28 *Creo que con el tiempo ampliaré mis conocimientos.*
- 34 *Los pasos a seguir en la contratación permiten la mejor selección del personal.*

4. DIRECCION PARTICIPATIVA.

REACTIVOS

- 1 *La institución se preocupa por conocer la opinión de su personal.*
- 7 *En la Institución la autoridad es delegada cordialmente.*
- 14 *Para obtener mejores resultados, se toma en consideración la iniciativa de los trabajadores.*
- 22 *Las autoridades de la Empresa prestan atención a las dudas o problemas del empleado.*
- 25 *Antes de tomar una determinación los directivos consideran la opinión de los colegas.*
- 29 *La autoridad es delegada adecuadamente a los colaboradores.*

5. COMUNICACION

REACTIVOS

- 5 *Se me proporciona la información necesaria para el mejor desempeño del puesto.*
- 8 *Conozco los objetivos a cubrir en el puesto que desempeño*
- 9 *Los resultados de mi trabajo contribuyen a los objetivos de la Institución.*
- 15 *Estoy satisfecho con los esfuerzos de la empresa por mantenernos informados de los cambios más recientes.*

6. IMAGEN DE LA INSTITUCION.

REACTIVOS

- 16 *La imagen que se tiene de la empresa es halagadora y amigable.*
- 19 *Creo que la imagen que se tiene de nuestra empresa es positiva.*
- 30 *La función que desempeña la empresa es importante para el desarrollo del país.*

7. ESTIMULO PARA EL CAMBIO

REACTIVO

- 2 *Buscar nuevas y mejores soluciones a los problemas es la política de la Institución.*

8. RELACIONES INTERPERSONALES.

REACTIVOS

- 4 *El ambiente laboral permite realmente un trabajo en equipo.*
- 10 *Estoy contento en mi área de trabajo.*
- 13 *Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa.*
- 17 *El reconocimiento es otorgado a los resultados por equipo.*
- 20 *Me agradan las actividades que realizo.*
- 27 *El empleo actual con que cuento me ofrece seguridad económica.*

9. CALIDAD DE LA ORGANIZACION.

REACTIVOS

- 33 *Los reglamentos de la Institución son flexibles a las necesidades del trabajador.*

4.3.4 FORMA DE CALIFICACION

Una vez realizada la aplicación se procedió a la codificación y captura de los datos asignando un valor a cada respuesta de la siguiente forma:

	CALIFICACION	PRIORIDAD
Total acuerdo	+2	C
Parcial acuerdo	+1	B
Me da igual	0	
Parcial desacuerdo	-1	
Total desacuerdo	-2	A

De esta manera, los resultados de las preguntas que están dentro de un factor son promediados dando una calificación para cada factor, la cual se presenta en los resultados generales.

La calificación óptima (+2), es un estado ideal que siempre se percibe pero que de hecho no se da en la realidad de las empresas ya que todas las personas necesitarían contestar con "total acuerdo" a todos los aspectos medidos del clima. Por ello un resultado que se ubica entre :

+8 y +1.5 Es muy satisfactorio y amerita atención sólo para su mantenimiento. Un índice de:

+5 y +8 Empieza a mostrar ciertos problemas que merecen una atención especial y requiere mejorarse . Por último las calificaciones de:

-2 a +5 Son áreas de serios problemas que requieren atención inmediata

Prioridad "A" (rojo) de -2 hasta +.50 ALTO

Prioridad "B" (amarillo) de +.5 hasta +.75 ALERTA

Prioridad "C" (verde) de +.76 hasta +2 SIGA

En la prioridad A se requiere atención inmediata para mejorarse

En la prioridad B se requiere mejorarse

En la prioridad C se requiere mantenimiento

Es muy importante señalar en este punto la sencillez con que se debe presentar la gráfica, de manera que sea fácilmente comprensible para la dirección.

Una forma de presentar los datos es la siguiente:

- 1. Los resultados se presentan comenzando por el factor peor calificado y terminando con el mejor (de abajo hacia arriba y de izquierda a derecha de la gráfica)*
- 2. Los nombres de los factores en el margen izquierdo de la gráfica*
- 3. En la parte superior de la gráfica aparecen señaladas las prioridades A, B y C, con colores rojo, amarillo y verde respectivamente.*
- 4. En la parte inferior de la gráfica aparecen los puntajes obtenidos en la escala -2.00 a +2.00.*

4.4 INVESTIGACION 4

"DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL"

4.4.1 ANTECEDENTES

Morales, González G. y Flores, Monroy M.T. realizaron una investigación en 1992, en una empresa que se dedica al recubrimiento de lámina de acero, que tiene como principales productos, lámina galvanizada y pintada. Estos productos son utilizados tanto en la industria de la transformación como en el de la construcción.

El objetivo de dicha investigación fue: "Identificar, analizar y evaluar el Clima Organizacional mediante la aplicación de un cuestionario que permitiera conocer las situaciones críticas dentro de la organización, referente a las condiciones, sentimientos y actitudes del personal hacia la empresa".

Los factores a medir (en cuanto a frecuencia y satisfacción) fueron:

1. ASPECTOS RELATIVOS AL TRABAJO.

Frecuencia.

Es la cantidad de veces con la que el empleado utiliza sus conocimientos y habilidades para realizar su trabajo y el tiempo que utiliza para hacerlo con la calidad y cantidad requerida.

Satisfacción.

Es la complacencia y gusto que tiene el empleado por el tipo de trabajo que desempeña y que le permite utilizar sus habilidades y conocimientos para

realizarlo con la calidad requerida.

2. ASPECTOS RELATIVOS A LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

Frecuencia.

Es la cantidad de veces con la que las instalaciones se encuentran en condiciones adecuadas de seguridad (luz, ruido, temperatura). Así como las veces con la que las herramientas y equipo está en buenas condiciones y las instrucciones y distribución del trabajo es adecuada.

Satisfacción.

Es la complacencia y gusto que el empleado tiene hacia el ambiente (luz, ruido, temperatura), por contar con condiciones de seguridad necesarias. Así como la satisfacción que siente por tener las herramientas, las instrucciones, y cargas de trabajo adecuadas que le permitan la óptima realización de sus tareas.

3. ASPECTOS RELATIVOS AL SUELDO.

Frecuencia.

Es la cantidad de veces con la que el empleado reporta que el sueldo y prestaciones que percibe son suficientes para sus gastos, así como la frecuencia con la que pone en consideración con amigos y familiares el continuar o no en la organización.

Satisfacción.

Es la complacencia y gusto que el empleado tiene hacia el sueldo y prestaciones que percibe por su trabajo, así como por los avances y promociones que ha tenido en la organización.

4. ASPECTOS GENERALES.

Frecuencia.

Es la cantidad de veces con la que se realizan las actividades recreativas y deportivas en las cuales participan el empleado y su familia.

Satisfacción.

Es la complacencia y gusto que el empleado tiene hacia las actividades recreativas y deportivas en donde participa junto con su familia. Así como la satisfacción que siente hacia el servicio de comedor, la capacitación recibida y las políticas y procedimientos que tiene la empresa.

5. ASPECTOS RELATIVOS AL JEFE.

Frecuencia.

Es la cantidad de veces con la que su jefe lo supervisa sugiriéndole cómo evitar errores e informándole de los aciertos, así como de la frecuencia con que participa en la planeación de su trabajo y le informa de la calidad y cantidad del mismo.

Satisfacción.

Es la complacencia y gusto que el empleado siente por el trato que recibe de su jefe cuando tiene aciertos o errores y de la forma en que se le permite tomar decisiones y participar en la planeación de su trabajo dándole el apoyo y la supervisión requerida.

6. ASPECTOS RELATIVOS A LOS COMPAÑEROS.

Frecuencia.

Es la cantidad de veces con la que los compañeros ayudan y cooperan entre

sí, tanto en su departamento como en otras áreas para la mejor realización del trabajo.

Satisfacción.

Es la complacencia y gusto que el empleado siente por la ayuda que da y recibe de sus compañeros, tanto de su departamento como de otras áreas.

Esta investigación pretendió conocer y evaluar la relación que existe entre la frecuencia con la que se presentan determinadas condiciones y la satisfacción que tienen los empleados con respecto a ésta.

Se utilizó un cuestionario con 106 reactivos dividido en dos escalas: satisfacción y frecuencia. El cual fue elaborado exclusivamente para la investigación, tomando como antecedentes algunos otros cuestionarios.

FRECUENCIA: Esta escala consta de 66 reactivos y evalúa la cantidad de veces que se presenta determinada situación o condición.

SATISFACCION: Esta escala consta de 40 reactivos y evalúa el grado de complacencia y gusto que tiene el personal con la ausencia o presencia de determinada situación.

4.4.2 PRESENTACION DEL CUESTIONARIO

Para la aplicación del cuestionario se reunió al personal y se informó el motivo, objetivo y la importancia del estudio. Se proporcionó lápiz y goma y se colocó una mesa al centro del salón para que depositaran los cuestionarios al terminar. Las instrucciones fueron las siguientes:

" Este cuestionario consta de 106 preguntas, y no existe tiempo límite para su llenado, es importante que contesten todas las preguntas. "

MUY IMPORTANTE

LEA CON DETENIMIENTO ANTES DE CONTESTAR

Para llenar este cuestionario lea cada una de las afirmaciones y rellene el cuadro en la columna que corresponda a su punto de vista, respecto a si lo afirmado sucede "siempre", "casi siempre", "frecuentemente", "en ocasiones", "casi nunca", "nunca".

Por ejemplo: Si en la siguiente afirmación rellenó el recuadro de la columna SIEMPRE.

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUEN- TEMENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
---------------------	----------------	---------------------	-----------------------------	-------------------------	-----------------------	--------------

Estoy satisfecho en IMSA	<input checked="" type="checkbox"/>	-	-	-	-	-
-----------------------------	-------------------------------------	---	---	---	---	---

Quiero decir que: siempre estoy satisfecho en IMSA.

Continúe contestando las siguientes afirmaciones.

Rellene sólo un cuadro por afirmación. Gracias.

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
1. <i>El trabajo que desempeño me permite utilizar cabalmente mis habilidades y mi capacidad.</i>	-	-	-	-	-	-
2. <i>Prefiero dedicar más tiempo a un trabajo que hacerlo con mala calidad.</i>	-	-	-	-	-	-
3. <i>En esta empresa hay un alto riesgo de accidentarme.</i>	-	-	-	-	-	-
4. <i>Cuando efectúo un trabajo conozco con certeza qué objetivo de la empresa estoy persiguiendo.</i>	-	-	-	-	-	-
5. <i>Mis compañeros me ayudan con mi trabajo cuando se los pido.</i>	-	-	-	-	-	-
6. <i>Las prestaciones (fondo de ahorro, bonos, etc.) de la empresa me son útiles.</i>	-	-	-	-	-	-
7. <i>Tengo las herramientas y el equipo que necesito para hacer mi trabajo (nota: en oficinas esto incluye máquinas de escribir, calculadora, teléfono y papelería.</i>	-	-	-	-	-	-
8. <i>La empresa toma en cuenta a mi familia en su programa anual de eventos sociales, culturales y deportivos.</i>	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
9. <i>Mi trabajo es muy simple y no me ofrece retos.</i>	-	-	-	-	-	-
10. <i>Es mucha la presión que recibo de mi jefe por mejorar la productividad de mi trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-
11. <i>Cuando cometo un error mi jefe me reprende en público.</i>	-	-	-	-	-	-
12. <i>La calidad de mi trabajo es medida considerando características concretas del mismo.</i>	-	-	-	-	-	-
13. <i>Aunque quiera trabajar solo en algo, mis compañeros insisten en que trabajemos juntos.</i>	-	-	-	-	-	-
14. <i>Los descuentos por nómina de ropa, zapatos, etc., afectan mucho mis ingresos quincenales (o semanales).</i>	-	-	-	-	-	-
15. <i>Las herramientas y equipo que necesito para hacer mi trabajo están en buen estado y pueden utilizarse adecuadamente.</i>	-	-	-	-	-	-
16. <i>Conozco las políticas y reglamentos de la empresa respecto a mi conducta y desempeño dentro de las instalaciones, así como mis derechos y obligaciones.</i>	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
17. Cuento con los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar mi trabajo.	-	-	-	-	-	-
18. Hay muchos tiempos libres en mi puesto.	-	-	-	-	-	-
19. Cuando cometo un error, mi jefe me sugiere cómo evitarlo en el futuro.	-	-	-	-	-	-
20. Se con seguridad que cuando mis superiores califican mi trabajo y el de mis compañeros utilizan criterios iguales para todos.	-	-	-	-	-	-
21. Mis compañeros se entrometen demasiado en mi trabajo.	-	-	-	-	-	-
22. Mi jefe me da libertad para tomar decisiones en mi trabajo.	-	-	-	-	-	-
23. Se cómo manejar el equipo para hacer mi trabajo.	-	-	-	-	-	-
24. Antes de aceptar un empleo en otra empresa. ¿Tomaría en cuenta los comentarios de mis amigos al respecto?	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
25. <i>Mi trabajo requiere que piense mucho y resuelva problemas.</i>	-	-	-	-	-	-
26. <i>La iluminación en mi lugar de trabajo es insuficiente.</i>	-	-	-	-	-	-
27.- <i>Mi jefe me dice cuando hago las cosas bien.</i>	-	-	-	-	-	-
28. <i>Me faltan instrucciones o información clara y completa para hacer mi trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-
29. <i>Mis compañeros de trabajo operan entre sí y coordinan sus esfuerzos para alcanzar metas comunes cuando es necesario.</i>	-	-	-	-	-	-
30. <i>Mi jefe elabora por su cuenta mis planes de trabajo e ignora mis opiniones al respecto.</i>	-	-	-	-	-	-
31. <i>La empresa me ha brindado (o patrocinado) cursos que me han servido para mejorar mi desempeño en mi puesto.</i>	-	-	-	-	-	-
32. <i>Antes de aceptar un empleo en otra empresa, ¿Tomaría en cuenta los comentarios de mis parientes cercanos (padres, hermanos, hijos y/o cónyuge) al respecto?</i>	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
33. <i>En lo individual, las tareas de mi puesto consumen demasiado tiempo.</i>	-	-	-	-	-	-
34. <i>Mi lugar de trabajo es demasiado ruidoso.</i>	-	-	-	-	-	-
35. <i>Mi jefe me informa de mis aciertos indicándome cómo los logré.</i>	-	-	-	-	-	-
36. <i>Mi jefe me apoya cuando tengo problemas en mi trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-
37. <i>Los diversos departamentos de esta empresa cooperan entre sí y coordinan sus esfuerzos para conseguir los objetivos de la empresa.</i>	-	-	-	-	-	-
38. <i>Mi jefe supervisa demasiado mi trabajo .</i>	-	-	-	-	-	-
39. <i>En mi puesto hay tantas cosas por hacer cada día que no es posible acabarlas a tiempo.</i>	-	-	-	-	-	-
40. <i>Las instalaciones de mi lugar de trabajo están muy descuidadas.</i>	-	-	-	-	-	-
41. <i>Cuando le doy una sugerencia a mi jefe, tengo la impresión de que no me está escuchando.</i>	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
42. <i>Mi jefe me ayuda cuando tengo problemas personales si se lo pido.</i>	-	-	-	-	-	-
43. <i>El sueldo (o salario) que percibo es suficiente para vivir bien.</i>	-	-	-	-	-	-
44. <i>Las instalaciones de "la lagrimita" están limpias.</i>	-	-	-	-	-	-
45. <i>Me gusta la frecuencia con la que la empresa organiza eventos sociales, culturales y deportivos.</i>	-	-	-	-	-	-
46. <i>La mayoría de las personas que son importantes para mí, opinan que debiera buscar trabajo en otra empresa.</i>	-	-	-	-	-	-
47. <i>Mi lugar de trabajo es demasiado caliente.</i>	-	-	-	-	-	-
48. <i>La empresa me ha brindado (o patrocinado) cursos que han ayudado a superarme como persona.</i>	-	-	-	-	-	-
49. <i>Pienso que si una persona no está a gusto con su trabajo debe renunciar lo antes posible.</i>	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
50. <i>El trabajo que realizo es de mucha calidad.</i>	-	-	-	-	-	-
51. <i>Mi lugar de trabajo es demasiado silencioso.</i>	-	-	-	-	-	-
52. <i>Mi jefe toma en cuenta mis opiniones.</i>	-	-	-	-	-	-
53. <i>Mi jefe se interesa por conocer mis problemas en el trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-
54. <i>En esta empresa hay al menos un departamento que tiene problemas frecuentes de comunicación y coordinación con otros departamentos.</i>	-	-	-	-	-	-
55. <i>Me gustaría que mi jefe supervisara más mi trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-
56. <i>La empresa me ha brindado (o patrocinado) cursos que me capacitan técnicamente para posibles ascensos o cambios de área.</i>	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
57. Si una persona no está a gusto con su trabajo debe buscar la manera de mejorar su situación en la empresa.	-	-	-	-	-	-
58. Mi jefe me aclara mis dudas e inquietudes sobre el trabajo.	-	-	-	-	-	-
59. Considero que mis problemas personales son propios y no me gusta que ni mi jefe, ni mis compañeros de trabajo se inmiscuyan en ellos.	-	-	-	-	-	-
60. Tengo que pedir prestado para completar con mis gastos.	-	-	-	-	-	-
61. El mobiliario y el equipo de "la lagrimita" están en buenas condiciones.	-	-	-	-	-	-
62. Las actividades recreativas de la empresa interfieren con el tiempo que me gustaría dedicar a mi familia.	-	-	-	-	-	-
63. Hay favoritismo en mi empresa al momento de otorgar permisos o imponer sanciones.	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>SIEMPRE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>FRECUENTE</u>	<u>EN OCASIONES</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NUNCA</u>
64. La comida es higiénica.	-	-	-	-	-	-
65. Me siento demasiado presionado para realizar mi trabajo.	-	-	-	-	-	-
66. No hay una adecuada distribución de trabajo en mi área.	-	-	-	-	-	-

MUY IMPORTANTE

LEA CON DETENIMIENTO ANTES DE CONTESTAR

No sólo es necesario conocer la frecuencia, si no también el grado de satisfacción que se tiene con diversos aspectos; por esta razón le pedimos que conteste la siguiente serie de afirmaciones, indicándonos su grado de satisfacción al respecto; ya sea "completamente insatisfecho", "muy insatisfecho", "insatisfecho", "ni satisfecho, ni insatisfecho", "satisfecho", "muy satisfecho" o "completamente satisfecho".

Por ejemplo:

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>COMPLETAMENTE INSATISFECHO</u>	<u>MUY INSATISFECHO</u>	<u>NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO</u>	<u>SATISFECHO</u>	<u>MUY SATISFECHO</u>	<u>COMPLETAMENTE SATISFECHO</u>
---------------------	-----------------------------------	-------------------------	---------------------------------------	-------------------	-----------------------	---------------------------------

1. Las relaciones interpersonales con mis compañeros

<input checked="" type="checkbox"/>	-	-	-	-	-	-
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---

Quiere decir que me siento insatisfecho con las relaciones interpersonales con mis compañeros.

Continúe contestando las afirmaciones. Rellene sólo un cuadro por cada afirmación.

<u>AFIRMA- CIONES</u>	<u>COMPLE TAMENTE INSATIS- FECHO</u>	<u>MUY IN SATIS- FECHO</u>	<u>IN- SATIS- FECHO</u>	<u>NI SATIS- FECHO, NI INSATIS- FECHO</u>	<u>SATIS- FECHO</u>	<u>MUY SATIS- FECHO</u>	<u>COMPLETA- MENTE SA- TISFECHO</u>
67. Mis oportuni- dades actuales de ascender a mejores puestos en la empresa.	-	-	-	-	-	-	-
68. El grado de presión por las actividades so- ciales de mi em- presa.	-	-	-	-	-	-	-
69. La calidad de mi trabajo.	-	-	-	-	-	-	-
70. La respuesta de mi jefe cuando le doy una suge- rencia o recomen- dación.	-	-	-	-	-	-	-
71. Mi sueldo o sa- lario actual consi- derando mis debe- res y responsabi- lidades en el tra- bajo.	-	-	-	-	-	-	-
72. Las instala- ciones de "la lagri- mita".	-	-	-	-	-	-	-
73. El servicio de comedor (tulipanes, tu- cán etc.) de la empresa.	-	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMA- CIONES</u>	<u>COMPLE- TAMENTE INSATIS- FECHO</u>	<u>MUY IN- SATIS- FECHO</u>	<u>IN- SATIS- FECHO</u>	<u>NI SATIS- FECHO, NI INSATIS- FECHO</u>	<u>SATIS- FECHO</u>	<u>MUY SATIS- FECHO</u>	<u>COMPLETA- MENTE SA- TISFECHO</u>
74. Las poli- ticas y regla- mentos de la empresa.	-	-	-	-	-	-	-
75. La ilumina- ción en mi lugar de tra- bajo.	-	-	-	-	-	-	-
76. La claridad de las instruc- ciones que se me proporcio- nan para que haga mi traba- jo.	-	-	-	-	-	-	-
77. El grado de presión por la cantidad de trabajo que tengo que hacer.	-	-	-	-	-	-	-
78. El tiempo que se necesita para hacer mi trabajo.	-	-	-	-	-	-	-
79. La forma como mi jefe me informa mis errores.	-	-	-	-	-	-	-
80. El grado de coo- peración entre los diferentes departa- mentos de IMSA- México.	-	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMA- CIONES</u>	<u>COMPLE- TAMENTE INSATIS- FECHO</u>	<u>MUY IN- SATIS- FECHO</u>	<u>IN- SATIS- FECHO</u>	<u>NI SATIS- FECHO, NI INSATIS- FECHO</u>	<u>SATIS- FECHO</u>	<u>MUY SATIS- FECHO</u>	<u>COMPLETA- MENTE SA- TISFECHO</u>
81. El avance que he logrado a puestos mejores desde que entré a trabajar en IMSA.	-	-	-	-	-	-	-
82. El grado de presión por exigencias de calidad de mi trabajo.	-	-	-	-	-	-	-
83. El grado al cual mi trabajo requiere que piense, solución problemas y tome decisiones.	-	-	-	-	-	-	-
84. La manera como mi jefe me trata cuando hago un buen trabajo.	-	-	-	-	-	-	-
85. El apoyo que recibo de mi jefe en el trabajo.	-	-	-	-	-	-	-
86. Mi sueldo o salario actual, comparado con el que otras empresas pagan por puestos similares al mío.	-	-	-	-	-	-	-
87. Mis herramientas y equipo de trabajo.	-	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMA- CIONES</u>	<u>COMPLE- TAMENTE INSATIS- FECHO</u>	<u>MUY IN- SATIS- FECHO</u>	<u>IN- SATIS- FECHO</u>	<u>NI SATIS- FECHO, NI INSATIS- FECHO</u>	<u>SATIS- FECHO</u>	<u>MUY SATIS- FECHO</u>	<u>COMPLETA- MENTE SA- TISFECHO</u>
88. <i>IMSA compara- da con otras em- presas.</i>	-	-	-	-	-	-	-
89. <i>El nivel de ruido en mi lugar de tra- bajo</i>	-	-	-	-	-	-	-
90. <i>La manera como mi jefe mide la cali- dad de mi trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-	-
91. <i>Las prestaciones de la empresa (por ejemplo, fondo de ahorro, vales o bo- nos de despensa, etc.)</i>	-	-	-	-	-	-	-
92. <i>Los cursos y pro- gramas de capacita- ción de la empresa.</i>	-	-	-	-	-	-	-
93. <i>Mi situación ac- tual de trabajo con- siderada en gene- ral.</i>	-	-	-	-	-	-	-
94. <i>La temperatura ambiental en mi lugar de trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-	-
95. <i>El tipo de traba- jo que desempeño.</i>	-	-	-	-	-	-	-
96. <i>El aspecto fisi- co de mi lugar de trabajo (como se ve).</i>	-	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMA- CIONES</u>	<u>COMPLE- TAMENTE INSATIS- FECHO</u>	<u>MUY IN- SATIS- FECHO</u>	<u>IN- SATIS- FECHO</u>	<u>NI SATIS- FECHO, NI INSATIS- FECHO</u>	<u>SATIS- FECHO</u>	<u>MUY SATIS- FECHO</u>	<u>COMPLETA- MENTE SA- TISFECHO</u>
<i>97. El grado al cual yo colaboro con mis compañeros.</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>98. El grado al cual participo con mi jefe en la elaboración de mis planes de trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>99. El grado al cual consideran a mi familia en las actividades sociales, culturales y deportivas que la empresa organiza.</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>100. El grado al cual mi trabajo hace uso cabal de mis habilidades y de mi capacidad.</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>101. El grado de riesgo de accidentarme en la empresa.</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>102. La colaboración que hay entre mis compañeros de trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>103. El grado al cual mi jefe me supervisa mi trabajo.</i>	-	-	-	-	-	-	-

<u>AFIRMACIONES</u>	<u>COMPLETAMENTE INSATISFECHO</u>	<u>MUY INSATISFECHO</u>	<u>INSATISFECHO</u>	<u>NI SATISFECHO, NI INSATISFECHO</u>	<u>SATISFECHO</u>	<u>MUY SATISFECHO</u>	<u>COMPLETAMENTE SATISFECHO</u>
104. La ayuda que recibo de mis compañeros de trabajo.	-	-	-	-	-	-	-
105. El grado de libertad que mi jefe brinda para tomar decisiones.	-	-	-	-	-	-	-
106. Las actividades sociales, culturales y deportivas de la empresa.	-	-	-	-	-	-	-
107. La distribución de mis cargas de trabajo en mi departamento.	-	-	-	-	-	-	-

4.4.3 RELACION ENTRE FACTORES Y REACTIVOS

La agrupación de los reactivos por factor es la siguiente:

1. ASPECTOS RELATIVOS AL TRABAJO.

FRECUENCIA

REACTIVOS

- | | |
|----|---------------------------------------|
| 1 | Mi trabajo permite usar habilidades. |
| 9 | Mi trabajo es simple. |
| 25 | Mi trabajo requiere que piense mucho. |

REACTIVOS

- 50 *Mi trabajo es de mucha calidad.*
- 33 *Tareas en mi puesto consumen mucho tiempo.*
- 18 *Muchos tiempos libres en el puesto.*
- 39 *Tantas cosas por hacer que no se terminan a tiempo.*
- 2 *Prefiero dedicar tiempo a mi trabajo a hacerlo mal.*
- 65 *Demasiado presionado para hacer el trabajo.*

SATISFACCION**REACTIVOS**

- 100 *Uso de habilidades*
- 78 *Tiempo para hacer el trabajo.*
- 83 *Requisitos mentales.*
- 69 *Calidad del trabajo.*
- 77 *Presión por la cantidad de trabajo.*
- 82 *Presión por calidad.*

2. CONDICIONES DE TRABAJO**FRECUENCIA**

REACTIVOS

- 40 *Instalaciones de trabajo están descuidadas.*
- 3 *Alto riesgo de accidentes.*
- 7 *Tengo herramientas y equipo para el trabajo.*
- 15 *Herramientas en buen estado.*
- 26 *Iluminación insuficiente.*
- 34 *Mi lugar es demasiado ruidoso.*
- 51 *Mi lugar de trabajo es demasiado silencioso.*
- 47 *Mi lugar de trabajo es demasiado caliente.*
- 28 *Faltan instrucciones claras.*
- 66 *No hay adecuada distribución de trabajo en el área.*

SATISFACCION.

REACTIVOS

- 96 *Aspecto físico del lugar.*
- 101 *Riesgos de accidentarme.*

REACTIVOS

87	<i>Herramientas.</i>
75	<i>Iluminación.</i>
89	<i>Ruido.</i>
94	<i>Temperatura.</i>
76	<i>Instrucciones.</i>
107	<i>Carga de trabajo.</i>

3. ASPECTOS RELATIVOS AL SUELDO**FRECUENCIA****REACTIVOS**

6	<i>Las prestaciones me son útiles.</i>
14	<i>Descuentos por nómina afectan mucho.</i>
43	<i>Mi sueldo es suficiente para vivir.</i>
60	<i>Tengo que pedir prestado para completar mis gastos.</i>
24	<i>Antes de tomar otro empleo consideraría opinión amigos.</i>
32	<i>Antes de tomar otro empleo consideraría opinión parientes.</i>
46	<i>Personas importantes opinan que busque otro trabajo.</i>

REACTIVOS

- 49 *Si alguien no está a gusto con su trabajo debe renunciar.*
- 57 *Si alguien no está a gusto que busque mejorar las cosas.*

SATISFACCION**REACTIVOS**

- 71 *Sueldo considerado con deberes.*
- 86 *Sueldo comparado con otras empresas.*
- 91 *Prestaciones.*
- 67 *Oportunidades de promoción.*
- 81 *Oportunidades de promoción.*
- 93 *Situación propia de empleo.*
- 95 *Situación propia de empleo.*

4. ASPECTOS GENERALES**FRECUENCIA****REACTIVOS**

- 8 *La empresa toma en cuenta a mi familia en actividades*

REACTIVOS

- 45 *Me gusta la frecuencia de actividades recreativas.*
- 62 *Actividades de la empresa interfieren con la familia.*
- 44 *Instalaciones de la "lagrimita" están limpias.*
- 61 *Mobiliario de la "lagrimita" están en buenas condiciones*
- 64 *La comida es higiénica*
- 4 *Cuando trabajo logro el objetivo que persigo.*
- 19 *Conozco las políticas y reglamentos de la empresa.*
- 63 *Favoritismo en la empresa.*
- 17 *Cuento con conocimientos para desempeñar mi puesto.*
- 23 *Se cómo manejar el equipo que uso en mi trabajo.*
- 31 *Cursos que han servido para mejorar mi desempeño.*
- 48 *Cursos que me han ayudado como persona.*
- 56 *Cursos que capacitan para posibles ascensos.*

SATISFACCION**REACTIVOS**

- 99 *Inclusión de la familia en actividades.*

REACTIVOS

- 106 *Actividades recreativas.*
- 68 *Presión por actividades recreativas.*
- 72 *Instalaciones de la "lagrimita".*
- 92 *Capacitación.*
- 74 *Políticas y procedimientos.*
- 88 *Empresa comparada con otras.*

5. ASPECTOS RELATIVOS AL JEFE.

FRECUENCIA.

REACTIVOS

- 11 *Mi jefe me reprende en público*
- 19 *Mi jefe sugiere cómo evitar errores.*
- 27 *Mi jefe me dice cuando hago las cosas bien.*
- 35 *Mi jefe informa aciertos indicando cómo fueron logrados.*
- 41 *Mi jefe no escucha cuando doy sugerencias.*
- 58 *Mi jefe me aclara mis dudas e inquietudes sobre el trabajo.*

REACTIVOS

- 52 *Mi jefe toma en cuenta mis opiniones.*
- 22 *Mi jefe me da libertad para tomar decisiones en mi trabajo.*
- 38 *Mi jefe supervisa demasiado mi trabajo.*
- 55 *Me gustaría mayor supervisión por mi jefe.*
- 12 *Calidad del trabajo medida por características concretas.*
- 20 *Mis superiores califican con criterios iguales a todos.*
- 30 *Mi jefe elabora por su cuenta mis planes de trabajo.*
- 10 *Mucha presión del jefe para mejorar calidad de trabajo.*

SATISFACCION**REACTIVOS**

- 79 *Trato del jefe ante errores.*
- 84 *Trato del jefe ante aciertos.*
- 103 *Medición de calidad del trabajo.*
- 90 *Medición de calidad del trabajo.*
- 85 *Apoyo del jefe.*
- 70 *Apoyo del jefe.*

REACTIVOS

- 105 *Libertad para tomar decisiones.*
- 98 *Participación en planes de trabajo.*

6. ASPECTOS RELATIVOS A LOS COMPAÑEROS

FRECUENCIA

REACTIVOS

- 5 *Mis compañeros me ayudan.*
- 13 *Mis compañeros insisten en trabajar juntos.*
- 21 *Mis compañeros se entrometen demasiado en mi trabajo.*
- 29 *Mis compañeros de trabajo cooperan entre sí.*
- 37 *Departamentos de la empresa cooperan entre sí.*
- 54 *Al menos un departamento tiene problemas con otros.*
- 59 *Mis problemas personales incumben a los demás.*

SATISFACCION

REACTIVOS

- 104 *Ayuda de los compañeros.*
- 102 *Cooperación entre los compañeros.*

REACTIVOS

- 97 Ayuda propia a compañeros.
- 80 Cooperación entre departamentos.

4.4.4 FORMA DE CALIFICACION

Para calificar los cuestionarios se asignó un valor a cada respuesta tanto para el cuestionario de frecuencia como para el de satisfacción:

FRECUENCIA		SATISFACCIÓN	
VALOR	OPCIONES DE RESPUESTA	VALOR	OPCIONES DE RESPUESTA
6	<i>Siempre</i>	7	<i>Completamente satisfecho</i>
5	<i>Casi siempre</i>	6	<i>Muy satisfecho</i>
4	<i>Frecuentemente</i>	5	<i>Satisfecho</i>
3	<i>En ocasiones</i>	4	<i>Ni satisfecho Ni insatisfecho</i>
2	<i>Casi nunca</i>	3	<i>Insatisfecho</i>
1	<i>Nunca</i>	2	<i>Muy insatisfecho</i>
		1	<i>Completamente insatisfecho</i>

Se asigna un valor de X a la respuesta dada, se suman todas las respuestas dependiendo del valor que se tenga; se obtiene la media de respuesta para cada una de las áreas y por cada uno de los niveles.

CONCLUSIONES

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en nuestro país, y por lo tanto es poco conocido en el ámbito laboral y aún más en el área psicológica, y es por esta razón que no se tiene plena conciencia de cuán importante puede ser para el desarrollo de la organización. El realizar una investigación de clima organizacional resulta una herramienta necesaria que todo profesionalista enfocado al área de recursos humanos debe conocer para poder resolver conflictos que puedan presentarse dentro de una empresa. Como ya se ha revisado, está encaminado a lograr el total bienestar de la organización, incrementando su efectividad tanto competitiva, como humana.

En este sentido, la Psicología a diferencia de otras disciplinas, brinda herramientas que explican el comportamiento humano tanto en el área educativa, clínica, de rehabilitación, etc. como en la industrial.

Este estudio del comportamiento permite prevenirlo o corregirlo, es decir, "modificarlo". Como se ha revisado el elemento de mayor importancia dentro de una organización es el ser humano y por lo tanto resulta lógico que en la medida que una disciplina se acerque más al estudio y comprensión de su comportamiento, mayores son las probabilidades de solucionar conflictos.

Todo esto provee al psicólogo de las armas necesarias para realizar un excelente trabajo dentro del área de recursos humanos. Y es una pena que hasta la fecha se le siga encasillando como simple reclutador y seleccionador de personal, cuando está capacitado para muchas actividades, ya sea en el diseño, aplicación y evaluación de programas: correctivos, preventivos y de mantenimiento. En particular en una investigación de clima organizacional donde la persona que lo efectúa debe tener en cuenta que este es multidimensional, y aunque se contemplen -dentro de la investigación-, diferentes factores a evaluar no son los únicos que intervienen en la percepción del clima. Es necesario saber que no todos los factores están bajo control y que si se omite alguno que sea relevante, puede significar el fracaso de la investigación. Un buen profesionalista, aparte de tener la habilidad y capacidad necesaria debe desarrollar cierta sensibilidad en cuanto a ¿qué factores son importantes y cuáles son convenientes para ambas partes (empresa-trabajador)?, ¿cómo presentar los resultados

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en nuestro país, y por lo tanto es poco conocido en el ámbito laboral y aún más en el área psicológica, y es por esta razón que no se tiene plena conciencia de cuán importante puede ser para el desarrollo de la organización. El realizar una investigación de clima organizacional resulta una herramienta necesaria que todo profesionalista enfocado al área de recursos humanos debe conocer para poder resolver conflictos que puedan presentarse dentro de una empresa. Como ya se ha revisado, está encaminado a lograr el total bienestar de la organización, incrementando su efectividad tanto competitiva, como humana.

En este sentido, la Psicología a diferencia de otras disciplinas, brinda herramientas que explican el comportamiento humano tanto en el área educativa, clínica, de rehabilitación, etc. como en la industrial.

Este estudio del comportamiento permite prevenirlo o corregirlo, es decir, "modificarlo". Como se ha revisado el elemento de mayor importancia dentro de una organización es el ser humano y por lo tanto resulta lógico que en la medida que una disciplina se acerque más al estudio y comprensión de su comportamiento, mayores son las probabilidades de solucionar conflictos.

Todo esto provee al psicólogo de las armas necesarias para realizar un excelente trabajo dentro del área de recursos humanos. Y es una pena que hasta la fecha se le siga encasillando como simple reclutador y seleccionador de personal, cuando está capacitado para muchas actividades, ya sea en el diseño, aplicación y evaluación de programas: correctivos, preventivos y de mantenimiento. En particular en una investigación de clima organizacional donde la persona que lo efectúa debe tener en cuenta que este es multidimensional, y aunque se contemplen -dentro de la investigación-, diferentes factores a evaluar no son los únicos que intervienen en la percepción del clima. Es necesario saber que no todos los factores están bajo control y que si se omite alguno que sea relevante, puede significar el fracaso de la investigación. Un buen profesionalista, aparte de tener la habilidad y capacidad necesaria debe desarrollar cierta sensibilidad en cuanto a ¿qué factores son importantes y cuáles son convenientes para ambas partes (empresa-trabajador)?, ¿cómo presentar los resultados

previando minimizar la resistencia al cambio?, ¿qué áreas son más urgentes a tratar y cómo se hará?

Un estudio de clima organizacional puede representar una búsqueda permanente para evaluar la organización; es decir, cómo están funcionando otros sistemas de administración, como puede ser de ingeniería testmarketing, círculos de calidad, de administración participativa, etera. Evaluar ejecutivos en las diferentes divisiones y compararlos -si tienen el mismo salario, es el mismo sistema de trabajo, entonces por qué la empresa tiene problemas en determinada división, o por qué no están en óptimas condiciones como en otra-

En el caso de círculos de calidad tomando en cuenta que es una técnica que se basa principalmente en el desarrollo de un espíritu de participación estrecha entre la organización y sus empleados, no se puede aplicar, más que en las organizaciones en las que el clima de trabajo es participativo y cooperativo. Sólo bajo este tipo de clima se puede explotar la creatividad del individuo. Este no se caracteriza por un dejar hacer de la dirección, sino por una integración de los procesos de control y decisión que se encuentran en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Una de las preocupaciones de las empresas es la tendencia de sus trabajadores a sindicalizarse. Cuando un individuo se siente preso en el interior de un sistema totalitario de una organización fría, rígida y burocratizada, va a buscar mecanismos que le permitan hacerse escuchar. La sindicalización se vuelve entonces un mecanismo legal, socialmente reconocido, que permite a sus afiliados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en su contexto de trabajo. Dentro de lo que un estudio de clima puede revelar, existen factores que predisponen a los empleados para sindicalizarse: autonomía, apoyo, reconocimiento y equidad. Además permite hacer diferentes tipos de análisis de la información de manera que se pueda determinar si existen factores que influyan en otros como puede ser: que la satisfacción en cuanto al salario afecte el rendimiento, o las posibilidades de logro afecten las relaciones interpersonales o estos dos a la comunicación.

Generalmente esta estrategia está perfilada para empresas grandes, donde

los directivos no tienen posibilidades de saber lo que pasa con las personas, entonces es como un alterego, un testimonio, una retroalimentación permanente. En el clima se van tomando decisiones de tipo estratégico, es decir, no solamente se toma en cuenta la parte financiera o la parte de equipo, sino también el factor humano -quiero ver cómo están, cómo se sienten, si están contentos o no-, es una herramienta que tiene mucha vigencia a la luz del tratado de libre comercio, de la globalización de la economía donde se están haciendo estructuras más pequeñas y chatas, se está despidiendo a personas en diferentes lugares, gente capaz y hábil; entonces las encuestas de clima son de gran utilidad para que en el momento que se quiera cercenar a alguien o darlo de baja no sea de los más hábiles ni de las personas que son vectores de opinión en positivo dentro de la organización, puesto que se han tomado decisiones sin tener en cuenta las encuestas de clima; se despiden personas que eran pivotes de esos grupos y en consecuencia los problemas de la empresa empeoran, pero pueden ser negocios que tienen buen posesionamiento del mercado y no lo resienten rápidamente, se dan cuenta a los seis ó nueve meses cuando se derrumban las ventas, el servicio o la calidad del producto. La misma encuesta lo va señalando cuando se aplica.

El objetivo de toda investigación en clima organizacional, no debe ser clasificar a la empresa dentro de un marco que indique si es "bueno" o "malo", sino analizar sus características y con base en ellas proponer las acciones correctivas, al menos en lo que concierne al consultor. Pero además es deber de la empresa aceptar el compromiso de corresponder a las inquietudes de sus miembros. De nada servirá el diagnóstico si la organización no asume la responsabilidad de realizar los cambios requeridos; o peor aún, un diagnóstico que no tiene consecuencias, lastima la población y puede reflejarse en el debilitamiento de la producción, rendimiento, satisfacción etcétera.

Por otro lado podemos mencionar que un programa de mejoramiento de clima organizacional implica un gasto de recursos organizacionales, a cambio de un resultado final deseado. Los recursos son en forma de dinero y tiempo, que podrían tener usos alternos. El resultado final es en forma de mayor eficacia organizacional: producción, eficiencia y satisfacción a corto plazo; adaptabilidad y desarrollo a plazo intermedio y en conclusión, supervivencia a largo plazo. Por

tanto, se debe establecer alguna provisión para evaluar el programa en términos de gastos y resultados. Es por ello que muchas empresas que ya tienen un clima organizacional óptimo deben cuidar su estabilidad desde la selección de su personal; es decir, contratar a la gente que esté dentro del perfil, no sólo del puesto requerido sino de la estructura o política de la organización.

Generalmente en México, las empresas están más preocupadas por producir y por justificar sus ingresos, que no se ha llegado a un estadio dentro de recursos humanos que les permita hacer un análisis intramuros. Se realizan análisis intramuros pero en cuanto a lo que son productos duros: el índice de productividad, la ingeniería, las innovaciones que se están haciendo dentro de los métodos de trabajo en equipo, etc.; pero no en cuanto a recursos humanos. Una empresa puede tener buen método de trabajo y buen colchón financiero, pero también debe tener otra característica para que aplique clima organizacional, debe tener situaciones de crisis.

Uno de los problemas a los que se enfrenta la investigación en clima organizacional es que hasta ahora no se ha ahondado en el tema, o al menos casi no hay forma de enterarse de investigaciones realizadas en México debido al hermetismo de las empresas con respecto a la publicación de sus deficiencias o necesidades. Con esto se logra la privacidad de la compañía pero afecta los alcances obtenidos en la misma y es una lástima que no puedan ser compartidos para su mejor aprovechamiento en cuanto a la Psicología industrial y a las áreas afines.

Por último este trabajo representa un esfuerzo por ofrecer una serie de posibilidades y alternativas para facilitar futuras investigaciones. Puede ser consultado por estudiantes y profesionistas de Psicología, Lic. en Relaciones Industriales, en Administración de Empresas, etc.; y además contribuye a que los métodos de intervención dentro de recursos humanos tenga mayor sistematización y formalidad en el diseño de investigaciones en clima organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- ALONSO, G. J. G. (1991). EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS. TESIS POST-GRADO ADMON. MEXICO: ULSA.

- ARIAS, G. F. (1979). "INSTRUMENTOS DEL INVESTIGADOR". TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO. MEXICO: TRILLAS.

- BECERRA, S. M. (1982). DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS LABORES DEL SECTOR PUBLICO. TESIS LIC. EN ADMON. MEXICO: UNAM.

- BECKHARD, R. (1973). DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS. MEXICO: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A.

- BENNIS, W. (1973). DESARROLLO ORGANIZACIONAL SU NATURALEZA SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS. MEXICO: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO, S.A.

- BRUNET, L.. (1987). EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO: TRILLAS.

- DAVIS, Y NEWTROM, J. W. (1988). " MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL" EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. MEXICO: MC GRAW - HILL.

- FORDYCE, J. K. Y WEIL, R. (1976). METODOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EJECUTIVOS. MEXICO: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

- GARZA, M. (1988). MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION PARA ESTUDIANTES DE CIENCIAS SOCIALES. MEXICO: HARLA, 4a. EDICION.

- GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. Y DONNELLY, J.H. (1984). ORGANIZACIONES: CONDUCTA, ESTRUCTURA, PROCESO. MEXICO: MC GRAW-HILL.

- GILMER, B.H. (1963). PSICOLOGIA INDUSTRIAL. MEXICO: GRIJALBO.

- GUZMAN, R. G. (1983). DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA. TESIS LIC. EN ADMON MEXICO: UNAM.

- HODGETTS Y ALAMAN, S. (1981). "AMBIENTE ORGANIZACIONAL, CONFLICTO Y CAMBIO" COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. MEXICO: MC GRAW-HILL.

- HUSE, E.F. Y BOWDITCH, J.L. (1980). EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION. MEXICO: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A.

- KAST, E. F. Y ROSENZWEIG, E. J. (1990). " MEDIO AMBIENTE EXTERNO " ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUES DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS. MEXICO: MC GRAW-HILL.

- KERLINGER, F. N. (1988). INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO. MEXICO: MC GRAW-HILL.

- KOLB, D. A., RUBIN M. Y MCINTYRE, J. M. (1977). "MOTIVACION Y CLIMA DE LAS ORGANIZACIONES" PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES. MADRID: PRETICE-HALL.

- ----- (1985). "MOTIVACION Y CLIMA DE LAS ORGANIZACIONES" PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES: PROBLEMAS CONTEMPORANEOS. MEXICO: PRENTICE-HALL.

- MARGULIES, N. (1977). D.O.: VALORES, PROCESOS Y TECNOLOGIA. MEXICO: DIANA.

- MORALES, G. G. Y FLORES, M. M. (1992). DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL. TESIS, LIC. EN PSICOLOGIA. MEXICO: UNAM.

- PACHECO, B. R. M. (1987). INVESTIGACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE CREDITO. TESIS LIC. EN ADMON. MEXICO: ITAM.

- PARTIN, J.J. (1977). PERSPECTIVAS DEL D.O. MEXICO: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

- PEREZ, H.E. (1992). MODELO DE CLIMA LABORAL SANO A TRAVES DE LOS MANDOS INTERMEDIOS. TESIS, POST-GRADO. ADMON. MEXICO: ULSA

- RAMIREZ, M.M. (1993). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACION. TESIS LIC. EN ADMON. MEXICO: ITAM.

- ROBINS, S. (1990). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. MEXICO: PRENTICE-HALL..

- ROJAS, S. R. (1977). GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES. MEXICO: UNAM. FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES.

- SIKULA, F. A. (1987). "AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO" ADMINISTRACION DE PERSONAL. MEXICO: LIMUSA.

- VALLADARES, C.M. 1984). DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA PEQUEÑA INDUSTRIA MEXICANA DEL RAMO FARMACEUTICO. TESIS LIC. EN ADMON. MEXICO: ITAM.

- VARGAS, R. V. (1989). CLIMA LABORAL:UTILIDAD PRACTICA EN LAS ORGANIZACIONES. TESIS POST-GRADO EN ADMON. MEXICO: ULSA

- VARGAS, V. (1990). ¿COMO CREAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL?
ALTA DIRECCION. 2 (5) SEP-OCT. PP. 51-53.

- WERTHER, W.B. Y DAVIS, K. (1991). ADMINISTRACION DE PERSONAL Y
RECURSOS HUMANOS. MEXICO: MC GRAW-HILL. 3a EDICION.

- WATKINS, S. P. (1980). " PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL "
EN: G.F. ARIAS, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
MEXICO: TRILLAS.

- YAÑEZ, E. V. (1983). DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA PRIVADA. TESIS LIC. EN PSICOLOGIA. MEXICO: UNAM.