

207



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**“DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL
COMO BASE PARA UNA INTERVENCION EN
UNA EMPRESA DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS”**

0289632

**REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A:
CLAUDIA RAMIREZ MIRANDA**

**D I R E C T O R
MTRO. JESÚS FELIPE URIBE PRADO**



MEXICO, D.F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIA:

A MI MAMÁ por ser siempre mi apoyo, mi inspiración, mi guía, pero ante todo mi mejor amiga.

A mi papá y Conchis por haberme dado tanto amor.

A Fer, Rosita, Amparito, Alejandrino, Li, Oscar y Gaby por ser mis valiosos hermanos mayores y estar ahí con sus ejemplos, sus consejos, su impulso, sus charlas, sus risas y sus enseñanzas siempre a tiempo.

A César, por estar siempre tan cerca y por disfrutar tanto de mis puntos de vista.

A Maru, por ser mi comadre en todo el sentido de la palabra.

A Silvia, María Luisa, Marce, Diana, César, Rebe, Alex, Arlen, Liuba, Marifer, Oscarito, y Ulises porque sin saberlo impulsan muchos de mis proyectos.

A Gus, el hombre a quien amo y con el que compartí tanta felicidad.

A Don Gus y Rebe por invitarme siempre a disfrutar de la tranquilidad de su hogar.

A Don Ricardo, Beachy y Elba por sus ejemplos de trabajo arduo, devoción e interés en la unidad familiar respectivamente.

A Norma y Reyna, por hacerme entender el compromiso con la vida.

A Augusto, Martha y Maricruz porque ha sido siempre muy bueno para mí saber que cuento con ustedes.

A Silvia, por ser mi amiga de toda la vida.

A Kari, Isa, Laura, Kena, Rocío, Claudia y Lulú por la amistad que iniciamos en 1985 y que deseo perdure.

A Ite, por ser la amiga tan sensible que contagia tanta energía.

A Guille, por estar siempre tan integrada con nosotros.

AGRADECIMIENTOS:

A Conny, Tere, Nancy y Marquina de la División de Educación Continua porque el compromiso con el que trabajan representó un apoyo invaluable para la elaboración de este trabajo.

A mi amigo Fernando Téllez, por ayudarme a cambiar mis creencias respecto a mi desarrollo profesional.

A las personas en el centro de idiomas que participaron en el programa que reporto.

A el Dr. Humberto Ponce Talacón, el Lic. Gabriel Jarillo Enriquez, el Lic. Humberto Patiño Peregrina, el Lic. Angel Victoria Velasco y a mi director el Mtro. Jesús Felipe Uribe Prado por su asesoría y participación en este trabajo.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. MARCO TEORICO	6
1. Psicología industrial.	6
1. 1 Periodo 1950-1970 (de la psicometría a las relaciones humanas.	7
1. 2 Periodo 1970-1990 (de las relaciones humanas al desarrollo organizacional).	7
1. 3 Ultima decada del año siglo XX y principios del siglo XXI	10
1. 4 El psicólogo social como tecnólogo social.	11
1. 5 El rol del psicólogo en las organizaciones.	12
1. 6 La Psicología del trabajo en las organizaciones que aprenden.	13
1. 7 La consultoría como actividad profesional del psicólogo.	13
2. Desarrollo organizacional.	15
2.1 Definiciones	15
2.2 Elementos integrales	18
3. Clima organizacional.	20
3. 1 Análisis cronológico.	21
3. 2 Categorías de los estudios de climas.	23
3. 3 Definiciones.	24
3. 4 Formas de investigación en climas.	27
3. 5 Teoría de Clima de Likert.	28
3. 6 Dimensiones del clima.	32
3. 7 Concepción realista y fenomenológica.	34
3. 8 Impacto del clima en las organizaciones.	38
3. 9 Relación entre clima laboral, satisfacción y desempeño.	38
3.10 Investigaciones realizadas en México.	43
3.11 Investigaciones relacionadas recientes.	45
CAPITULO II. METODOLOGIA	55
CAPITULO III. ANALISIS Y EVALUACION	76
CONCLUSIONES	96
REFERENCIAS	100
APENDICES	106

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

1. Dimensiones del clima organizacional.	32
2. Resumen cronológico de autores y algunas definiciones de clima.	37
3. Diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.	59
4. Dimensiones de la encuesta y porcentaje de reactivos desfavorables.	62
5. Dimensiones que requieren atención y dimensiones estables.	63
6. Causas obtenidas como resultado de la lluvia de ideas.	66
7. Categorías que se formaron a partir de la lluvia de ideas.	67
8. Datos acumulados de tres actividades del profesor.	74
9. Comparación de los pasos que siguió Arias para implementar un programa de D.O. y los pasos que se siguieron en la intervención.	81

FIGURAS

1. Componentes y resultados del clima organizacional.	31
2. Modelo de la intervención llevada a cabo en el centro de idiomas.	58
3. Diagrama causa-efecto de demanda de clases más interesantes.	68
4. Proceso de servicio.	69
5. Proceso en Departamento de Método.	70
6. Proceso de instrucción.	71
7. Registro de las evaluaciones técnicas de la clase.	77
8. Acumulado de errores en la revisión de las tarjetas pedagógicas.	78
9. Acumulado de errores en la revisión de los reportes de progreso.	79
10. Asistencia a las juntas de participación abierta y activa.	88

INTRODUCCION

El éxito de las organizaciones depende de que se logre un desempeño de excelencia por parte de cada uno de sus miembros y de que dicho desempeño contribuya al logro de las metas.

Un requerimiento frecuente en psicología del trabajo, es el que se refiere a la optimización del recurso humano, con el fin de que se cumpla con los objetivos de la organización. Una de las alternativas para el abordaje de dicho asunto ha consistido en diagnosticar el clima laboral y a partir de los resultados elaborar estrategias de mejora.

En una empresa líder en enseñanza de idiomas a nivel mundial, debido a los objetivos financieros tan altos impuestos a México, el grupo directivo entendió que dichos objetivos podían ser alcanzados no solamente a través del diseño de campañas publicitarias, la captura de nuevos mercados y el aumento en las ventas, sino también y en forma muy importante a través del aumento en los índices de retención de los alumnos ya inscritos.

Se consideró entonces, que un aspecto clave para aumentar el índice de retención era trabajar con una orientación centrada en el cliente y uno de los elementos de una orientación de este tipo era saber cuál era la opinión de los clientes al respecto del servicio que recibían de la empresa.

El corporativo a través de la empresa Raving Fans Gap Finder aplicó una encuesta de servicio a nivel mundial. En México, la muestra fue de 500 clientes

externos y 80 clientes internos. Se les pidió a los encuestados que contestaran para cada área en 3 formas:

- Nivel de funcionamiento y cumplimiento obtenido.
- Grado de importancia.
- Comparación con la competencia.

Alternamente se aplicó una segunda encuesta exclusivamente a clientes internos con una sección de preguntas abiertas.

Los resultados indicaron que la percepción que se tenía del servicio era en general satisfactoria. Sin embargo, en la primera encuesta al responder una de las preguntas orientadas a conocer si los clientes consideraban que obtenían un valor agregado al hacer negocio con la empresa, tanto clientes internos como externos asignaron una puntuación por debajo de lo deseado. Además, confirieron un grado de importancia muy alto a ese punto y asignaron a la empresa un puntaje por debajo de lo óptimo al compararlo con sus competidores.

Lo anterior representaba una situación muy seria por las siguientes razones: Por un lado, si el cliente externo no consideraba que obtenía un valor agregado con la empresa, resultaba altamente probable que deseara cambiarse a cualquier otra empresa que le ofreciera costos más bajos. Por otro lado, si el cliente interno no consideraba que el cliente externo obtenía un valor agregado con la empresa, iba a ser muy difícil que éste le transmitiera al cliente los beneficios de quedarse con la empresa.

Adicionalmente a esto, en la segunda encuesta las respuestas a las preguntas abiertas ofrecían también áreas importantes de oportunidad.

El reto urgente de la empresa era entonces:

- Elevar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar el desempeño del equipo y orientarlo al cliente.
- Mejorar la percepción que los clientes internos tienen del servicio que ofrecen.

En el presente reporte laboral se expone el trabajo realizado por una psicóloga, quien en combinación con un consultor externo, aplicó una serie de estrategias de mejora que consistió en las siguientes etapas: elaboración de un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, aplicación de un cuestionario de clima organizacional a 24 personas, especificación de los principales procesos en la compañía, establecimiento de juntas de participación abierta y activa, capacitación en servicio, establecimiento de observación entre profesores para fortalecer la capacitación técnica y elaboración de una nueva evaluación de desempeño.

La aplicación de esta intervención se llevó a cabo entre octubre de 1997 y junio de 1999 y los resultados fueron los siguientes:

1. Mejora en el record de puntualidad de profesores, la tasa mensual entre número de retardos y clases dadas, pasó de 27% antes de la intervención a 15% en el segundo semestre de 1998.

2. Las evaluaciones técnicas de las clases hechas a los profesores por sus supervisores se mantuvieron sin cambio.

3. Reducción en los errores cometidos por los profesores tanto en la elaboración de reportes de progreso como en el llenado de tarjetas pedagógicas, los dos documentos más importantes de control en el centro de idiomas.

Los principales conceptos con que se aborda el trabajo que se reporta son: desarrollo organizacional y clima organizacional.

Para Bennis (1967) el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, con el fin de que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos.

Por su lado, Alvarez (1992) plantea que el clima organizacional es un efecto de la interacción entre los motivos íntimos del individuo, los incentivos que le provee la organización y las expectativas despertadas en la relación.

En este reporte laboral se plantea que la fuerza competitiva de las empresas y en particular de los centros de idiomas estará supeditada a las nuevas herramientas, una de las cuales es la medición del clima laboral como base para intervenciones de alto impacto.

Guillén y Guil (2000) afirman que el diagnóstico de clima laboral supone claras ventajas, que resumen en :

- Un sistema de acopio de información.
- Toma de conciencia de la organización en relación a los miembros.
- Un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
- Una estrategia que permita la integración de los miembros.

La principal aportación del reporte fue la descripción de la intervención, puesto que permite a quien conoce el trabajo ver como fue aumentando la participación por parte de los integrantes del proyecto y como mejoró el desempeño en los indicadores que se pudieron medir.

Sin embargo, la principal limitación estriba en que al ser un estudio multivariable, en donde la intervención consistió en actividades diferentes, es muy difícil establecer una relación clara entre variables.

La relevancia social de este trabajo, que surgió ante la necesidad de mejorar la percepción de los clientes internos y externos sobre nuestra institución, radica en que el esfuerzo se centró en realizar una intervención en la que fueran fundamentales los individuos y sus percepciones sobre su interacción en la organización.

Lo anterior fue de gran importancia en el centro de idiomas porque reflejó la influencia que puede tener un consultor interno en el diseño de programas orientados no solamente al desarrollo de nuevas técnicas de instrucción sino a las necesidades y percepciones de los miembros de la institución.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. PSICOLOGIA INDUSTRIAL

A lo largo de la historia, el énfasis de la psicología del trabajo ha sido, el factor humano en el ámbito laboral. Ya sea a partir de la selección de personal , la capacitación o el desarrollo organizacional, el especialista ha buscado a partir de una intervención sistemática, organizada y con fundamentos sólidos, la calidad de vida en el trabajo.

Mateu (1994) señala que el término psicología industrial entró en la historia de una forma accidental cuando W. L. Bryan que estudiaba el desarrollo de las habilidades de los telegrafistas en la utilización del lenguaje Morse, en una conferencia en la American Psychological Association habló de la necesidad de que los psicólogos orientaran su atención hacia el estudio de actividades y funciones concretas, las que aparecen a diario en la vida laboral. En esta conferencia se refería a la necesidad de una mayor investigación en la psicología individual, pero escribió industrial en vez de individual, no descubrió el error y así entró el término en la historia mucho antes de que tuviese un desarrollo teórico-conceptual y metodológico satisfactorio. Para este autor, Hugo Munsterberg puede ser considerado el padre de la psicología industrial, disciplina que en los últimos años ha intentado servir a la empresa apoyándose en los aportes de la psicología general, diferencial y social y cuando ha sido necesario de la economía, la teoría de la organización, etc. La psicología industrial ha sido una vertiente no sólo comprometida con las ideologías y

valores de la sociedad, sino también con los valores de la empresa u organización con la cual se relaciona.

Por ello, Mateu (1994) plantea que cada escenario económico ha tenido su propia psicología empresarial, avalada por el cuerpo científico que la evolución de las ciencias sociales ofrecía en cada momento y presenta los siguientes periodos:

1.1 Periodo 1950-1970 (de la psicometría a las relaciones humanas)

El escenario económico de los años 50 y 60 se caracterizó por la existencia de una materia prima abundante y barata, al igual que de una mano de obra económica y productiva; la energía era barata y los mercados estaban en crecimiento. En ese contexto la psicología que se hacía en las empresas pretendía facilitar los cambios derivados del florecimiento y la expansión. Las actividades prioritarias del psicólogo industrial eran la selección y la adaptación al puesto de trabajo.

Las aportaciones de la psicología industrial en el marco industrial en los años 60 son significativas. Entre ellas cabe destacar: la evaluación de tareas, que incluye los análisis y valoración de puestos de trabajo, los estudios sobre accidentalidad laboral y absentismo, la aplicación masiva de técnicas de reclutamiento y selección de personal (psicometría), el desarrollo de planes y programas de formación profesional (psicopedagogía industrial), la promoción interna, los estudios sobre sistemas de retribución, considerados casi exclusivamente como elementos fundamentales de motivación, la seguridad y la higiene laboral, la orientación profesional y el ajuste persona-puesto, así como la formación de mandos intermedios. Mateu (1994)

1.2 Periodo 1970-1990 (de las relaciones humanas al desarrollo organizacional)

Los años 70 y 80 ofrecen un escenario distinto para el mundo empresarial. Las materias primas entran en un proceso rápido de escasez y encarecimiento, y los

mercados en un proceso de saturación; la competencia entre empresas aumenta, las necesidades y preferencias de los clientes y sus usuarios se diversifican, el crecimiento económico es lento o casi nulo, aparece la crisis energética y de mano de obra, los movimientos y presiones sindicales son a partir de los 70, más fuertes y mejor organizados.

Así, la psicología en la empresa, sin abandonar sus actividades anteriormente citadas, amplía su campo de actuación, siempre colaborando con los sistemas de organización y dirección vigentes y tratando de mejorar la eficacia de la organización y la calidad de las relaciones entre dirección, obreros y empleados.

Son los años de más fuerte expansión de la psicología en la empresa. Se va desterrando progresivamente la denominación de psicólogo industrial y utilizando cada vez más la de psicólogo empresarial y psicólogo del trabajo, debido a que los problemas son comunes a toda clase de empresa sea industrial o comercial, pública o privada, al igual que a toda clase de empleado, desde el directivo al último obrero.

A medida que se entra en los años 70, son evidentes los cambios políticos, cambios en libertad de expresión, y los problemas sindicales. Por tal motivo la psicología adquiere como tareas prioritarias las siguientes: el análisis del clima social en la empresa; el estudio de conflictos entre grupos, intergrupos y grupos y empresa; el tratamiento de tensiones sociales; los estudios sobre liderazgo, motivación y grupos de trabajo; los problemas de información y comunicación; la formación de directivos; la dirección de grupos y reuniones; la introducción de nuevas tecnologías y su impacto social-laboral; el asesoramiento en negociaciones colectivas y diseño de nuevos sistemas de personal, enriquecimiento del trabajo, etc. El psicólogo dedica todo su esfuerzo a la integración de las personas con el trabajo y la empresa.

Mateu (1994) observa que el paradigma empírico-analítico dominante en la primitiva psicología industrial asumía que el entorno individual, la organización,

permanecía relativamente estáticos. El interés predominante de la selección, formación y motivación del personal era la predicción y control del comportamiento humano. Sin embargo, los distintos estudios demostraban que no era suficiente la explicación de la conducta humana desde esta óptica, hacía falta descubrir el sentido que la persona da a las cosas y a las situaciones, y sólo la comprensión del comportamiento humano en su interrelación con el medio ambiente o entorno, reduciría las frustraciones y los conflictos .

De aquí que el centro de interés dominante fuera, en esta época, el de las relaciones de poder y autoridad en el seno de las organizaciones laborales y la influencia de los grupos en el comportamiento individual. Además la investigación en psicología social abría nuevas perspectivas en la interpretación de la dinámica de los grupos y de los procesos de cambio dentro de las organizaciones sociales.

En los años 90, es creciente la insatisfacción laboral. Hay una mayor tendencia a cuestionar la autoridad y una progresiva pérdida de confianza en las instituciones gubernamentales, políticas, patronales, sindicales, religiosas, militares, etc. El sentido de lealtad a las organizaciones laborales está en franco deterioro y es evidente el deseo menor de subordinar la vida personal al trabajo . Se da una mayor importancia al tiempo libre, a la vez que el trabajo se convierte en un bien escaso. Las estructuras de personal en las empresas son excesivamente rígidas y pesadas, siendo poco productivas y reivindicativas. Los mercados estancados o en declive y las empresas manifiestan su falta de eficacia, capacidad de adaptación, y de flexibilidad organizativa. Los costos productivos son crecientes y el proteccionismo gubernamental es progresivo en todos los países, incluso, dentro de la misma Comunidad Económica Europea.

En esta situación, la dirección y planificación de las empresas es eminentemente estratégica y orientada más que hacia el beneficio económico inmediato, al de medio y largo plazo , y a garantizar la supervivencia. Esta se puede alcanzar mediante el logro de objetivos de eficiencia, claridad y flexibilidad.

En consecuencia el éxito económico es relativo.

La situación de la organización laboral, formalmente estructurada y con objetivos productivos de bienes y servicios es ahora más compleja y más vaga. El éxito profesional del psicólogo no depende tanto de una profunda formación psicológica como de su capacidad de comprender los problemas de otros técnicos y expertos, economistas, ingenieros, arquitectos, abogados, directivos, etc.; aportar ideas y sugerencias, e inclinarse dentro de un trabajo en equipo que contemple ópticas complejas y diversas.

En suma, el psicólogo en la empresa se encuentra inmerso en problemas de rediseño de puestos, procesos y organizaciones. Debe enfrentarse con problemas de empujamiento de organizaciones (downsizing), con los consecuentes problemas de jubilaciones anticipadas y bajas incentivadas, y con graves problemas de readaptación profesional (outplacement). La mejora de los sistemas de información y comunicación conducentes a una identificación con el trabajo y la empresa: la socialización laboral. Aparecen los programas de cambio y desarrollo planificado (DO), de calidad de vida laboral, de creación de equipos de mejora, sistemas de evaluación de la eficiencia del personal directivo, desarrollo y planificación de planes de carrera profesional y todo cuanto afecta a una gestión previsor y estratégica de los recursos humanos, con un permanente trasfondo de análisis y desarrollo de una cultura de empresa que refuerce los aspectos positivos que ayuden a la identificación de las personas con su proyecto global. (Mateu, 1994)

Estudios sobre imagen de empresa, motivación de compra, publicidad y promoción, estudios de satisfacción de los clientes, grados de fidelidad de los mismos, etc. están ocupando hoy a muchos profesionales de la psicología.

1.3 Última década del año siglo XX y principios del siglo XXI

El reto del psicólogo es seguir adaptándose a los cambios vertiginosos en las

empresas y apoyar a los individuos dentro de las organizaciones a adaptarse a dichos cambios. La globalización representa retos y oportunidades tales como tener más fácil acceso al recurso humano con las mejores competencias en el mundo.

El manejo de los recursos humanos entra al mundo de internet con redes de búsqueda que ofrecen enlaces con otras páginas relacionadas con empresas de selección, empresas consultoras de evaluación de competencias o empresas de capacitación. Se crean comunidades virtuales involucradas en el manejo de los recursos humanos para compartir e integrar las nuevas ideas, tecnologías, procesos, estrategias y tendencias en los negocios. La capacitación es ofrecida también a través de programas virtuales.

Se impulsan también los centros de apoyo a empleados dentro de las empresas con el fin de fomentar la mejor calidad de vida de los individuos dentro de las organizaciones.

1.4 El psicólogo social como tecnólogo social.

Hemos visto como el campo profesional del psicólogo en el mundo laboral ha ampliado su marco de referencia y consecuentemente, el de intervención en las organizaciones. El hacer profesional del psicólogo en este contexto se encuentra sumamente enriquecido puesto que se orienta hacia la intervención. Su objetivo es la modificación de la realidad y la resolución de problemas. Para modificar la realidad se basa en la explicación que de ésta, de su naturaleza y funcionamiento, ofrecen las ciencias sociales.

“El psicólogo organizacional, como tecnólogo social, deberá descubrir y diagnosticar el problema, elegir la teoría o teorías pertinentes a su resolución, planificar y ejecutar la intervención, así como evaluar posteriormente los resultados” (Mateu, 1994, p.227). Para realizar esta tarea debe guiarse por su experiencia e

intuición. La elección de método y técnica la realizará a ojo de buen tecnólogo. “En este sentido la solución del problema será lo prioritario y la teoría le servirá, fundamentalmente como elemento de legitimación” (Morales, citado en Mateu, 1994, p.227).

Mateu (1994) establece que toda intervención en psicología de la organización está dirigida al cambio, o mejor dicho, a intentar que la organización, los individuos, o los grupos que la integran sean capaces de adaptarse a un entorno rápidamente cambiante. De tal forma, toda intervención del psicólogo en las organizaciones debe planificarse atendiendo a los siguientes elementos: (1) un estudio del entorno, que constituye el aspecto externo de la organización; (2) un estudio y diagnóstico de la organización en sí o aspecto interno; (3) una determinación de los planes y estrategias a seguir; (4) una planificación de recursos y medios a utilizar; (5) una actuación y una evaluación de resultados.

1.5 El rol del psicólogo en las organizaciones.

Puesto que el campo de acción del psicólogo también pasó del marco industrial-laboral a otras organizaciones tanto públicas como privadas, actualmente se le ofrecen dos tipos de funciones además de la técnica, que son la de estudio e investigación concretada en una función asesora a la dirección en la propuesta de planes y programas que ayuden a un positivo proceso de cambio y desarrollo y una función ejecutiva, por la que el psicólogo se responsabiliza de la aplicación de los planes de acción.

En tal contexto, es importante resaltar la pluridisciplinariedad con la que se encuentra el psicólogo, derivada de los diferentes enfoques con que la psicología se acerca a la compleja problemática laboral.

Los enfoques sociotécnico y de desarrollo organizacional, en los que se debate el quehacer investigador de los universitarios, consultores y profesionales

más avanzados, enriquecen la perspectiva psicológica y amplían las funciones de los profesionales de la psicología laboral.

1.6 La psicología del trabajo en las organizaciones que aprenden.

Cabrera (2000) señala que el psicólogo del trabajo tiene un gran reto como facilitador del aprendizaje organizacional.

En el caso de las organizaciones que aprenden el psicólogo puede intervenir en primer término, sentando los fundamentos para el aprendizaje generativo dentro de la organización.

Cabrera (2000) plantea que con la finalidad de realizar una intervención organizada enfocada al aprendizaje, se requiere antes que nada, establecer un clima propicio para el aprendizaje. Esto incluye tanto un espacio físico adecuado, como un clima interpersonal y organizacional de confianza. Posteriormente se deberán crear mecanismos de planeación conjunta que permitan a la gente proponer estrategias.

1.7 La consultoría como actividad profesional del psicólogo.

Un estudio realizado acerca del psicólogo del trabajo y su desarrollo en el campo de la consultoría (Gerardo, 1989) refleja como ha evolucionado la actividad del psicólogo y como cambió de ser principalmente reclutamiento y selección, a la actividad de asesoría que abarcó administración de personal, análisis y evaluación de puestos, calificación de méritos y estudios de motivación.

En este estudio se señala que la consultoría es una actividad que consiste en después de haber realizado un estudio técnico científico, opinar respecto a cualquiera de las funciones de una empresa, con el fin de mejorar su estructura y operatividad.

La consultoría puede clasificarse en tradicional y contemporánea, sin embargo independientemente del tipo de consultoría que se proporciona el especialista efectúa actividades como consultor externo e interno.

Gerardo (1989) destaca "En la consultoría interna el psicólogo es un promotor de cambios en la organización, generalmente trabaja en forma estrecha y en colaboración con el consultor externo y ocupa un puesto dentro de la estructura de la empresa" (p.684).

En el estudio al que nos hemos referido se menciona que las ventajas más significativas que reporta al sistema-cliente utilizar los servicios de un consultor externo son:

- La objetividad del especialista al realizar su trabajo, ya que no es fácil que se pueda influenciar por intereses personales.
- Es un experto en su área por lo que puede resolver los problemas desde diferentes enfoques.
- Las técnicas, métodos y modelos utilizados por el consultor pueden ser desconocidos por los integrantes de la organización.
- Su relación con múltiples empresas le permite tener mayor asertividad en sus intervenciones.

Por su parte las ventajas que aporta al sistema-cliente el consultor interno son:

- Conoce a fondo los problemas, funcionamiento, normas y personas de la institución.
- Puede detectar fácilmente los cambios que ocurren en la organización.
- Los servicios que proporciona pueden ser de la misma calidad que los del consultor externo.

2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 Definiciones.

Para Beckhard ,1973 (citado en Morales, 1992) , el desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimiento de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis (1967), el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias actitudes, valores y estructura de las organizaciones, con el fin de que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos.

Stewart en 1992 señala que:

El desarrollo organizacional es la aplicación sistemática y a largo plazo de los conocimientos y teoría de la ciencia comportamental como un medio de mejorar la efectividad de la organización medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc. como respuesta al cambio (citado en Cabrera, 2000 p.56).

Cabrera (2000) señala que con la finalidad de diseñar una intervención de cambio planeada para una organización que aprende, el psicólogo siguiendo una orientación de D.O. deberá comenzar por conocer las bases teóricas del proceso de cambio, la resistencia y los factores que lo favorecen. Posteriormente, una vez ponderadas las características del cambio, se estará en posibilidad de elegir una estrategia de intervención, que podrá ser la consulta de procesos, con la finalidad de tener una base metodológica.

Dentro de la etapa de diagnóstico se deberá establecer la cultura de la organización, considerando misión, visión, valores establecidos y manifiestos. Finalmente, es importante detectar el clima laboral en la organización, conflictos manifiestos y de ser posible conflictos latentes que puedan obstaculizar la intervención.

Warner (1988) señala que el modelo metodológico para el D.O. es el de investigación de la acción; se reúnen datos en forma sistemática acerca de ciertos problemas y luego se toma la acción en función de lo que indican los datos analizados. Las técnicas específicas utilizadas dentro de este modelo general fueron:

1. Diagnóstico. Entrevistas, tanto con individuos como con grupos, y observación, seguidos de análisis y organización de los datos captados.
2. Retroalimentación. Dar cuenta a las personas de las que se obtuvieron los datos del significado colectivo de los problemas de la organización.
3. Análisis. Analizar el significado de los datos y trazar el plan de los pasos a darse.
4. Acción. Dar esos pasos (p. 9).

Burke (1988) afirma que para que sea DO el cambio dentro de una organización tiene que: "1) responder a una necesidad real de cambio, sentida por el cliente; 2) incluir al cliente en la planeación y puesta en obra del cambio, y 3) inducir el cambio en la cultura de la organización" (p.10).

Menciona también que en su calidad de consultor estuvo en posibilidad de cumplir con los dos primeros criterios, pero no con el tercero ya que para que el cambio cultural se produjera, la empresa tenía que modificar sus sistemas o algún otro aspecto de su cultura.

También plantea que el desarrollo organizacional es un proceso de cambio fundamental en la cultura de cualquier organización y escoge la definición de Edgar Schein ,1985 (citado en Burke, 1988) en la que define la cultura de la siguiente manera:

Suposiciones y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y que definen "dando por hecho" el modo en que la organización se ve a sí misma y a su medio. Estas suposiciones y creencias son respuestas aprendidas a los problemas de integración interna de un grupo. Se les llega a dar por hechos debido a que resuelven esos problemas repetida y confiablemente. Hay que distinguir este nivel más profundo de suposiciones de los "artefactos" y "valores" que son manifestaciones o niveles superficiales de la cultura, mas no su esencia (p.11).

Burke (1988) plantea que para que una organización se desarrolle, tiene que producirse un cambio, lo que no quiere decir que cualquier cambio sea bueno. Si se emplea la expresión desarrollo en su acepción de cambio, no significa por ejemplo crecimiento.

Burke (1988) plantea que la distinción de Russell Ackoff , 1981, es muy útil para nuestra comprensión de lo que significa la D de D.O. y es como sigue:

Puede haber crecimiento con o sin desarrollo (y viceversa). Por ejemplo, un cementerio puede crecer pero no desarrollarse; y lo mismo puede hacer un montón de basura. Una nación, una corporación o un individuo puede desarrollarse sin crecer...[Desarrollo] es un aumento de la capacidad del potencial, no un aumento de logros... Esto tiene menos relación con cuánto se tiene que con cuánto se puede hacer con lo que se tiene (p.11).

De esta manera , señala Burke, DO es un proceso, para favorecer la percepción consciente de los miembros de la organización, las pautas conductistas implícitas que están ayudando y las que están obstaculizando el desarrollo.

Burke (1988) define el desarrollo organizacional como “ un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento” (p.12).

2.2 Elementos integrales.

Los elementos integrales del desarrollo organizacional son: el diagnóstico, la intervención y el mantenimiento. El diagnóstico pueden ser archivos, entrevistas, cuestionarios; la intervención se refiere a qué se va efectuar en función de los resultados y el mantenimiento es una etapa de control al comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados.

Los agentes de cambio pueden ser internos o externos. En el caso de intervenciones trascendentales generalmente se contrata a asesores externos que estén en condiciones de ofrecer una perspectiva objetiva que a menudo no tienen los pertenecientes a la organización y trabajan con asesores internos que conocen bien la historia, cultura, procedimientos y personal de la organización.

Arias (1973) plantea que los pasos para implementar un programa de desarrollo organizacional son:

1. Existencia de una necesidad.

La implementación del desarrollo organizacional estará determinada por la presencia de un problema en la organización.

2. Detectar el problema.

Los niveles directivos se percatan del problema y proceden a analizarlo o a tratar de definirlo, para ésto es necesario seguir una serie de técnicas que varían desde la observación participante hasta cuestionarios y entrevistas.

3. Conciencia del caso

Los niveles gerenciales deberán estar conscientes del caso y de la necesidad de emplear medidas correctivas.

4. Plan para resolver el caso.

En el momento que existe un deseo de solución y la conciencia del problema se puede trazar un plan para su resolución.

5. Diagnóstico objetivo.

Elaborar un diagnóstico objetivo que permita implementar medidas correctivas exactas, esto será una imagen real del problema dado a través de cuestionarios, entrevistas o la simple observación.

6. Presentación del resultado del diagnóstico.

Este deberá presentarse a los directivos de la organización, así como también a las personas involucradas de manera directa.

7. Pasos tendientes a la solución del problema.

Pueden ser ejercicios de integración o dinámicas de grupo.

8. Participantes de todos los componentes del conflicto.

En cualquiera de estos ejercicios encaminados a la resolución del problema, deberán de participar todos los involucrados, y dichas prácticas deberán ser llevadas a cabo por consultores internos y externos.

9. Continuidad del programa.

Una de las características más importantes para un programa de desarrollo organizacional es la continuidad, ya que no deberá ser estático, sino consecutivo según el tipo de problema que se trate.

10. Evaluación de resultado.

Deberán medirse constantemente los avances y el estado del mismo ya que éste determinará las necesidades posteriores (p.398).

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

En un estudio acerca de los diferentes enfoques y dimensiones del constructo clima organizacional Alvarez (1992) analizó teorías y resultados de investigaciones relevantes para presentar un inventario de principios y conclusiones alrededor de los cuales se ha evidenciado gran convergencia entre los investigadores.

Alvarez (1992) señala que para la teoría de Campo de Lewin, 1936, y para la teoría de la Gestalt Combus y Snygg, 1959, cada persona evalúa e interpreta su medio, forma de él un modelo con significado y así su realidad consiste en las interpretaciones que hace de sí misma y de su ambiente específico cuando interactúa.

Alvarez (1992) manifiesta que los estudios de clima organizacional surgieron del análisis de las organizaciones modernas, las cuales confrontaron una serie de transformaciones debidas a las nuevas realidades técnicas, económicas, sociales y de información.

La búsqueda de soluciones, propició el surgimiento de una serie de respuestas de parte de la ciencia industrial aplicada, con su raíz en la psicología social. Estas respuestas, teóricas y tecnológicas, constituyen la base del desarrollo organizacional, cuya filosofía básica es ayudar en forma sistemática e integral en los

procesos de solución de problemas y renovación a través de un manejo efectivo de la cultura de la organización.

El análisis de clima organizacional fue considerado como un elemento clave para determinar la motivación del personal y la productividad de la organización. Sin embargo, señala Aguilar (1992) que entre los teóricos e investigadores existen serios desacuerdos tales como: definir si realmente existe el concepto clima, cuáles son sus dimensiones, si la satisfacción en el trabajo es lo mismo que el clima y si existe un medio adecuado para medirlo. Debido a lo anterior, ha sido difícil determinar el rol del clima en las organizaciones.

3.1 Análisis cronológico.

En un análisis cronológico acerca de los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto de clima organizacional, Alvarez (1992) señala que Francis Cornell en 1955 define el clima como una mezcla de interpretaciones que hacen las personas de sus trabajos. Plantea que las percepciones de los miembros del grupo son las que definen el clima.

Posteriormente, Sells, 1960 (citado en Alvarez, 1992) afirma que el comportamiento de los individuos se ve influido por el ambiente interno y que éstas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Taguiri y Litwin, 1968 (citados en Alvarez, 1992) definen el clima organizacional como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno, que es experimentado por sus miembros, influye en sus conductas y puede ser descrito en términos de los valores de un grupo en particular o de características o atributos de una organización.

Siguiendo con el mismo análisis, Schneider y Hall, 1975 (citados en Alvarez, 1992) definen el clima organizacional como un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional. Para estos autores, este conjunto de percepciones refleja una interacción entre las características personales y las de la organización.

Años más tarde, Gibson y colaboradores, 1984 (citados en Alvarez, 1992) indican que lo que los individuos plantean que es el clima de una organización es la percepción que tienen de sus partes.

Alvarez (1992) elabora las siguientes conclusiones:

Cada individuo en su interacción en y con la organización, actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y características de la organización y sus propias características como perceptor, entre las cuales su posición es relevante. Por ello el clima organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional.

El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación.

El clima organizacional de una institución está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de las otras; estas características son duraderas a lo largo del tiempo e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en la relación.

El clima organizacional es experimentado por todos los miembros de la organización; como refleja la percepción que los individuos tienen del contenido y los valores prevalentes, puede ser medido operacionalmente a

través del conocimiento de las percepciones de los miembros del sistema (p.30).

3.2 Categorías de los estudios de clima.

Hellriegel y Slocum, (citados en Alvarez, 1992) afirmaron que los estudios o investigaciones sobre clima laboral pueden ser clasificados en tres categorías.

La primera corresponde a las investigaciones que observan el clima como un factor que influye sobre..., es decir como variable independiente, en la segunda categoría, las investigaciones tratan al clima organizacional como un interpuesto entre..., es decir variable interviniente y en la tercera, las investigaciones que analizan el clima como un efecto de ...o variable dependiente.

3.2.1 Clima como variable independiente.

Los resultados de las investigaciones que observan el clima organizacional como variable independiente, tales como los de Frederikson, 1966; Kaczka y Kirk, 1968; Friedlander y Margulines, 1969; Guión, 1973; Cawsey, 1973; Lyon e Ivancevich, 1974 (citados en Alvarez, 1992) sugieren que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Sabemos que esta relación no es una relación clara entre variables, pero asumir el reto por clarificarla aportaría mucho a la comprensión del funcionamiento de las organizaciones.

3.2.2 Clima como variable interviniente.

Los resultados de las investigaciones que observan el clima organizacional como una variable interviniente como las de Likert, 1961; Marrow y colaboradores,

1976; Litwin y Stringer, 1968; Hall 1972; Watson, 1973; Hand y colaboradores, 1973; Lawler y colaboradores, 1974 (citados en Alvarez, 1992) han encontrado que el clima organizacional actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

3.2.3 Clima como variable dependiente.

Finalmente, el clima organizacional se ha considerado como una variable dependiente en un gran número de investigaciones.

Alvarez (1992) presenta resultados de dichos trabajos tales como el de George y Bishop, 1971 y Stimson y La Belle, 1971 en los que plantean que el grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en la percepción que se tenga del clima. También expone el planteamiento de Golembiewski y colaboradores, 1970; Carrigan, 1970; Golembiewski y colaboradores, 1971 al respecto de que los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

Asimismo, Alvarez (1992) señala que para Lawler y colaboradores, 1974; Litwin y Stringer, 1968; Marrow y colaboradores, 1967, las políticas y prácticas administrativas influyen en el clima organizacional, es decir los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen significativamente a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo. Por último, en este apartado de clima como variable dependiente, Waters y colaboradores, 1974 encuentran que la tecnología, la estructura, el liderazgo, y las políticas administrativas influyen en el clima organizacional.

3.3 Definiciones.

Cuando revisamos la literatura sobre el clima, nos encontramos con múltiples definiciones. Entre las más relevantes destacaremos:

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales.
- Las centradas en el predominio de los factores individuales.
- Las que enfatizan la interacción persona-situación.

Dentro del primer grupo, Forehand y Gilmer 1964 (citados en Guillén y Guil, 2000) indican que el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales a) distinguen a una organización de otra, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) e influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones.

Con relación a la segunda visión, está la definición de James y Sells, 1981 (citados en Guillén y Guil, 2000), quienes indican que el clima es:

Una representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos, expresada en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo, siendo la percepción una función de componentes históricos, es decir, esquemas cognitivos que reflejan experiencias de aprendizaje (p.167).

Una conceptualización posterior de clima proviene de las aportaciones de la interacción persona - situación. Schneider y Reichers, 1983 (citados en Guillén y Guil, 2000), afirman que las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto del trabajo. Y es a través de las interacciones sociales como las personas llegan a tener percepciones similares del contexto.

Fuera de la clasificación anterior, desde el punto de vista psicológico, podríamos identificar el clima laboral como parte de la personalidad de una

determinada organización, donde se identifica el grado de satisfacción o insatisfacción que tiene el recurso humano en un determinado momento. Conocerlo entonces permitirá resolver los problemas encontrados, así como también tomar decisiones en cuanto a cuándo y cómo llevar a cabo los cambios planeados en la organización.

El clima organizacional no puede ser definido con precisión, sin embargo Morales y Flores (1992) afirman que :

El Clima Organizacional surge del Desarrollo Organizacional como una técnica o herramienta del mismo que nos va a permitir conocer y resolver problemas ya que se centra en las actitudes y sentimientos de los trabajadores en donde se identifica el grado de satisfacción que tiene el recurso humano en las organizaciones y para poder hacer un cambio planeado es necesario que exista un clima organizacional adecuado (p.28).

Para Grados, (1985) el clima organizacional consiste en métodos de acción, que permiten conocer las actitudes y sentimientos de trabajadores, especialmente en lo que se refiere a la salud y comodidad de los empleados, es decir, se refiere a las condiciones (factores físicos y sociales) internos de la empresa y no los externos. Por lo que el clima organizacional son todos los factores físicos, psicológicos y sociales afines de un ambiente que está situado dentro de la frontera de la organización y que afectan la interacción humana en el trabajo.

Para Brunet (1987) el clima organizacional también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modelos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Existe una polémica respecto a la definición de clima organizacional y gran

parte de los estudios no son lo suficientemente descriptivos por lo que los investigadores no se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional y todavía no hay consenso respecto al papel exacto del clima en el rendimiento de la organización.

Brunet (1987) plantea que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a un acuerdo sobre una definición en común.

3.4 Formas de investigación en clima.

James y Jones, 1974 (citados en Brunet, 1987) han identificado muy bien la problemática al señalar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes del clima: La medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Este modo de investigación observa las propiedades objetivas de una organización pero resulta incompleto porque no considera la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición del clima organizacional en función de los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera incluso su grado de satisfacción. Bajo este concepto el clima es visto en relación a las necesidades que la empresa le puede satisfacer.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales considera que las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Es mediante la evaluación de esas percepciones como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Un individuo forma sus percepciones del clima actuando como un filtrador de información que utiliza la información tanto de las características de su organización como de sus características personales.

Brunet (1987) señala que la medida perceptiva de los atributos organizacionales es aquella que respeta mejor la teoría de Lewin que postula la influencia del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

El clima constituye la personalidad de una organización y los que están a cargo de la toma de decisiones deben ser capaces de analizar esta personalidad para poder planear y tener éxito en sus intervenciones.

3.5 Teoría del clima organizacional de Likert.

Brunet (1987) plantea que la teoría del clima organizacional de Likert permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas y analizar el papel de las variables que los conforman.

De tal manera el objetivo de esta teoría es , presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert, 1974 (citado en Brunet, 1987) "El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las

condiciones organizacionales que éstos perciben y en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p. 28).

La reacción de una persona ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que de ésta tiene. La forma como ve las cosas cuenta más que la realidad objetiva. La realidad influye sobre la percepción pero la percepción es la que determina el tipo de comportamiento que va a adoptar un individuo.

Para Likert (citado en Brunet, 1987) los cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima son:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización (p. 29).

Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre tres tipos de variables que son: causales, intermediarias y finales que componen ocho dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes.

Estos tipos de clima son:

- **Autoritarismo explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, no se les toma en cuenta para las decisiones y objetivos.
- **Autoritarismo paternalista:** La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados; utilizan recompensas y castigos para motivarlos.
- **Consultivo:** La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman por ella pero permiten a sus subordinados tomar decisiones específicas.
- **Participación en grupo:** La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Se toma en cuenta a todos los niveles en decisiones, y se favorece la comunicación lateral.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo a las teorías de la motivación que estipulan que la participación motiva a las gentes a trabajar.

Los componentes observados van a tener una influencia directa sobre:

- el rendimiento de los individuos (alcance de los objetivos, satisfacción en el trabajo, etc.),
- el grupo (cohesión, resultados, moral), y
- la organización (producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, etc.) (Gibson, en Brunet, 1983) (ver Figura 1)

Figura 1. Componentes y resultados del clima organizacional . (Brunet, 1983)



3.6 Dimensiones del clima.

Brunet (1983) plantea que el comportamiento de los individuos en una organización está influenciado por numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En otras palabras la organización está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

Los investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo y número de dimensiones que debe contener un cuestionario. Los investigadores han trabajado con diferentes dimensiones. (ver Tabla 1)

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional (Brunet, 1983).

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
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		
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1. Métodos de mando	1. Estructura organizacional	1. Conformidad	1. Tipo de organización
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Responsabilidad	2. Responsabilidad	2. Control
3. Naturaleza de los	3. Recompensa	3. Normas	

continuación Tabla 1

procesos de comunicación			
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	4. Riesgo	4. Recompensa	
5. Toma de decisiones	5. Apoyo	5. Claridad organizacional	
6. Fijación de los objetivos o de las directrices	6. Normas	6. Espíritu de trabajo	
7. Procesos de control	7. Conflicto		
8. Objetivos de resultado y de perfeccionamiento			
Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
1. Autonomía	1. Apoyo proveniente de la dirección	1. Estructura organizacional	1. Cohesión entre el cuerpo docente
2. Conflicto contra cooperación	2. Interés por los nuevos empleados	2. Refuerzo	2. Grado de compromiso del cuerpo docente
3. Relaciones sociales	3. Conflicto	3. Centralización del poder	3. Moral de grupo
4. Estructura organizacional	4. Independencia de los agentes	4. Posibilidad cumplimiento	4. Apertura de espíritu
5. Recompensa	5. Satisfacción	5. Formación y desarrollo	5. Consideración
6. Relación entre rendimiento y remuneración	6. Estructura organizacional	6. Seguridad contra riesgo	6. Nivel efectivo de las relaciones con la dirección
7. Niveles de ambición de la empresa		7. Apertura contra rigidez	7. Importancia de la producción
8. Estatus		8. Estatus y moral	
9. Flexibilidad e innovación		9. Reconocimiento y retroalimentación	
10. Centralización		10. Competencia y flexibilidad organizacional	
11. Apoyo			

Es importante hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.

Brunet (1983) observa que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores (p.51).

Chiavenato (1994) señala que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de sus participantes y las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

3.7 Concepción realista y fenomenológica.

Aguilar (1995) plantea que hay dos aproximaciones teóricas distintas al concepto de clima organizacional, una realista y objetiva y otra fenomenológica.

Desde el punto de vista realista, el clima existe como una realidad que puede ser observada por nuestros sentidos y estudiada de varias maneras. Por ejemplo, puede haber diferentes grados de cordialidad, confianza, y apertura entre los miembros de una organización. El clima es un atributo de la organización que existe independientemente de las percepciones y apercepciones de sus miembros. De acuerdo con esta postura el clima organizacional puede ser estudiado por otros métodos, tales como preguntando a los miembros de la organización y mediante observación conductual realizada por un observador externo.

Para Ekvall, 1983 (citado en Aguilar, 1995) el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. El clima se desarrolla con las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de las organizaciones. Cada miembro de la organización percibe el clima y lo describe en función de sus propias percepciones. Es posible estudiar el clima en función de estas percepciones individuales, que no es lo mismo decir que el clima sean las percepciones. El clima puede ser igualmente estudiado con observaciones hechas por jueces externos, y debe ser considerado como una realidad organizacional como lo son las jerarquías informales o las normas de grupos.

Desde la perspectiva fenomenológica, el concepto de clima organizacional, se entiende como una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional común a los miembros. El individuo interpreta los acontecimientos para hacerlos comprensibles y crea un mapa cognitivo que le ayuda a situar o localizar lo que se ve y oye, dotándolo de significado. Al interactuar los miembros de la organización, se produce un intercambio de experiencias y los mapas cognitivos personales se comparan y se modifican, dando lugar a formas comunes de percibir y de interpretar lo que ocurre dentro de la organización. De acuerdo a esta aproximación teórica, el clima organizacional consiste en percepciones comunes que se desarrollan a lo largo del tiempo y de la situación.

Aguilar (1995) señala que dentro de la perspectiva fenomenológica para Scheneider, 1983 el clima organizacional son : las percepciones que se tienen del clima y con base en las descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema, a través de éstos un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema. Los debates entre los defensores de ambas escuelas han sido numerosos.

Las críticas al punto de vista realista son empíricas y metodológicas más que conceptuales. James y Jones, 1974 (citados en Aguilar, 1995) postulan, que la investigación empírica de esta índole no ha logrado delimitar adecuadamente el concepto con vistas a su operativación. Los investigadores han medido un buen número de variables para conceptos previamente establecidos. Por ejemplo al formalizar la estructura o los procesos gerenciales.

Estos mismos autores enfatizan la distinción entre clima como atributo organizacional y como característica de las percepciones y descripciones de los miembros de la organización. El segundo es el "Clima Psicológico", éste se utiliza en los estudios donde las descripciones individuales son recogidas y usadas como unidades de análisis, sin ningún intento de derivar en una medida organizacional. En otras palabras, lo que se estudia es la diferencia entre el clima psicológico de cada individuo y el clima organizacional como un todo, y el efecto de esta diferenciación sobre las actitudes, sentimientos y conductas individuales en la organización.

Aguilar (1995) resume que la discrepancia climática representa la diferencia entre la medida o clima organizacional y el clima psicológico de los individuos. El clima psicológico se refiere, a la percepción que un individuo hace de una situación organizacional, mientras que la satisfacción laboral se define como una reacción afectiva a sus actitudes y sentimientos sobre su trabajo y su situación laboral. Las descripciones de clima no tienen carácter valorativo sobre las condiciones de la organización y se basan en las percepciones del individuo. La satisfacción se refiere a experiencias emocionales de la situación laboral, y se estudia en términos de actitudes a tareas y otros elementos en la situación laboral.

El clima fenomenológico se refiere a que el individuo percibe una serie de estímulos discretos cotidianos como son: acontecimientos, rutinas, procesos y estructuras, y forma su propia percepción que le ayuda a determinar su conducta individual. Se presenta una tabla del resumen de autores que han influido en el constructo clima. (ver tabla 2)

Tabla 2. Resumen cronológico de autores y algunas definiciones o planteamientos sobre clima laboral

Año	Autor	Definición o principal aportación
1936	Lewin	Teoría de Campo
1959	Combus y Snygg	Gestalt
1960	Sells	El comportamiento de los individuos se ve influido por el clima.
1961	Likert	Variables causales, intermeditarias y finales, 8 dimensiones y 4 tipos de climas
1964	Forehand y Gilmer	El clima es un conjunto de características que describan una organización y la distinguen de otra, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los individuos
1966	Frederikson	La manera como el integrante de la organización percibe el clima influye en su satisfacción y rendimiento
1967	Marrow	Las políticas y prácticas administrativas influyen en el clima
1968	Kaczka y Kirk	La manera como el integrante de la organización percibe el clima influye en su satisfacción y rendimiento
1968	Taguiri y Litwin	Cualidad en el ambiente interno que es experimentado por sus miembros e influye en sus conductas
1968	Litwin y Stringer	Las políticas y prácticas administrativas influyen en el clima
1969	Friedlander y Margulines	La manera como el integrante de la organización percibe el clima influye en su satisfacción y rendimiento
1970	Golembiewski	Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto sobre el clima
1970	Carrigan	Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto sobre el clima
1971	George y Bishop	El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en la percepción que se tiene del clima
1971	Stimson y La Belle	El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en la percepción que se tiene del clima
1973	Hand	Los empleados que perciben a la organización como participativa tienen mayor aumento en su desempeño
1973	Guión y Cawsey	La manera como el integrante de la organización percibe el clima influye en su satisfacción y rendimiento
1973	Howard	Cualidades de la institución educativa, las cuales afectan como la gente se siente mientras está allí
1974	James y Jones	Métodos de investigación, medida múltiple de atributos organizacionales, medida perceptiva de atributos organizacionales, y medida perceptiva de atributos individuales
1972	Lawler	Dar más autonomía y mejores sistemas de compensación influye en la satisfacción
1974	Dieterly y Schneider	La orientación y políticas organizacionales influyen en el clima
1974	Lyon e Ivancevich	La manera como el integrante de la organización percibe el clima influye en su satisfacción y rendimiento
1974	Hellriegel y Slocum	Estableció categorías de clima como variable independiente, interviniente o dependiente.
1974	Waters	La tecnología, la estructura, el liderazgo y las políticas administrativas influyen en el clima
1975	Schneider y Hall	Conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno.
1981	James y Sells	El clima es una representación cognitiva de eventos situacionales
1981	Sneider y Reichers	El clima son las interacciones sociales en el lugar de trabajo
1983	Ekvall	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización
1985	Grados	Métodos de acción que permite conocer las actitudes y sentimientos de trabajadores
1987	Brunet	Factores físicos, psicológicos y sociales.
1990	Chiavenato	Ambiente interno existente entre los miembros de una organización
1992	Morales y Flores	Técnica de D.O. que se centra en las actitudes y sentimientos de los trabajadores
1993	Durán	Es el producto de la interacción entre los distintos factores que describen una organización
1996	Tapscott	La importancia del analizar el clima está en función directa al interés que tenga el líder de conocer y mejorar la motivación

3.8 Impacto del clima en las organizaciones

Alfonzo (1997) resume que para Durán en 1993 :

El clima organizacional es el producto de la interacción entre los distintos factores que describen las características de una organización, los cuales nos muestran las condiciones en que labora un grupo de personas, cuáles son las estrategias que se están llevando a cabo, los procedimientos y estructuras organizacionales que provocan un comportamiento específico. El clima es de permanencia relativa y el hecho de que existan diferentes climas es porque cada individuo tiene una forma particular de percibir e interpretar las condiciones ambientales en las que trabaja (p.15, 16).

Tapscott, 1996 (citado en Alfonzo, 1997) señala que la importancia de analizar el clima laboral de una organización está en relación directa al interés que tenga el líder de conocer y mejorar lo motivación, la satisfacción y en consecuencia, el desempeño de los empleados. En la medida que conozcamos las percepciones que los empleados tienen acerca del clima, podremos evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Asimismo, estaremos en posibilidad de iniciar y mantener un cambio sobre los aspectos identificados como críticos y, de esta forma, coadyuvar a que la organización alcance sus objetivos a través del desempeño óptimo de sus empleados en un ambiente de satisfacción y productividad.

3.9 Relación entre clima laboral , satisfacción y desempeño.

El problema relacionado con la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo, despertó el interés de los especialistas desde hace más de 30 años. Castaño, 1984 (citado en Flores, 1995) plantea que parecería ser que se trata de un problema con muchas variables y soluciones y que esa es la razón por la que no se ha llegado a soluciones definitivas.

Elton Mayo y colaboradores, 1945 (citados en Brunet, 1983) se formularon interrogantes relacionados con los factores que condicionan el trabajo humano en la organización, desde un punto de vista psicosocial.

Por su parte, Brunet (1983) afirma que el clima tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Sin embargo, la naturaleza multidimensional del clima hace que sea difícil aislar las variables que la componen. Los efectos del clima sobre el desempeño, se suman a las causas. Es imposible por tanto analizar aisladamente las causas y los efectos.

Robbins, 1987 (citado en Flores, 1995) asegura que "la satisfacción laboral es la actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debían recibir" (p.25).

Schermerhorn (citado en Flores, 1995) afirma que "la satisfacción laboral es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con compañeros" (p.25).

Larouche y Delorme (citados en Brunet, 1983) analizan que "la satisfacción en el trabajo es una resultante efectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo" (p.25). Cuando un individuo encuentra dentro de los componentes de una organización respuesta a sus necesidades, se puede predecir que estará satisfecho.

Friedlander y Margulies, Johannesson y Steers (citados en Flores, 1995) postulan que el concepto de clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que les atañe.

En un estudio sobre satisfacción laboral y comportamientos organizacionales, (Perez de Maldonado ,1995) se compararon los comportamientos tipificados de cuatro organizaciones con los niveles de satisfacción laboral en las dimensiones: intrínseca, organización, social, supervisión y sistema de recompensa. Se entrevistaron 740 personas y del análisis de satisfacción en cada organización se derivaron recomendaciones con las que cada organización elaboró planes y programas de mejora. Los resultados reportados parecen sugerir que las dimensiones intrínseca, social, y supervisión son las que proporcionan mayor información sobre los comportamientos organizacionales.

Para fines de este trabajo va a ser muy importante hacer mención de aquellos antecedentes que existen relativos a que el clima organizacional puede influir en el desempeño, tales como el estudio de Kaczka y Kirk, 1968 (citado en Alvarez, 1992) en el que encontraron que el clima organizacional influye en el desempeño y que los climas centrados en el empleado dan por resultado un rendimiento alto.

Numerosos autores han demostrado que existe una relación entre clima y satisfacción. Así Vollner, 1962 (citado en Brunet, 1983) demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores tiene un efecto sobre su satisfacción y su productividad. Están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos con claridad. En consecuencia , la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Brunet (1983) señala que aparte de la satisfacción también el rendimiento está influenciado por el clima. El rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel de satisfacción. En el rendimiento observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar. No obstante, las investigaciones llevadas a cabo por Bowers y Likert demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado.

Howard, 1973 (citado en Alvarez, 1992) afirma que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades de la institución educativa, las cuales afectan cómo la gente se siente, mientras está allí. El término clima organizacional se refiere al ambiente total, físico y psicológico. Las instituciones educativas con un clima positivo, son lugares donde la gente se preocupa, respeta y confía en los otros; y donde la institución se preocupa, respeta y confía en la gente. Donde hay constantes cambios, productos del esfuerzo de la gente por ir satisfaciendo sus necesidades humanas, conscientes de que su mejoramiento es esfuerzo personal, de cada uno pero también de todos. Los grupos sociales se comunican, se respetan y trabajan juntos en pro del mejoramiento.

Howard, 1973 (citado en Alvarez, 1992) enfatiza que las características de un clima positivo humano, abierto son:

a) Canales abiertos de comunicación. Es decir un clima educativo abierto se caracteriza por el frecuente uso de los canales de comunicación.

b) Involucramiento de todos en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Es decir, es constante la variedad de acciones y provisiones para la amplia participación de todos en el desarrollo de la institución.

c) Adecuación entre la gente y las normas, creencias y valores institucionales.

d) Expectativas de acción diferenciadas. Las expectativas de actuación que expresan los directivos a los miembros, los profesores a los estudiantes, etc. son razonablemente flexibles y consideran las diferencias individuales. Por eso, en tal clima organizacional los individuos están motivados a establecer sus propias metas de actuación.

e) Reglas y regulaciones cooperativamente determinadas. Las reglas y regulaciones constituyen una parte importante del clima, afectan el comportamiento de cada individuo en la institución. En la institución educativa tales reglas han sido cooperativamente determinadas, están claramente establecidas y son vistas como razonables por aquellos a quienes afecta. Algunas están escritas y otras son implícitas.

f) Sanciones y recompensas provocan el comportamiento óptimo.

Howard, 1973 (citado en Alvarez, 1992) plantea que el clima institucional abierto, positivo-humano, proveerá de una amplia variedad de vías para que los integrantes sean productivos y exitosos, y una variedad de recompensas para el comportamiento óptimo.

Hand y colaboradores, 1973 (citados en Alvarez, 1992) por su parte encontraron que los empleados que percibían a la organización como participativa tenían mayor aumento en su desempeño que los que la percibían como autocrática.

Dieterly y Schneider, 1974 (citados en Alvarez, 1992) encontraron que la orientación y políticas organizacionales influyen en el clima percibido y que una orientación hacia el cliente tiene un fuerte impacto sobre el clima organizacional.

Lawler y colaboradores, 1974 (citados en Alvarez, 1992) determinaron que los procesos organizacionales, como dar a los empleados más autonomía y vincular las revisiones de desempeño directamente con los programas de compensación,

influyen en la satisfacción de los trabajadores y en su desempeño. De este modo el clima organizacional cumple una función de enlace entre la organización misma y las actitudes y comportamientos del personal.

3.10 Investigaciones realizadas en México.

Morales y Flores (1992) en su tesis llamada "Diagnóstico de Clima Organizacional" tuvieron como objetivo identificar, analizar y evaluar el clima organizacional existente en una empresa de producción de la iniciativa privada, para así conocer las situaciones críticas dentro de la organización, referente a las condiciones, sentimientos y actitudes del personal hacia la empresa, y hacer las modificaciones pertinentes. Como resultado del estudio establecieron acciones concretas que mejoraron dichas situaciones. Las dimensiones que evaluaron fueron: el trabajo, las condiciones de trabajo, el sueldo, aspectos generales, el jefe y a los compañeros. En el estudio participaron 106 empleados que conformaron a la empresa. Se utilizó un cuestionario creado exclusivamente para ese fin y señalaron como conclusión general que no se encontraron situaciones críticas en el clima laboral existente.

Flores (1995) en su tesina llamada "Clima laboral: satisfacción y desempeño personal", tuvo el propósito de proponer un instrumento de evaluación que midiera clima laboral. En su trabajo expone la hipotética conexión entre motivación-satisfacción del empleado y su desempeño en el trabajo y una de las conclusiones a la que llegó fue que la satisfacción por sí misma no es suficiente para predecir el desempeño laboral.

Aguilar (1995) aplicó un diagnóstico del clima organizacional en una institución privada de educación superior a 280 empleados y las áreas de oportunidad que detectó fueron: comunicación, trabajo en equipo, y relación jefe-subordinado. Dicho reporte laboral propone reuniones de trabajo, entrevistas de

ajuste y conferencias y pláticas de directivos. Concluyó que con éstas actividades se obtuvo más participación por parte del equipo.

Rodríguez (1995) en su tesis llamada "Investigación del clima laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones a la calidad total", utilizó el modelo Dorreg que da información cuantitativa de mucho valor. Por ejemplo, en la Gerencia de Finanzas detectó que su principal área de oportunidad era la planeación, lo cual permitió orientar algunas intervenciones de la empresa.

Ruiz (1995) en su tesina llamada "Clima laboral y frustración en una organización pública", concluyó que las tensiones y el aspecto impersonal que el clima de trabajo de la organización pública conlleva hace que el empleado se sienta molesto y frustrado. Afirmó que la modificación del clima de una empresa es una tarea que exige tiempo y colaboración de todos los autores del sistema. Ruiz hace notar también que existe poca literatura de clima y frustración y que existen pocos estudios empíricos.

Alfonzo (1997) en su reporte laboral llamado "Seguimiento de un diagnóstico de clima organizacional a través de una estrategia de asesoría y apoyo", planteó que el clima de una organización constituye una configuración de las características de la misma, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad, e influye además en el comportamiento de un individuo en su trabajo; el clima no puede verse ni tocarse, pero existe en la medida que influye en la satisfacción de quienes laboran en la organización.

Cortés (1997) en su tesis llamada "La percepción del individuo del clima organizacional", realizó un diagnóstico de clima en una dependencia del sector salud a 53 personas con el propósito de detectar los factores que influyen en la percepción del individuo que están relacionados con su comportamiento en el lugar

de trabajo. Encontró que la preparación escolar tiene influencia en la percepción que se tenga del clima.

Hernández y Serrano (1999) en su tesis "Clima Organizacional en la Delegación Azcapotzalco, Campamento Mecoaaya." aplicaron un cuestionario a una muestra de 127 empleados que laboraban en el campamento y encontraron que no hubo diferencias significativas en cuanto a la percepción del clima entre hombres y mujeres; tampoco influyeron en la percepción del clima el nivel jerárquico, el estado civil, o la antigüedad.

3.11 Investigaciones relacionadas recientes.

Flathery, Dahlstrom y Skinner (1999) examinaron si los valores organizacionales y el énfasis en los roles tuvieron influencia en el desempeño en ventas orientadas al cliente. Los resultados de cuestionarios auto-administrados a 402 vendedores en diferentes industrias indicaron que la percepción que éstos tienen del valor que la empresa da a la orientación al cliente, mejoró el desempeño en ventas orientado al cliente. No hubo relación entre la venta con orientación al valor financiero y la venta centrada en el cliente. Los autores señalan que, cuando los objetivos de una empresa y la fuerza de ventas están alineados, la ambigüedad de roles y los conflictos se limitan y puede florecer la venta orientada al cliente.

Shadur, Kienzie, y Rodwell (1999) examinaron la relación entre la percepción de compromiso de los empleados y el clima organizacional. Se reunieron datos usando una encuesta de 269 empleados de una compañía de tecnología de información. Los autores argumentan que el involucramiento de los empleados está compuesto de 3 variables esenciales: participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación. Se llevaron a cabo 3 análisis de regresión jerárquica con cada una de las variables de percepción de involucramiento de los empleados, usándolas como variables dependientes. Se incluyeron en el análisis de regresión datos demográficos de los empleados, actitudes efectivas de los empleados y

dimensiones del clima organizacional. Los resultados demostraron que los climas que brindan apoyo y compromiso predecían significativamente cada una de las variables de involucramiento de los empleados.

Los resultados son de gran importancia porque ayudan a esclarecer la relación entre el clima organizacional y el compromiso.

Ma y MacMillan (1999) utilizaron datos de 2,202 profesores de una escuela primaria de New Brunswick para examinar como se relaciona la satisfacción profesional de los maestros con las características de los antecedentes y las condiciones del lugar de trabajo, las cuales fueron medidas a través de la competencia en la enseñanza, control por parte de la administración y cultura organizacional. Los resultados demostraron que las profesoras estuvieron más satisfechas con su rol profesional como profesor que sus contrapartes masculinos. Los profesores que estuvieron más tiempo en la profesión se mostraron menos satisfechos con su rol profesional. Las condiciones del lugar de trabajo afectaron positivamente la satisfacción en el trabajo; el control de la administración fue el más importante, seguido por la competencia en la enseñanza y la cultura organizacional. Se dieron interacciones significativas entre las características de los antecedentes de los profesores y las condiciones del lugar de trabajo. La diferencia de género en la satisfacción profesional creció con la mayor competencia en la enseñanza.

Wageman (1999) compila el trabajo de expertos quienes se reunieron en mayo de 1998 en una conferencia que se llevó a cabo en la escuela de Graduados de Administración de la Universidad de Stanford en la que abordaron las siguientes variables: estructuras, sistemas, normas organizacionales, el tipo de trabajo que realizan los equipos y su influencia en cómo se dan las dinámicas en los equipos así como, qué tan efectivo se vuelve el trabajo de los equipos. Los capítulos presentan el contexto en el que operan los grupos en por lo menos una de tres maneras: (1) la forma en la que algunos aspectos del contexto de los equipos moldean su comportamiento y su desempeño; (2) cómo y bajo qué condiciones actúan los

equipos para influir en sus contextos y (3) cómo aplicar los métodos cualitativos mientras los equipos trabajaron dentro de su contexto organizacional.

Patterson (1999) plantea que la cultura organizacional como un tema de investigación es extremadamente popular tanto en la academia como en el mundo de los negocios. La primera estructura del trabajo se basó casi exclusivamente en métodos cualitativos Xenikou y Funham, 1966, pero hoy en día existe una necesidad de métodos cuantitativos que conecten la cultura organizacional al desempeño organizacional. Este trabajo ofrece y mide un instrumento para proveer esa aportación basado en el trabajo de Cooke y Rousseau, 1988; Rousseau, 1990 y Cooke y Szumal, 1993. Se desarrolló un instrumento para ser administrado a miembros de la facultad. Su aplicación en esta investigación indicó que el desempeño en la Facultad en la Universidad del Sur de Mississippi estuvo fuertemente influenciado por una Cultura Constructiva.

Testluck, Vance, y Mathieu, (1999) presentaron un examen guiado del compromiso de los empleados en un contexto participativo, basado en sistemas. Los autores propusieron un modelo multi-cruzado teórico para examinar la relación entre climas participativos en niveles de la organización medios y altos y actitudes y comportamientos de los empleados. Con el propósito de analizar la relación entre prácticas organizacionales de compromiso de empleados, actitudes de la gerencia que apoyan el compromiso de los empleados, climas participativos y actitudes individuales (n=483) relacionadas al trabajo, se emplearon datos de la encuesta de una organización (un gran departamento de transportación) compuesta por 11 distritos relativamente autónomos posteriormente divididos en 88 unidades. Los resultados indicaron que los climas participativos de los distritos y las unidades interactuaron entre sí al influenciar las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo.

En un estudio (O'Driscoll y Randall, 1999) se presentó el papel que juega el apoyo organizacional percibido y la satisfacción respecto a las gratificaciones al

explicar el compromiso en el trabajo y dos formas de compromiso organizacional (afectivo y permanente). Se trabajó con 350 trabajadores de la industria lechera (42 años de edad promedio) en cuatro cooperativas (dos en Irlanda y dos en Nueva Zelanda). Los alumnos elaboraron un cuestionario por correo para medir las variables de interés. El apoyo organizacional percibido estuvo significativamente ligado al compromiso con el trabajo, por parte de la compañía. A pesar de que su relación con el compromiso permanente fue negativa. La satisfacción con las gratificaciones intrínsecas y en un menor grado con las gratificaciones extrínsecas fue también un predictor importante del compromiso en el trabajo y compromiso afectivo, pero no del compromiso permanente.

Con el propósito de determinar las percepciones relacionadas al cambio y los cambios de clima que dificultaron o favorecieron la capacitación de Calidad Total, en un estudio (Bennet, Lehman, y Jamie, 1999) se usaron datos de los grupos estudiados (n=70) correspondientes a encuestas de empleados municipales capacitados (n=564) y no capacitados (n= 345). Los empleados que se sintieron bloqueados al aplicar la capacitación reportaron significativamente menos orientación al cliente que los empleados no capacitados, mientras que aquellos que reportaron un clima de ayuda reportaron significativamente más orientación al cliente que el grupo no capacitado. Análisis de regresión aplicados sugirieron que controlando los factores contextuales, (ejemplo afiliación al departamento) tanto el clima de cambio como el de stress y en un menor grado el clima de transición (ejemplo apoyo de supervisores y de compañeros de trabajo), pudieron predecir la orientación al cliente. Los resultados tienen implicaciones para los que ponen en práctica el desarrollo organizacional y gerentes que buscan mejorar la transferencia de la capacitación.

Mientras revisiones recientes han empezado a considerar los aspectos contextuales de la cultura organizacional desde una perspectiva de la teoría del liderazgo, todavía se tiene que poner atención al comportamiento del líder y sus efectos en diseñar la cultura. El propósito de una revisión realizada por (George ,

Sleeth, y Siders, 1999) fue ampliar la comprensión de: (1) el rol del líder en crear y comunicar una visión, (2) compromiso del empleado en un cambio cultural y (3) la dinámica de la cultura organizacional. En este artículo se propone un modelo en el que el rol del líder en un cambio de cultura está constituido por: (1) el rol del liderazgo en el establecimiento y la comunicación de una visión, (2) identificación e interpretación de los miembros con la visión, (3) procesos de reforzamiento primarios y secundarios asociados con el cambio de cultura. Después de definir elementos comunes para definir la cultura corporativa, se examinó desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa la contribución de cultura en el éxito de la organización. Se discute el rol del líder, enfocándose en los comportamientos del líder que tienen que ver con la transmisión de la cultura organizacional y en los mecanismos que refuerzan los comportamientos necesarios para el cambio cultural. Finalmente, el modelo fue usado para revisar la dinámica y transmisión de la cultura organizacional.

Adkins (1999) planteó que la psicología de la salud ocupacional es un campo interdisciplinario que se ha expandido rápidamente. Este artículo pretendió describir un marco de principios de organización y competencias esenciales asociadas con la psicología de la salud ocupacional. Estos conceptos están ilustrados en un estudio de caso de un centro de salud organizacional implementado dentro de un gran complejo industrial. Este centro de salud organizacional fue diseñado para optimizar tanto la salud organizacional como el bienestar individual aplicando los principios de la ciencia del comportamiento a un ambiente de trabajo, produciendo beneficios cuantitativos y cualitativos a la organización. Los componentes del programa del centro de salud organizacional, envueltos en un contexto de gerencia de prevención de estrés aportan ejemplos de la variedad de oportunidades en psicología de la salud organizacional con la esperanza de estimular ideas para poner en práctica.

Es importante entender que seguir construyendo y refinando tanto la teoría y las aplicaciones de la psicología de la salud organizacional aportará beneficios para los clientes organizacionales, practicantes y para la profesión misma, promoviendo la salud organizacional.

Corsun y Enz (1999) trabajaron con datos de 292 trabajadores proveedores de servicio en 21 clubes privados que demuestran que relaciones de apoyo de compañeros y de clientes son predictoras de altos niveles de facultamiento de empleados experimentados. Tanto las relaciones en la organización como las relaciones entre empleado y cliente representaron una variación significativa en las dimensiones de facultamiento: importancia, influencia y auto-eficacia. La ayuda entre compañeros y las relaciones de apoyo al cliente fueron las dos predictoras de más influencia de las tres dimensiones del facultamiento.

Lively (2000) usando evidencia cualitativa de 34 paralegales, introdujo el concepto de administración de emociones recíprocas y lo que ilustra el rol que juega en la reproducción de un estatus inequitativo en el lugar de trabajo. Administración de emoción recíproca es el esfuerzo recíproco de dirigir las emociones del otro. Se identifican también tres normas que existen en el lugar de trabajo: profesionalismo, consideraciones, y cuidados. Se propone que puesto que los para-legales se esfuerzan por parecer profesionales, despliegan preferencias a los abogados y aceptan que se den preferencias con ellos. Administración de emociones recíprocas es un mecanismo por el cual se es capaz de dirigir las reacciones emocionales a un estatus de inequidad en sus relaciones con los abogados. Irónicamente, la búsqueda de profesionalismo en esta forma tiende a perpetuar un estatus en las firmas de abogados inferior y marginal.

El propósito de mencionar este estudio es dar luz sobre la importancia de la administración de emociones en el contexto laboral, ésto es, asegurar que el equipo de trabajo reciba emociones positivas por parte de la empresa para que se comprometa con el trabajo en reciprocidad.

Young y Parker (2000) examinaron en un artículo el grado en que los climas colectivos son conjuntos de individuos con esquemas de interpretación similares tales como valores hacia el trabajo e intensidad de la necesidad, o conjuntos de individuos que comparten grupos de trabajo o membresía a grupos de interacción.

Se reunieron medidas del clima psicológico, valores hacia el trabajo, intensidad de necesidad, y patrones de interacción entre empleados de personal de dirección, administrativo y de oficina (n=59) de una empresa manufacturera. Los resultados apoyan la perspectiva interaccionista simbólica de la formación de los climas colectivos. Los resultados aportaron evidencia clara de que los climas colectivos están relacionados con los grupos de interacción de empleados. La interacción de empleados basada en actividades de búsqueda de información estuvo más fuertemente relacionada con las percepciones de clima compartidas. Hubo también evidencia que los individuos con niveles similares de intensidad de necesidad comparten membresía a climas colectivos.

En un estudio (Daly, 1999) se trabajó con empleados proveedores de servicio con el fin de evaluar un modelo diseñado para explicar a través de la teoría del Intercambio Social las diferencias en el comportamiento en el trabajo entre trabajadores de tiempo completo y de medio tiempo. Los resultados indicaron que a pesar de que no hay diferencias en el apoyo organizacional percibido, los trabajadores de medio tiempo y los de tiempo completo participan en diferentes tipos de comportamientos de ciudadanía. Específicamente, empleados de tiempo completo exhiben comportamiento más integral y orientado a las relaciones que los trabajadores de medio tiempo, pero los dos estatus de grupos no difieren en el nivel de esfuerzo hacia el comportamiento enfocado a la organización. Finalmente, se demuestran las relaciones entre el apoyo organizacional que se percibe y seis tipos distintos de comportamiento de ciudadanía.

En un estudio reciente (Minor, 1999), se pretendió ampliar el conocimiento de la administración de equipos con respecto a variables asociadas con equipos y su impacto si es que tienen alguno en variables de clima organizacional seleccionadas. Una organización del cuidado de la salud de tamaño medio que se maneja a través de la participación de equipos fue seleccionada para determinar si los empleados que participan en equipos tienen una actitud más favorable hacia su clima de trabajo que aquellos que no participan en equipos.

La principal pregunta de investigación fue: ¿Existe alguna diferencia en la percepción de los empleados de su actual ambiente de trabajo en aquellos empleados que participan en equipos y aquellos que no participan en equipos? Se midieron 10 componentes del ambiente de trabajo y se compararon algunos datos demográficos en relación a los participantes de equipos y a los que no estuvieron en equipos. Los participantes incluyeron empleados de una organización de salud de tamaño medio. Todos los empleados que participaron en equipos ($n=135$) en los dos años pasados fueron seleccionados con una tasa de respuesta de 75.6% y una muestra de empleados que no participaron en equipos ($n=173$) fue seleccionada con una tasa de respuesta de 43.9%

Lo anterior nos podría llevar a predecir aunque sea de una forma cautelosa que la participación en equipos por sí misma tiene influencia en la percepción que se tienen del clima de trabajo.

En un estudio reciente (Demichele, 1999), el propósito fue determinar la relación entre clima organizacional y la satisfacción en el trabajo con coordinadores de un programa de recreación en un campo universitario de nivel medio. Se distribuyó una encuesta a 545 coordinadores listados en el directorio de 1997 de la Asociación Nacional de Deportes Recreativos. Se obtuvieron datos de 285 coordinadores de nivel medio usando un instrumento tipo Likert de cinco puntos. Se usó un análisis de regresión para determinar cuál si es que alguno, de siete factores de clima organizacional o de 5 factores de ambiente de trabajo tenían algún efecto en la satisfacción en una población nacional de coordinadores.

Adicionalmente, se aplicó un análisis de varianza para ver si los factores de trabajo e institucionales determinaban la satisfacción en el trabajo para los coordinadores. Los datos demográficos revelaron que una mayoría (65%) de los coordinadores fueron: (a) empleados en un contrato de nueve meses en una institución pública de cuatro años; (b) responsables de coordinar múltiples componentes en la organización; y (c) empleados en una institución que sirve a un

cuerpo de 10,000 o más estudiantes. Los coordinadores reportaron que estaban moderadamente satisfechos con sus instituciones y sus trabajos. Sin embargo, el análisis de los datos sugirió que la satisfacción en el trabajo estuvo afectada por los factores de clima organizacional: evaluación, atención a las preocupaciones personales, oportunidades de desarrollo profesional, y clima político. Adicionalmente, la satisfacción en el trabajo estuvo afectada por los factores ambientales; relación con los colegas, autonomía, poder y control. El análisis sugirió que los directores se pueden beneficiar si examinan las relaciones entre los factores ambientales específicos y factores de clima organizacional específicos. Factores demográficos tales como la región del país, años de experiencia, tipo de gobierno de la institución, y tamaño de la institución no estuvieron significativamente relacionados con la satisfacción del trabajo en esta población.

Hennestad (1999) exploró desde una perspectiva cultural de orientación al conocimiento, la experiencia de una compañía que aprendió a volverse más orientada al cliente. Este artículo se enfocó en saber si la compañía tendría éxito en generar oportunidades de aprendizaje y aprendizaje mismo y si éste tendría un impacto continuo en sus operaciones. El uso en la compañía de un estudio de los clientes aparentemente creó una situación de descongelamiento. También creó información directiva que fue usada constructivamente en una investigación participativa. Se han creado cualidades inductivas y dialécticas y éstas han ayudado a desarrollar conocimiento práctico. El proceso de construcción, junto con retroalimentación que demostró las nuevas ideas para ponerse en práctica fueron factores importantes para poner a trabajar el conocimiento. Se integró a las operaciones normales el desarrollo de los sistemas de retroalimentación, lo cual sirvió para estabilizar la reorientación. Se presenta también la naturaleza del proceso continuo de conocimiento que la compañía logró.

En un estudio reciente (Gonzalez-Roma, Peiro, Lloret, y Zornoza, 1999) se planteó el objetivo de probar la validez del concepto de clima colectivo. Se esperaba que la membresía a climas colectivos estuviera relacionada con la membresía a

colectividades definidas por la membresía de departamentos, nivel jerárquico, turno, ubicación del trabajo y pertenencia a la organización. La muestra de este estudio estuvo compuesta por 195 empleados de una agencia de administración central (media de edad de 32.5 años). Usando una mezcla de métodos de agrupamiento jerárquicos y no jerárquicos, se obtuvieron tres climas colectivos diferentes. Los resultados demostraron que únicamente el nivel jerárquico estuvo relacionado con la membresía a climas colectivos. Basados en todos los resultados obtenidos, se reconsidera el debate acerca de la validez de los climas colectivos, y se enfatiza la investigación en la formación del clima y los factores relevantes en este proceso.

Podemos concluir que a pesar de que no se ha llegado a una definición del clima organizacional, el constructo es de gran importancia. Por otro lado la investigación nos ayuda a entender cada vez mejor que las situaciones en las empresas son situaciones de causas multivariantes.

CAPITULO II

METODOLOGIA

La empresa donde se realizó el trabajo que aquí se reporta es una empresa líder dedicada a cubrir necesidades de idiomas a nivel mundial con los siguientes servicios: publicación de materiales, traducción, interpretación y enseñanza de idiomas.

La empresa fue fundada hace 120 años en Estados Unidos y tiene una red mundial de más de 300 centros en 30 países. En México, inició operaciones en los años 60 y desde entonces ha estado en constante crecimiento.

Actualmente tiene representación en 15 ciudades con 20 centros y cuatro franquicias y atiende a por lo menos 400 empresas.

La misión de la empresa es ser el primer proveedor de enseñanza de idiomas en todos los países en los que se tiene presencia. Proveer servicios tradicionales e innovadores y productos de la más alta calidad que excedan las expectativas de nuestros clientes.

Al frente de la empresa en México se encuentra un director general al cual reportan directamente los directores de los 20 centros del país. Los directores de las franquicias están en comunicación constante con la dirección general.

A cargo de todos los programas académicos se encuentra la Directora de Método, que reporta directamente al Corporativo en Estados Unidos. El personal total en México está integrado de la siguiente forma: personal docente 410 y personal administrativo 95.

Hasta principios de 1997, los conceptos de retención y servicio no eran importantes en esta empresa líder en enseñanza de idiomas, por lo que la atención de los directores se centraba principalmente en las ventas y la capacitación estaba orientada básicamente a lograr el dominio del método de enseñanza.

En 1997 el corporativo a través de la empresa Raving Fans Gap Finder aplicó una encuesta de servicio a nivel mundial. En México se aplicó dicha encuesta a una muestra de 500 clientes externos y 80 clientes internos. Se les pidió a los encuestados que contestaran para cada reactivo en tres formas:

- Nivel de funcionamiento y cumplimiento percibido.
- Grado de importancia que atribuían al reactivo.
- Comparación con la competencia.

Alternamente se aplicó una segunda encuesta solamente para clientes externos con una sección de preguntas abiertas. Los resultados indicaron que la percepción que tenían los clientes del servicio era en general satisfactoria.

Sin embargo, en la pregunta de la primera encuesta que decía: "Al hacer negocio conrecibo un valor agregado", tanto clientes internos como externos asignaron una puntuación baja a la parte de cumplimiento ; además confirieron un grado de importancia muy alto a ese punto y asignaron a la empresa un puntaje por debajo de lo óptimo al compararlo con sus competidores.

El reto urgente de la empresa era entonces:

- Elevar la satisfacción de los clientes.
- Mejorar el desempeño del equipo y orientarlo al cliente.
- Mejorar la percepción que los clientes internos tienen del servicio que ofrecen.

La intervención de la psicóloga en la empresa inició debido a la demanda del Grupo Directivo para contar con una persona que conjuntamente con un consultor externo estuviera a cargo de un programa piloto de mejora. Dicho programa tuvo como objetivo aumentar la eficiencia de la empresa, en particular, mejorar el desempeño para que el personal trabajara orientado a elevar los niveles de satisfacción del cliente.

El trabajo reportado abarca de octubre de 1997 a junio de 1999 y está presentado en 11 etapas. (ver Figura 2)

Se formuló la estrategia, se ejecutó y se evaluó.

Etapas 1 Diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Con el propósito de sistematizar el conocimiento de la empresa, la psicóloga que reporta y el consultor externo prepararon en octubre de 1997 un diagnóstico de fortalezas y debilidades. Dicho diagnóstico se elaboró con la información aportada por la psicóloga y rescatada de las afirmaciones que sobre la empresa se hacen en los boletines mensuales y las juntas anuales.

Se estudiaron las cifras desde 1990 y se encontró que la institución había estado en un proceso de crecimiento, sin embargo había aún muchos aspectos a mejorar importantes. (ver Tabla 3)

Por otro lado, el objetivo financiero impuesto a México por el Corporativo hacía que el director general estuviera en busca de estrategias para alcanzarlo.

Figura 2. Modelo de la intervención llevado a cabo en el centro de idiomas.

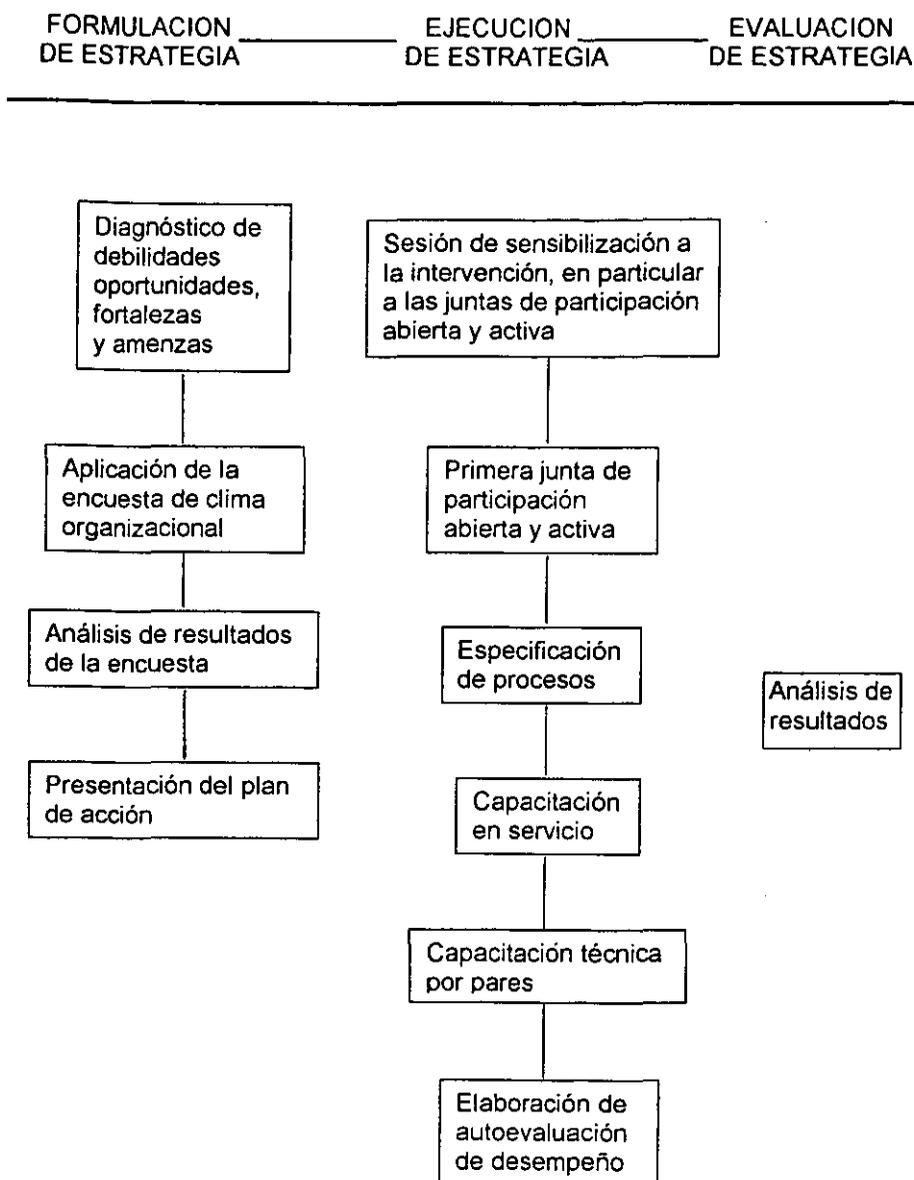


Tabla 3. Diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

CATEGORIA	ASPECTOS ENCONTRADOS
<u>Debilidades</u>	<p data-bbox="273 326 1060 440">Autocomplacencia basada en el prestigio. Los trabajadores en la empresa asumen que están en la mejor institución de enseñanza de idiomas.</p> <p data-bbox="273 457 1060 526">Falta de control en el servicio. No hay instrumento alguno para medir el servicio.</p> <p data-bbox="273 543 1060 657">Procesos administrativos poco dinámicos. Debido a que es una red mundial de escuelas los procesos administrativos no pueden ser modificados fácilmente.</p> <p data-bbox="273 674 1060 742">Dificultad para cambiar paradigmas. No es fácil hacer cambios al método.</p> <p data-bbox="273 760 1060 874">Falta de control de calidad en clases fuera de la escuela. Las clases que se dan en las compañías no son evaluadas constantemente y no se pide retroalimentación a los alumnos constantemente.</p> <p data-bbox="273 891 621 918">Falta de incentivos al personal.</p>
<u>Oportunidades</u>	<p data-bbox="273 978 1060 1093">Mercados nuevos. La institución ha trabajado principalmente a nivel empresarial y no se han explotado suficientemente los mercados de jóvenes y niños.</p> <p data-bbox="273 1110 644 1137">Muchos productos por promover.</p> <p data-bbox="273 1154 1060 1269">La empresa no solamente se dedica a la enseñanza, ofrece también servicios de traducciones y venta de una amplia gama de publicaciones.</p> <p data-bbox="273 1286 1060 1439">Niveles de retención más altos. No se ha establecido una medida de retención confiable, pero cuando se toman pequeñas muestras al azar , se hace evidente que los niveles de retención son de cuatro meses en promedio.</p>

Necesidad latente del producto. Aprender un nuevo idioma resulta una necesidad urgente para un gran número de personas.

Creación de nuevos centros. La empresa está en proceso de expansión y la apertura de nuevos centros representa oportunidades para su personal.

Identificación y atención a necesidades individuales de clientes externos. Comprender la importancia de individualizar la atención propiciará la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Compromiso del personal con la empresa. Entender que el bien de la empresa redundará en beneficios propios.

Comunicación interna. Crear los mecanismos para compartir las necesidades de los clientes externos.

Fortalezas

Prestigio. Ser considerado el mejor centro de idiomas.

Tradicición de más de 120 años y red mundial de más de 350 centros.

Soluciones integrales en comunicación. Ofrece servicios de interpretación y traducción, además de enseñanza de idiomas.

Imagen empresarial.

Factor humano. El personal está técnicamente preparado.

Estructura administrativa sólida. Sistemas contables contralados a nivel internacional.

Producto de calidad y sin comparación (en ciertas áreas).

Programas en el extranjero.

Empresas contratadas a nivel internacional.

Amenazas

Surgimiento sin control de competidores.

Entrega de los clientes a los competidores por la falta de claridad en los beneficios del producto.

Rezago por la falta de disposición al cambio.

Planes internacionales cada vez más demandantes.

Sacrificio de la calidad por el volumen.

Al término de este análisis se decidió centrar la responsabilidad de la mejora en el recurso humano y asumiendo que la liberación del potencial humano depende mucho de la existencia de un clima adecuado en la organización, el paso siguiente fue entonces, medir el clima organizacional por medio de un cuestionario.

Etapa 2 Aplicación de encuesta.

Con el propósito de obtener un mejor diagnóstico del cual partir para seleccionar las estrategias de mejora, en la segunda semana de noviembre se aplicó una encuesta de clima organizacional de 137 reactivos a 24 personas (ver Apéndice A)

Característica de la muestra: ocho hombres y 16 mujeres, cuatro de ellos personal administrativo y 20 personal docente, con antigüedad en la compañía de tres a 10 años.

Se aplicó esta encuesta en forma individual programándole a cada persona 60 minutos dentro del centro de idiomas con el fin de que pudieran contestarla en condiciones de privacidad.

Etapa 3 Análisis de resultados de encuesta.

Con el propósito de sistematizar la información se reunieron las respuestas de las 24 personas. Los reactivos en los cuales se hubieran obtenido un puntaje de 60 puntos o más se consideraron reactivos representativos de un clima favorable y los reactivos que tuvieron menos de 60 puntos se consideraron representativos de un clima desfavorable. (ver Apéndice B)

Posteriormente se obtuvo el porcentaje de reactivos desfavorables por categoría. (ver Tabla 4)

Se formaron dos grupos de dimensiones, aquellos que requerían atención y aquellos que se consideraban estables. (ver Tabla 5)

Para cada dimensión a mejorar se decidió si la influencia competía a la alta dirección, ésto es, a nivel corporativo o podía haber una intervención a nivel de centro. Se propusieron las dimensiones en las que se debía influir más prontamente:

A nivel institucional: Misión y objetivos y Recursos humanos

A nivel del centro: Comunicación y flujos de información; Relación jefe-subordinado; Funciones y responsabilidades; Creatividad; Calidad, productividad y efectividad; Sentido de pertenencia.

Tabla 4. Dimensiones de la encuesta y porcentaje de reactivos desfavorables.

DIMENSIONES DE LA ENCUESTA	PORCENTAJE
1. Misión y objetivos.	37
2. Principios y valores.	20
3. Imagen institucional.	25
4. Cambio.	14
5. Estructura organizacional.	25
6. Comunicación y flujos de información.	44
7. Recursos Humanos.	50
8. Condiciones generales de trabajo.	20
9. Funciones y responsabilidades.	42
10. Liderazgo y estilos de dirección.	22
11. Relación jefe- subordinado.	40
12. Motivación.	16
13. Creatividad.	100
14. Tensión y presión.	0

15. Manejo de conflictos.	0
16. Calidad, productividad y efectividad.	37
17. Obtención de resultados.	12
18. Sueldos, prestaciones y estímulos.	44
19. Sentido de pertenencia.	35

Tabla 5. Dimensiones que requieren atención y dimensiones estables.

No. De dimensión	DIMENSIONES QUE REQUIEREN ATENCION	Porcentaje de reactivos desfavorables
13	Creatividad.	100
7	Recursos humanos.	50
6	Comunicación y flujos de información.	44
18	Sueldos prestaciones y estímulos.	44
9	Funciones y responsabilidades.	42
11	Relacion jefe-subordinado.	40
1	Misión.	37
16	Calidad, productividad y efectividad.	37
19	Sentido de pertenencia.	35

DIMENSIONES QUE SE CONSIDERAN ESTABLES

3	Imagen institucional.	25
5	Estructura organizacional.	25
10	Liderazgo y estilos de dirección.	22
2	Principios y valores.	20
8	Condiciones generales de trabajo.	20
12	Motivación.	16
4	Cambio.	14
17	Obtención de resultados.	12
14	Tensión y presión.	0
15	Manejo de conflictos.	0

Se realizó por último un acumulado por persona para detectar posibles causas de malestares a nivel individual.

Etapa 4 Presentación del plan de acción.

Se presentó al Director General el plan de acción que consistía en lo siguiente:

- Integración de equipos de trabajo y juntas con participación abierta y activa.
- Análisis de las funciones y procesos de cada uno de los miembros del equipo.
- Programa de capacitación en servicio.
- Complementación de capacitación en el método, por observación a compañeros.
- Revisión de la evaluación de desempeño existente y elaboración de propuesta.

Etapa 5 Sensibilización a la intervención.

Con el propósito de establecer un clima altamente cohesivo y participativo, compartir abiertamente información y construir normas de acción compartida y colaboradora, se inició la presentación del trabajo de grupos al cual en este reporte laboral vamos a llamar: Juntas de participación abierta y activa.

En la tercera semana de noviembre se organizó una sesión de sensibilización en la cual se le informó al personal del centro que se habían llevado a cabo dos encuestas a nivel nacional y que los resultados arrojaban las siguientes cinco grandes áreas de mejora:

- Clases más interesantes.
- Entrega de reportes de progreso puntual.
- Integración adecuada de sesiones de tecnología.
- Clases orientadas a objetivos.
- Más comodidad en instalaciones.

Se le informó al grupo también que la Dirección General había elegido a ese centro del sur de la ciudad para poner en práctica durante un año una serie de estrategias de mejora. Una de ellas eran las juntas de participación abierta y activa.

Se enfatizó la importancia del concepto de participación abierta y activa y se dieron las siguientes razones para trabajar bajo esa estructura.

- Fomentar y estimular iniciativas individuales y responsabilidades.
- Desarrollar un mayor compromiso con la empresa.
- Desarrollar habilidades para implementar decisiones y estrategias.
- Aumentar la motivación y obtener un mayor portafolio de ideas.
- Obtener un marco común para la toma de decisiones, la comunicación y la solución de problemas.

Se explicó a los participantes que el propósito principal de adoptar esta nueva forma de trabajo era obtener mayor provecho de las juntas para mejorar los niveles de satisfacción de los alumnos.

La indicación para el conductor de las siguientes juntas fue no dirigir al grupo, no expresar puntos de vista, porque la metodología de las sesiones estaba previamente determinada y requería que el conductor se abstuviera de participar para que se pudiera dar una real participación del grupo.

Etapa 6 Primera junta de participación abierta y activa.

Una semana después tuvo lugar la primera junta bajo el formato de participación abierta y activa en la cual el equipo formado por 18 personas identificó los factores relevantes que llevaban a los clientes a demandar clases más interesantes. Se llevó a cabo una discusión y a través de una lluvia de ideas se obtuvo una lista de causas. (ver Tabla 6)

Tabla 6. Causas obtenidas como resultado de la lluvia de ideas.

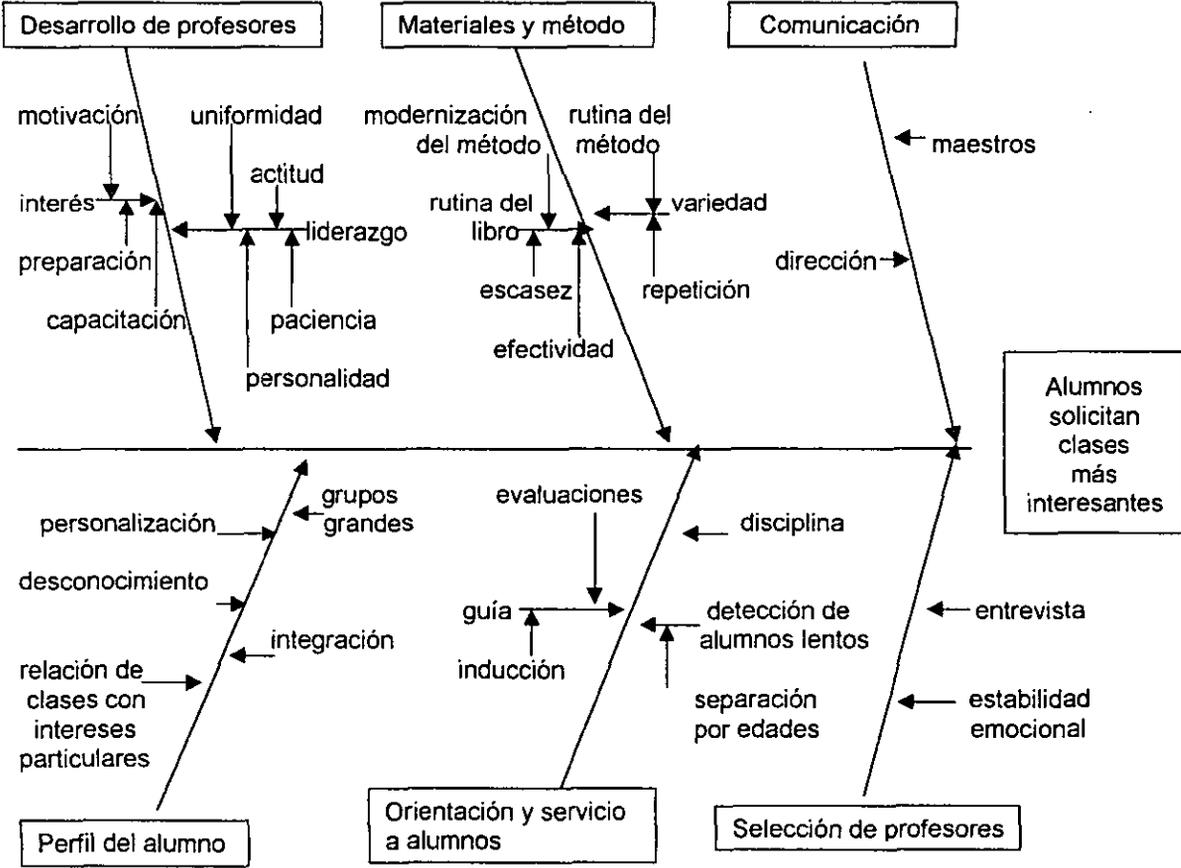
RAZONES POR LAS QUE LOS ALUMNOS DEMANDAN CLASES MAS INTERESANTES
<ul style="list-style-type: none"> • Los profesores están cansados. • Más motivación para profesores. • Alumnos quieren dos profesores. • Más motivación para todos, personal y alumnos. • Modernización del método. • Falta de liderazgo de los profesores en la clase. • Falta de comunicación entre personal. • Profesor no tiene mucha paciencia. • Las evaluaciones para la integración de los grupos no son adecuadas. • Falta de disciplina de estudio entre los alumnos. • La rutina del libro. • Los profesores no conocen a los alumnos. • La rutina del método. • Hay repetición del material de la clase y el material para la casa. • Los alumnos quieren clases más personalizadas. • Los alumnos quieren clases relacionadas con su trabajo. • Los alumnos quieren material más variado. • Falta de información acerca del método durante la entrevista de presentación del programa. • Los alumnos quieren avanzar más rápido. • El número de alumnos en el grupo es muy grande. • Los alumnos lentos y rápidos para aprender están mezclados. • Falta de interés por los profesores • Falta de guía durante las clases basadas en la tecnología. • Se mezclan en los grupos personas de diferentes edades. • Es necesario más material didáctico. • La inducción a los alumnos no es buena. • Falta de preparación de las clases.

Posteriormente se agruparon las ideas en seis categorías por afinidad de conceptos y se procedió a jerarquizar de mayor a menor las causas al interior de cada grupo, ésto se realizó en forma individual, los participantes pusieron en forma secreta un valor de seis a uno para cada causa y posteriormente se sumó la información de los participantes, poniendo dicho dato en hojas de rotafolio. (ver Tabla 7)

Tabla 7. Categorías que se formaron a partir de la lluvia de ideas y los puntajes obtenidos.

CAUSAS AGRUPADAS Y PUNTAJES ASIGNADOS	
Desarrollo y entrenamiento de profesores	
91	Más motivación para profesores.
75	Falta de preparación de las clases.
73	Falta de interés por los profesores.
72	Falta de capacitación, necesidad de ambientar las clases.
70	Más motivación para todos, personal y alumnos.
64	Las clases no son uniformes, la actitud de los profesores varía.
62	Falta de liderazgo de los profesores en la clase.
53	Diferentes personalidades de los profesores.
48	Profesor no tiene mucha paciencia.
Materiales y método	
74	La rutina del libro.
74	La rutina del método.
64	Modernización del método.
61	Los alumnos quieren material más variado.
61	Es necesario más material didáctico.
54	Alumnos quieren otros profesores.
44	Hay repetición del material de la clase y el material para la casa.
33	Los alumnos quieren avanzar más rápido.
Identificación del perfil del alumno	
66	Los alumnos quieren clases más personalizadas.
61	Los profesores no conocen a los alumnos.
49	Los alumnos quieren clases relacionadas con su trabajo.
48	El número de alumnos en el grupo es muy grande.
40	Falta conocer a los alumnos y la forma de ser del grupo.
28	Falta de integración entre alumnos.
Orientación y servicio a los alumnos	
61	Las evaluaciones para la integración de los grupos no son adecuadas.
55	Falta de disciplina de estudio entre alumnos.
55	Falta de guía durante las clases basadas en tecnología.
55	La inducción a los alumnos no es buena.
50	Falta de información acerca del método en la entrevista de presentación del programa.
45	Los alumnos lentos y rápidos están mezclados.
33	Se mezclan en los grupos personas de diferentes edades.
Comunicación Selección	

Figura 3 Diagrama causa-efecto de demanda de clases más interesantes



Ahí mismo se elaboró el diagrama de Ishikawa o llamado también causa-efecto. (ver Figura 3) Se formaron cinco equipos de trabajo, cada uno de los cuales se apropió de una de las categorías de problemas. Las propuestas surgieron en forma libre y fueron plasmadas en un formato que se les entregó para elaborar planes de acción. (ver Apéndice C)

Etapa 7 Especificación de procesos.

Con el fin de obtener una mejor comprensión de los procesos de interacción humana en la institución el consultor externo y la psicóloga que reporta revisaron y pusieron por escrito el proceso de servicio, el proceso del departamento de Método y el proceso de instrucción. (ver Figuras 4,5,6)

Figura 4. Proceso de servicio que refleja la relación cliente externo, proveedor de servicio.

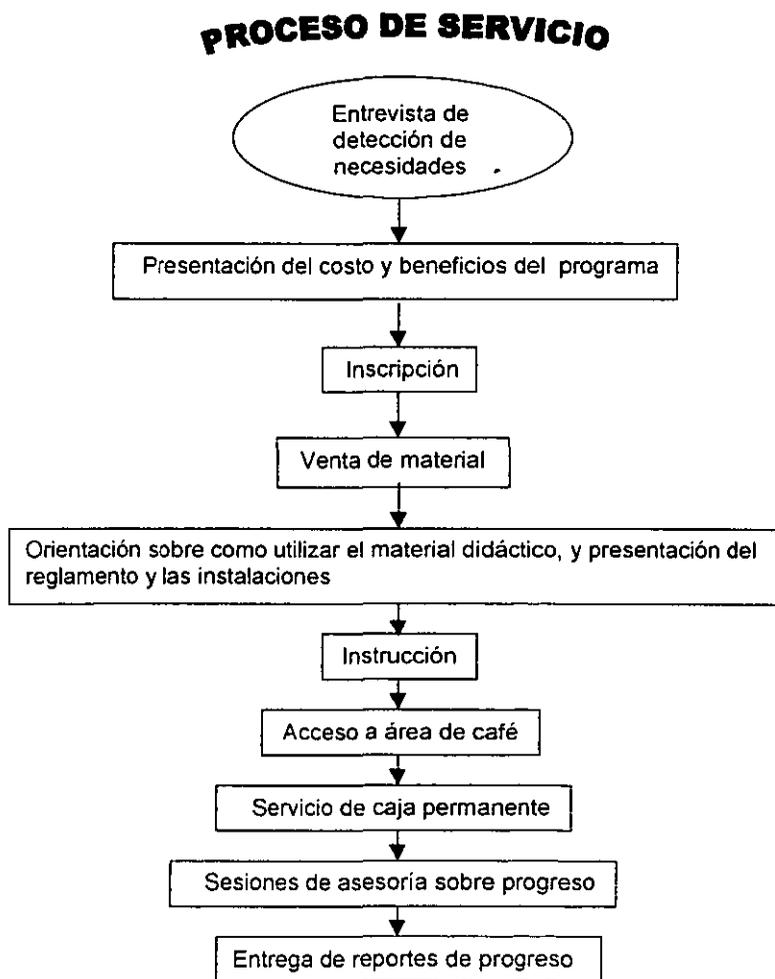


Figura 5. Proceso del Departamento de Método y su relación con los profesores.

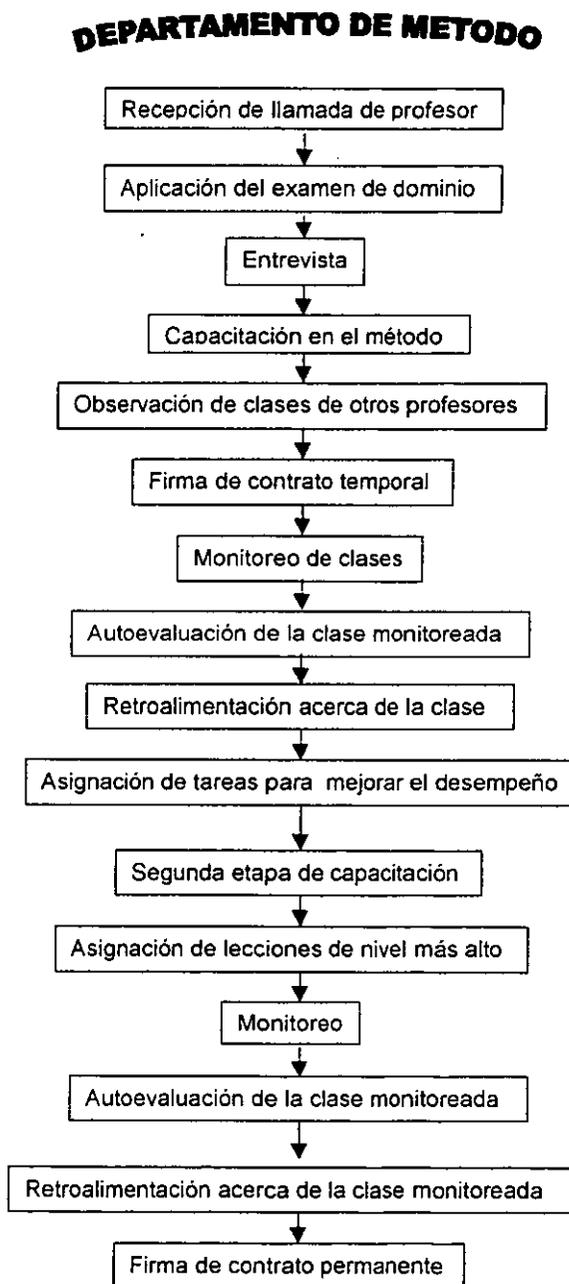
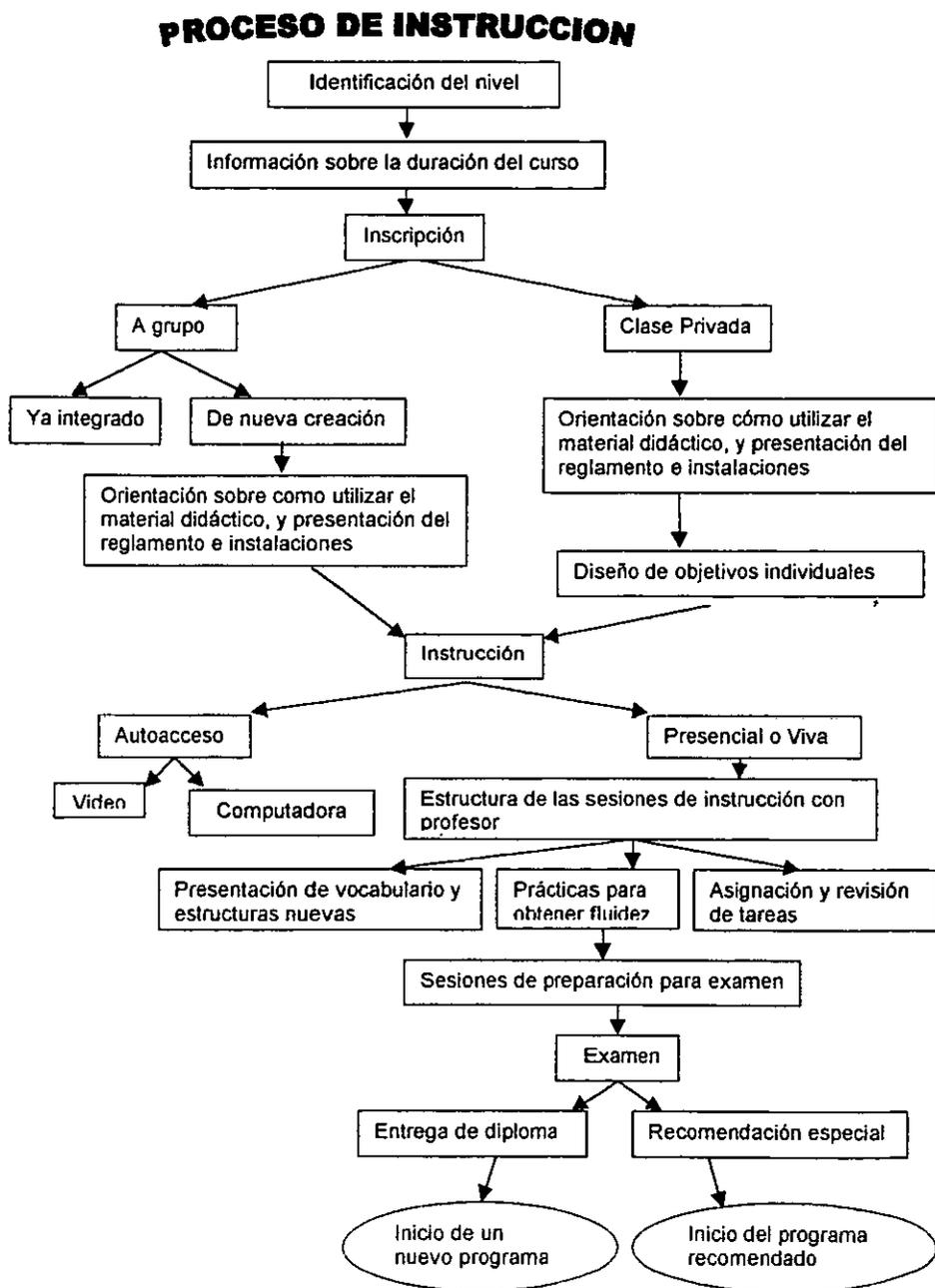


Figura 6. Proceso de instrucción en relación con los cliente externos.



Etapa 8 Capacitación en servicio.

En marzo de 1998 se estableció un programa de capacitación sobre la importancia del servicio y cómo aplicarlo en cada una de las funciones. El programa consistió en tres sesiones que sumaron cuatro y media horas. Todo el personal del centro participó en él. (ver Apéndice D)

Etapa 9 Capacitación técnica por pares.

A lo largo de las sesiones de participación abierta y activa se habló entre otras cosas de la importancia del desarrollo personal. La capacitación ofrecida por la empresa es como sigue:

Conocimiento del método y manejo del material básico.	treinta horas
Refuerzo del manejo del material básico.	cuatro horas
Manejo del material intermedio	cuatro horas
.Refuerzo del manejo del material intermedio.	cautro horas
Manejo del material avanzado.	cautro horas
Refuerzo del manejo del material avanzado.	cuatro horas

Esta capacitación permite a los profesores conocer el método. Sin embargo, los profesores solamente pueden apropiarse de él o manejarlo a la perfección a través de la instrucción misma. Debido a que la supervisión de las clases no se da tan frecuentemente como se debería, los profesores decidieron adoptar el compromiso de su propio desarrollo y propusieron iniciar un programa de observaciones entre profesores para fortalecer su capacitación.

Cada profesor estableció un compromiso para realizar sus observaciones a compañeros, pero no se fijó ningún tipo de norma para su cumplimiento. En todas las juntas de participación abierta y activa se habló de los beneficios de estas observaciones. Cabe señalar que esta capacitación fue adicional a la institucional, y

se inició bajo el concepto de que compartir las propias fortalezas no implica riesgos. Por el contrario, se entendió que se puede aprender mucho de la observación de compañeros de trabajo.

Etapa 10 Elaboración de auto-evaluación del desempeño.

Se revisó y se elaboró una propuesta para la evaluación de desempeño de los profesores. El instrumento de evaluación de la institución considera básicamente aspectos técnicos, por lo que el psicólogo que reporta integró los aspectos de servicio de los cuales se habló en el curso con el propósito de darle seguimiento a los compromisos establecidos en el curso.

Este nuevo instrumento refleja las expectativas que tienen los integrantes del equipo respecto a su propio desempeño. (ver Apéndice E)

Etapa 11 Análisis de resultados.

Se elaboró una tabla para acumular la información de tres de las actividades principales de los profesores, la instrucción, por razones obvias y el llenado de tarjetas pedagógicas y la elaboración de los reportes de progreso por ser los documentos centrales del centro. (ver Apéndice F)

La tarjeta pedagógica contiene la información respecto al avance de los alumnos, tareas, asistencia, etc. y sirve de base para la elaboración del reporte de progreso, el cual es entregado a los alumnos y en caso de contener errores puede causar problemas hasta de cancelación de las becas a los alumnos por parte de sus compañías.

La información de puntualidad y asistencia fue aportada por el registro diario tomado por la recepcionista del centro. En la última semana de junio se acumuló la

información, se analizaron los resultados del programa y se presentaron a la Dirección General. (ver Tabla 8)

Tabla 8. Datos acumulados de las tres principales actividades de los profesores.

EVALUACION DE TRES ACTIVIDADES DEL PROFESOR

INSTRUCCIÓN (Evaluación)	8.8	8.5	8.4	8.8	8.5	8.6	8.7	8.3	8.8
--------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

LLENADO DE TARJETA PEDAGOGICA (No de errores)

	E-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D	E-F	M-A	M-J
Nombre de alumnos	160	160	180	140	140	160	132	130	120
Asistencia	200	205	190	200	180	179	190	170	165
Puntualidad	140	138	141	130	120	126	122	123	126
Asignación de tareas	136	137	135	132	130	120	130	131	129
Revisión de tareas	122	120	130	120	110	100	95	98	100

LLENADO DE REPORTES DE PROGRESO (No de errores)

Nombre de los alumnos	132	140	145	145	150	165	254	120	135
Nombre de la compañía	20	25	20	18	30	35	25	22	23
Idioma	20	18	16	17	10	10	0	10	10
Lecciones tomadas	20	35	26	28	32	42	24	22	12
Puntualidad	132	120	125	162	124	112	132	125	114
Asistencia	162	171	165	164	130	165	140	130	120
Comprensión	20	18	16	14	15	16	17	15	14
Vocabulario	30	30	14	16	17	16	25	24	18
Fluidez	30	25	24	26	27	21	14	12	8
Pronunciación	40	30	20	20	10	10	12	11	10
Gramática	30	25	25	26	24	24	2	2	25
Retención	2	0	0	0	3	3	4	2	2
Ejercicios para casa	80	60	65	64	65	64	56	51	43
Motivación	10	2	4	3	6	8	4	2	2
Apreciación General	160	98	96	94	92	90	89	89	91
Recomendaciones	160	150	162	134	125	145	130	122	115
Fecha	80	70	60	55	56	65	45	48	46
Puntualidad en la entrega	180	164	122	124	132	113	118	125	102

El director general había estado en constante comunicación con el psicólogo que reporta y en junio el contenido de las conversaciones estaba orientado a estudiar la forma de integrar las actividades realizadas en ese centro a otros cinco. Lo anterior para quien reporta el presente trabajo, representó una evaluación positiva del procedimiento aplicado en este centro.

CAPITULO III

ANALISIS Y EVALUACION

En el programa que se describe en el presente reporte laboral se consideró que para que aumentara la satisfacción de los clientes internos y externos era necesario mejorar el desempeño, y para iniciar un programa de mejora era importante conocer la percepción que el grupo tenía de su organización.

El análisis y evaluación de los resultados está organizado de la siguiente forma: se presentan los cambios efectuados en los indicadores de desempeño y en seguida se realiza el análisis de la intervención con el fin de reconocer en que medida las etapas de la intervención pudieron tener incidencia en los indicadores del desempeño.

1. Indicadores de desempeño.

A pesar de que solamente se obtuvieron datos cuantitativos para algunas de las variables, se sugiere que a lo largo de la lectura de este análisis se otorgue especial atención también, a las variables cualitativas que se irán mencionando a lo largo de la intervención.

Los datos que se presentan respecto al desempeño fueron aportados por el supervisor académico de los profesores. Dichos datos fueron obtenidos de enero de 1988 a junio de 1999 por medio de los monitoreos a las clases y revisión a la documentación que se hace al azar y por el registro de asistencia tomado por las

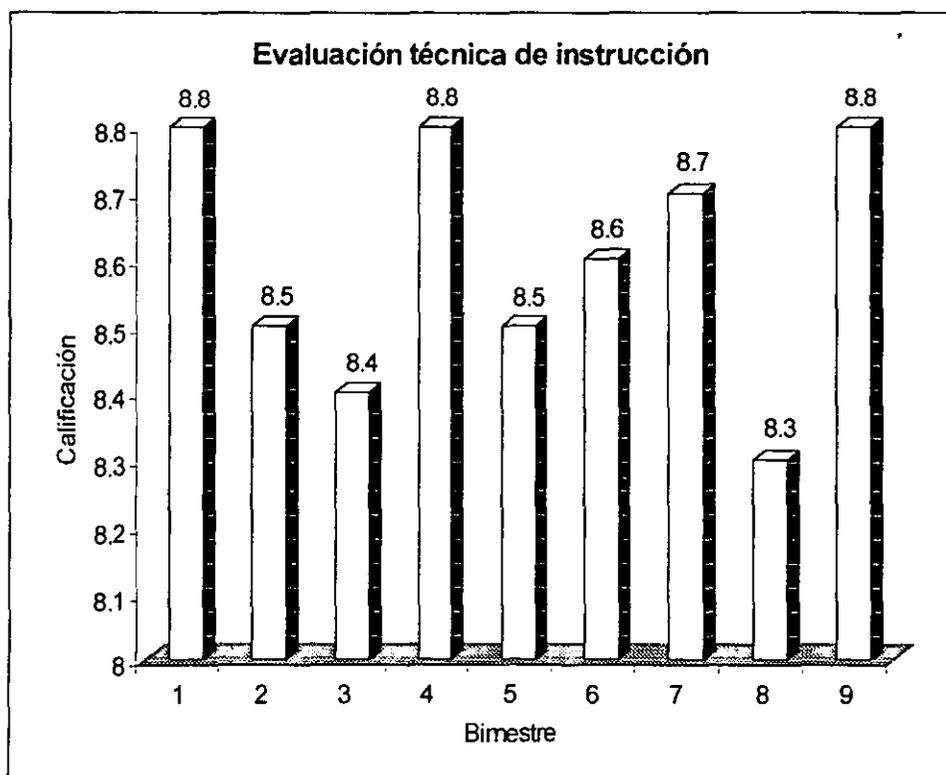
repcionistas del centro de idiomas.

Las mediciones que se llevaron a cabo a lo largo del programa fueron las siguientes:

1. Instrucción.

Cada bimestre como se hacía antes de la intervención, el supervisor académico monitoreó diez clases al azar, para obtener la evaluación técnica de la clase, ésto es, qué tan bien se utilizaba el método en la clase. Las calificaciones técnicas asignadas a los profesores no reflejaron una tendencia de mejora a lo largo de los nueve bimestres de enero de 1998 a junio de 1999. (ver Figura 7)

Figura 7. Registro de los promedios de las evaluaciones técnicas de las clases.

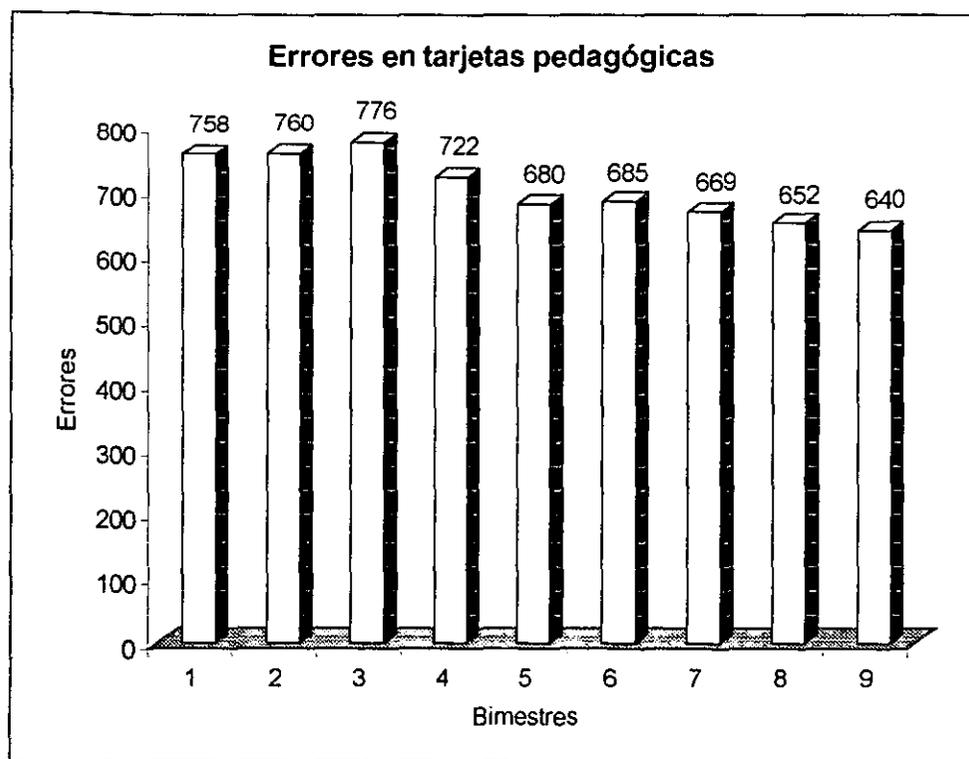


2. Llenado de tarjetas pedagógicas.

Se revisaron seis tarjetas pedagógicas cada bimestre y pudo observarse una reducción en los errores cometidos por los profesores tales como llenado incorrecto de asistencia, de tareas, de retardos, de material cubierto. (ver Figura 8)

Lo anterior es de gran importancia porque en este documento se registra el progreso de los alumnos y el utilizarlo descuidadamente provoca errores al elaborar los reportes de progreso.

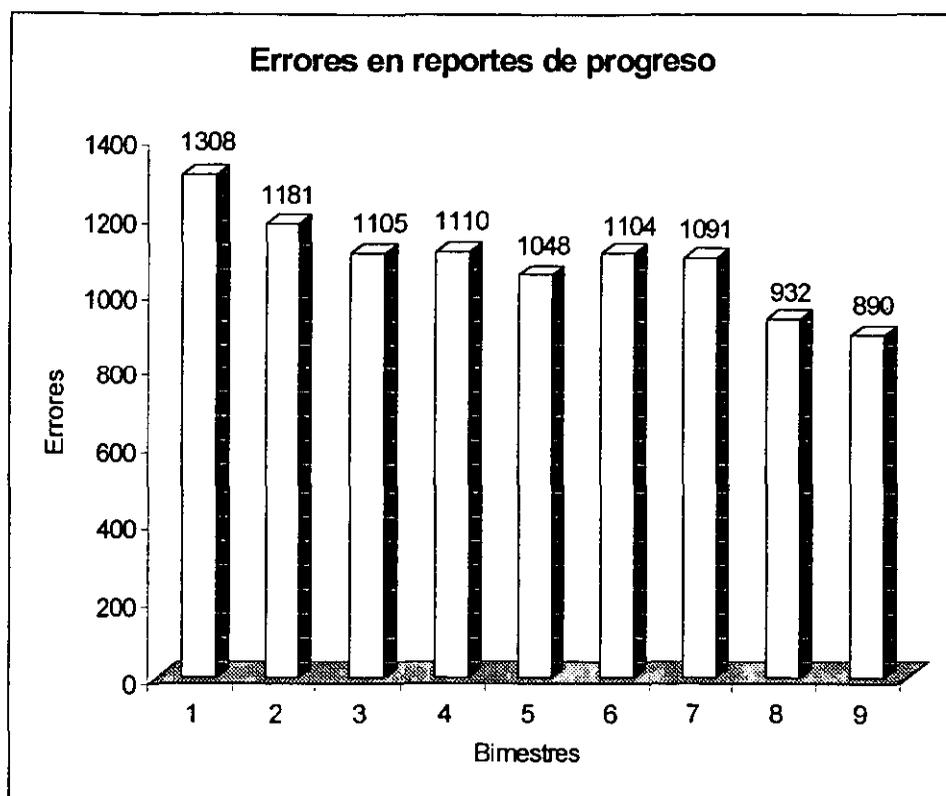
Figura 8. Acumulado de errores en la revisión de las tarjetas pedagógicas que se realizó al azar cada bimestre de enero de 1988 a junio de 1999.



3. Elaboración de reportes de progreso.

Se revisaron cuatro reportes de progreso cada bimestre y pudo observarse reducción en los errores cometidos por los profesores. (ver Figura 9)

Figura 9. Acumulado de errores en la revisión de los reportes de progreso que se realizó al azar cada bimestre de enero de 1988 a junio de 1999.



Los indicadores de desempeño, de llenado de tarjetas pedagógicas y elaboración de reportes de progreso los podemos enmarcar según el esquema de componentes y resultados, de Gibson (citado en Brunet, 1983) en resultados, en particular en rendimiento individual, identificándolos como calidad del trabajo.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

4. Puntualidad.

La puntualidad mostró una mejoría importante , pues se redujo la tasa entre número de retardos y clases dadas en el mes, de 27% antes de la intervención, a 15% en el segundo semestre de 1998.

Puntualidad en el mismo esquema de Gibson está dentro de resultados en rendimiento individual como alcance de los objetivos, puesto que constantemente se les menciona a los profesores que tienen que cumplir con los estándares de puntualidad de la empresa en el que un minuto tarde significa retardo.

Las cuatro mediciones antes mencionadas, instrucción, llenado de tarjetas pedagógicas, llenado de reportes de progreso y puntualidad van a ser considerados como indicadores de desempeño.

El presente reporte laboral pretende ayudar a entender hasta qué punto las diversas etapas de la intervención pudieron tener influencia en los cambios antes mencionados.

2. Análisis de la intervención.

La intervención que se realizó en el centro de idiomas es ejemplo de las actividades que está realizando el psicólogo en esta década en la que como señala Mateu (1994) la dirección y planificación de las empresas es eminentemente estratégica y orientada más que al beneficio económico inmediato al de medio y largo plazo y a garantizar la supervivencia.

A continuación se presenta una comparación de las etapas que se siguieron en la intervención en el centro de idiomas , con los pasos que Arias (1974) sugirió para implementar un programa de D.O. (ver Tabla 9)

Tabla 9. Comparación de los pasos que sugirió Arias para implementar un programa de D.O. y los pasos que se siguieron en la intervención.

	ARIAS	CENTRO DE IDIOMAS
1	Existencia de una necesidad	Diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
2	Detectar el problema	Aplicación de encuesta de clima organizacional
3	Conciencia del caso	Análisis de resultados de encuesta
4	Plan para resolverlo	Presentación del plan de acción
5	Diagnóstico objetivo	Sesión de sensibilización a la intervención en particular a las juntas de participación abierta y activa
6	Presentación del resultado del diagnóstico	Primera junta de participación abierta y activa
7	Pasos tendientes a la solución del problema	Especificación de procesos
8	Participantes de todos los componentes del conflicto	Capacitación en servicio
9	Continuidad del programa	Adopción de capacitación técnica por pares
10	Evaluación de resultados	Elaboración de auto-evaluación de desempeño
11		Análisis de resultados

1. Existencia de una necesidad. A pesar de que en el reporte no está señalada como una etapa, fue algo que sí sucedió, ya que el programa surgió de la necesidad de optimizar el trabajo de cada uno de los integrantes del equipo en un ambiente laboral positivo con el fin de aumentar los niveles de satisfacción de los clientes y con eso aumentar los niveles de retención.

2. Detectar el problema. Este paso corresponde al resultado de las encuestas a clientes internos y externos que se aplicaron a nivel corporativo.

3. Conciencia del caso. Este paso tampoco está registrado explícitamente, pero los niveles gerenciales afortunadamente sí estuvieron concientes del caso.

4. Plan para resolver el caso. Se realizó pero no está establecido en este reporte como una etapa.

5. Diagnóstico objetivo. Corresponde tanto a la elaboración del diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como a la aplicación del cuestionario de clima organizacional.

6. Presentación del resultado diagnóstico. Los resultados de la encuesta fueron presentados a los directivos de la institución, pero no al equipo al que se le aplicó la encuesta.

7. Pasos tendientes a la solución del problema. Corresponde a la etapa cuatro de la intervención en el centro de idiomas, presentación del plan de acción

8. Participación de todos los componentes del conflicto. Es para juicio de quien reporta más que un paso, una condición para implementar un programa de Desarrollo Organizacional.

9. Continuidad en el programa. En la intervención que se reporta se da exclusivamente respecto a las juntas de participación abierta y activa y la capacitación por pares porque el programa de capacitación se efectuó solamente una vez.

10. Evaluación de resultados. Pudo aplicarse exclusivamente para pocos

indicadores de desempeño tales como la puntualidad, evaluación técnica de la clase, el llenado de tarjetas pedagógicas y reportes de progreso.

La intervención que se reporta se llevó a cabo entre octubre de 1997 y junio de 1999 y a continuación se presentan algunas observaciones sobre algunas de las etapas:

1. Diagnóstico de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Fue el primer paso que se realizó y tal decisión adquiere justificación teórica con la afirmación de James y Jones 1974 (citados en Brunet, 1983) quienes afirman que la medida múltiple de atributos organizacionales considera al clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otra. Este modo de investigación observa las propiedades objetivas de una organización y eso es válido a pesar de que resulta un modo incompleto de medir el clima porque no considera la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo. ,

2. Aplicación de la encuesta. Para quien reporta el trabajo realizado en el centro de idiomas, en la medida que conociéramos las percepciones que los empleados tenían acerca del clima , podíamos evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyeran al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. Dicho planteamiento es apoyado por Sells, 1960 (citado en Alvarez, 1992) cuando afirma que el comportamiento de los individuos se ve influido por el ambiente interno y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Adaptar el cuestionario y decidir sobre las dimensiones que se integrarían en la encuesta para conocer el clima de la institución coincide con Gibson y colaboradores, 1984 (citados en Alvarez, 1992) cuando indican que lo que los individuos plantean que es el clima de una organización es la percepción que tienen de sus partes, es decir de las dimensiones.

El presente trabajo coincide con el estudio de (Morales y Flores, 1992) en el que el objetivo principal de medir el clima organizacional fue identificar, analizar y evaluar el clima para así conocer las situaciones críticas dentro de la organización y hacer las modificaciones pertinentes.

La mayoría de los autores establecen la importancia de la influencia del clima sobre una serie de variables tanto psicológicas como organizacionales; entre ellas están: la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la motivación.

Guillén y Guil (2000) plantean que el constructo de clima organizacional es un constructo que precisa ser clarificado, ya que constituye uno de los más confusos en la psicología de las organizaciones. De hecho existen en nuestro país, pocos trabajos con rigor metodológico que lo especifiquen. A pesar de ésto, el clima fue medido en este trabajo con el fin de conocer cual era la percepción que el grupo tenía de su organización y a partir de esa información diseñar las estrategias para obtener mejores resultados en una intervención.

El presente trabajo respalda la afirmación de Alvarez (1992) cuando manifiesta que los estudios de clima organizacional surgieron del análisis de las organizaciones modernas, las cuales confrontaron una serie de transformaciones debidas a las nuevas realidades, las nuevas técnicas y a las nuevas economías. Se plantea lo anterior debido a que en el centro de idiomas, ante la necesidad de aumentar los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos, se recurrió a esta forma de diagnóstico.

Así vimos en el marco teórico que al concebir el clima organizacional como variable independiente se plantea que la forma como el integrante de la organización percibe su clima puede influir en sus actitudes o comportamientos, concebir el clima como variable de transición es pensar el clima como un puente, un conector de las características de la organización y algún comportamiento resultante y al ver el clima

como variable dependiente asumimos que cualquier característica o modificación de características de la organización puede tener un efecto importante en la percepción que se tenga del clima.

Esta discusión es constante y al menos en este trabajo se concibe insustancial puesto que aquí se considera cierto que la forma como percibimos la organización influirá nuestro comportamiento (visión de variable independiente). De hecho, ésta es la razón por la que estuvimos interesados en tomar la medida del clima como punto de partida para la intervención. Al mismo tiempo, en este trabajo se considera que es un hecho que todo cambio efectuado en la organización, ya sean juntas de participación abierta y activa, capacitación en pares, capacitación en servicio, etc. influyen nuestra percepción (visión de variable dependiente).

El presente trabajo coincide con Tapscott, 1996 (citado en Alfonzo, 1997) cuando señala que la importancia de analizar el clima laboral de una organización está en relación directa al interés que tenga el líder de conocer y mejorar la motivación, la satisfacción y en consecuencia el desempeño de sus empleados.

El cuestionario que se utilizó en este trabajo contiene 19 dimensiones de las cuales 12 por lo menos coinciden con las utilizadas anteriormente por otros autores. A pesar que todos los investigadores utilizan dimensiones diferentes, Brunet (1983) planteó que la mayor parte de los cuestionarios utilizados tienen ciertas dimensiones en común que son de gran valor.

A continuación presento dichas dimensiones y los nombres de las dimensiones con las que coinciden en nuestro cuestionario:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. En el cuestionario de este reporte corresponde a las dimensiones: relación jefe-subordinado y creatividad.

2. El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto. En el cuestionario de este reporte corresponde a las dimensiones: estructura organizacional y funciones y responsabilidades.

3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. En el cuestionario de este reporte corresponde a las dimensiones: condiciones generales de trabajo y sueldos, prestaciones y estímulos.

4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. En el cuestionario de este reporte está representado por las dimensiones: liderazgo y estilos de dirección, relación jefe subordinado, y motivación.

3. Análisis de resultados de la encuesta. Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sugirieron atender las dimensiones de comunicación, flujos de información y relación jefe-subordinado. Lo anterior coincidió con el trabajo de (Aguilar, 1995) en el cual al aplicar un diagnóstico de clima, las áreas de oportunidad que detectó fueron: comunicación, trabajo en equipo y relación jefe-subordinado. Se propusieron reuniones de trabajo, entrevistas de ajuste y conferencias y pláticas de directivos. Aguilar (1995) concluyó que con las actividades que implementó se obtuvo más participación por parte del equipo.

Además de esas dimensiones, en el centro de idiomas también se representaron las siguientes áreas de oportunidad: creatividad, calidad, productividad y efectividad así como sentido de pertenencia.

Una limitación del trabajo es que al analizar los resultados de la encuesta y hacer dos grupos: las dimensiones que requieren atención y las que no, se está pretendiendo que la empresa se puede dividir realmente en las dimensiones del

instrumento y esto es negar el hecho de que una organización se debe percibir como el total de sus partes.

Asimismo, después de realizar el diagnóstico se estuvo en posibilidad de iniciar un cambio con la intención de influir en los aspectos identificados como críticos. En este trabajo es importante hacer énfasis que cuando hablamos de las áreas de oportunidad reflejadas en los resultados de la encuesta somos concientes y coincidimos con Silva, 1992 (citado en Guillén y Guil) cuando señala que cada individuo dispondrá de una visión particular del clima con base en sus vivencias en la organización. Así, su visión estará influenciada por una serie de factores que será imprescindible diferenciar. Por consiguiente, cuando un miembro especifica su percepción del clima, ésta debe considerarse como una función de:

- El clima existente.
- El instrumento de observación.
- Las características de la persona que realiza la percepción.
- Las características de la situación.
- Las cualidades definidas en la descripción.
- Los errores de medición.

En el presente reporte laboral no están controladas todas estas variables por lo que, cualquiera de estas variables puede haber definido la percepción que se tuvo del clima. Esta es claramente una limitación del trabajo si consideramos por ejemplo que no se presentan datos de la confiabilidad y validez del instrumento.

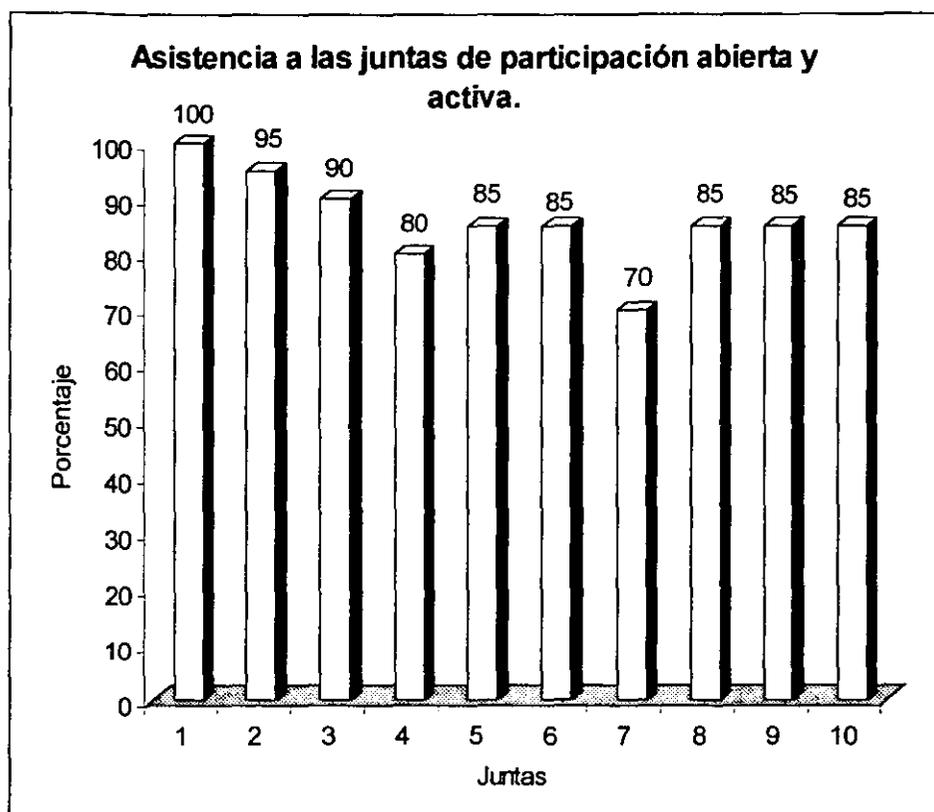
4. Presentación del plan de acción. Se decidió llevar a cabo juntas de participación abierta y activa. Adicionalmente, especificación de procesos, capacitación en servicio, capacitación técnica por pares y la elaboración de una auto-evaluación de desempeño.

5. Primera junta de participación abierta y activa. Las juntas de parti-

participación abierta y activa se adoptaron y fueron muy productivas en el sentido de que se iniciaron proyectos que a la fecha están en funcionamiento a cargo de los integrantes de los equipos. Además quedaron institucionalizadas en el centro cada cinco semanas con una participación constante. (ver Figura 10)

Una limitación de las juntas de participación abierta y activa es que al elaborar un diagrama de Ishikawa, todos los factores que se mencionan como causas del problema deben ser medibles y algunas de las ideas que plasmaron los integrantes del grupo no se podían medir y por tanto modificar inmediatamente.

Figura 10. Asistencia a las juntas de participación abierta y activa.



Antes de la intervención sólo había juntas informativas dirigidas por el director del centro. Las juntas de participación abierta y activa pusieron de manifiesto que las juntas ya no son sesiones en las que se redanda en los temas sin lograr solución, sino sesiones productivas para analizar problemas tanto prácticos, como de fondo.

Los resultados respecto a disminución de errores en el trabajo y mejor puntualidad coinciden con Hands y colaboradores, 1973 (citados en Alvarez, 1992) quienes encontraron que los empleados que percibían a la organización como participativa tenían mejor desempeño que los que la percibían como autocrática.

Cuando Likert, 1974 (citado en Brunet, 1983) postula que el surgimiento y establecimiento del clima participativo es el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo a las teorías de la motivación que estipulan que la participación por sí misma motiva a las gentes a trabajar, nosotros podemos confiar en que con el hecho mismo de llevar a cabo las juntas de participación abierta y activa pudo haber elevado el nivel de motivación y ésto es lo que haya reflejado cambios en los indicadores de desempeño.

Después de analizar los trabajos de expertos que se reunieron en la Universidad de Stanford, Wageman (1999) estableció que las estructuras, sistemas, normas organizacionales y el tipo de trabajo que realizan los equipos pueden influir en el comportamiento y en el desempeño de los miembros de la organización. Lo anterior tiene importancia en este reporte debido a que presenta el manejo de grupos y equipos como una variable que influye en el desempeño.

6. Especificación de procesos. Aunque las causas de la variación en la calidad son innumerables, no toda causa afecta a la calidad en el mismo grado y para detectarlo lo primero que se tiene que hacer es especificar los procesos, por lo que entender el concepto de cliente interno y la trascendencia de ser puntual y exacto en el desempeño de las funciones, pudo haber tenido efecto en el desempeño.

7. Capacitación en servicio. Flathery, Dahlstrom y Skinner (1999) señalaron que los resultados de cuestionarios auto-administrados de 402 vendedores en diferentes industrias indicaron que la percepción que éstos tienen del valor que la empresa da a la orientación al cliente, mejoró el desempeño en ventas orientado al cliente. Esta afirmación podría apoyar el hecho de que al ofrecer programas de orientación al cliente, la percepción que los trabajadores tienen del valor que la empresa da a la orientación al cliente influye en el desempeño y nos permite ver a un aspecto del clima como variable independiente en la relación percepción de valores organizacionales y desempeño.

Bennet, Lehman, y Jamie (1999) plantearon que los empleados que se sintieron bloqueados al aplicar la capacitación reportaron significativamente menos orientación al cliente que los empleados no capacitados, mientras aquellos que reportaron un clima de ayuda reportaron significativamente más orientación al cliente que el grupo no capacitado. Lo anterior tiene importancia para este trabajo porque nos permite sostener que el éxito de los programas de capacitación y su efecto en el desempeño a menudo dependen de factores del clima organizacional orientado al cliente.

Flores (1995) por su parte establece la hipotética conexión entre motivación-satisfacción del empleado y su desempeño en el trabajo y una de las conclusiones a las que llega es que la satisfacción por sí misma no es suficiente para predecir el desempeño laboral. Este trabajo coincide con tal afirmación por lo que en esta intervención se incluyó el análisis de los principales procesos y capacitación tanto técnica como capacitación en servicio con el fin de tener más elementos para afirmar que la intervención pudo haber influido en los indicadores de desempeño.

La evaluación técnica que fue el primer indicador de desempeño puede no haber reflejado cambios porque en las juntas se insistió más en la mayor participación que en el uso riguroso del método.

Patterson (1999) desarrolló un instrumento que administró a los miembros de la Facultad en la Universidad de Mississippi que le permitió indicar que el desempeño estuvo fuertemente influenciado por la cultura organizacional. Este trabajo es de gran relevancia porque da sustento a la suposición de que la capacitación sobre el servicio que se llevó a cabo en el centro de idiomas en la que se transmitió una cultura de orientación al cliente pudo verdaderamente influir en el desempeño.

8. Establecimiento de capacitación por pares. Adopción de la práctica de observaciones entre compañeros, reflejada en dos a tres observaciones a compañeros cada mes. 70 por ciento de los profesores cumplieron con el compromiso establecido en menos de cinco meses. Antes de la intervención esta actividad únicamente se llevaba a cabo durante el primer trimestre después de ingresar a la institución.

Golembiewski y colaboradores, 1970 y Carrigan, 1970 (citados en Álvarez, 1992) plantearon que los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional. Tales estudios podrían respaldar la idea de que el adiestramiento por pares pueda haber tenido influencia en el clima del centro de idiomas.

Corsun y Enz (1999) establecieron que las relaciones de apoyo entre compañeros son predictoras de altos niveles de facultamiento de empleados experimentados. Lo anterior coincide con el programa y por tanto se podría sospechar que la capacitación entre compañeros que se dio pudo haber tenido influencia en la mejora en el desempeño observada en el centro de idiomas.

Es importante hacer notar que estos estudios están refiriendo una relación entre adiestramiento y clima el cual no fue medido después de la intervención. Sin embargo nos referimos a ellos porque el adiestramiento fue una variable que sí se manipuló.

Shadur, Kienzle, y Rodwell (1999) examinaron la relación entre la percepción de compromiso de los empleados y el clima organizacional. Los autores argumentan que el involucramiento de los empleados está compuesto de tres variables esenciales: participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación. Los resultados demostraron que los climas que brindan apoyo y compromiso predecían significativamente cada una de las variables de involucramiento de los empleados. Estos resultados son de gran importancia para nuestro estudio porque ayudan a esclarecer la relación entre el clima organizacional y el compromiso reflejado por ejemplo en la práctica voluntaria de capacitación por pares.

Testluck, Vance y Mathieu (1999) presentaron un examen guiado del compromiso de los empleados en un contexto participativo e indicaron que los climas participativos influenciaron las actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo. Para este reporte laboral, lo anterior tiene relevancia porque nos da elementos para afirmar que la responsabilidad que asumieron los profesores para capacitarse en pares pudo haber sido motivada por la alta participación que se dio en las juntas.

9. Elaboración de auto-evaluación de desempeño. En un estudio (Hannsted, 1999) se creó una situación de descongelamiento de una empresa al volverse más orientada al cliente, por medio de sistemas de retroalimentación e investigación participativa. El presente trabajo presenta similitud con el procedimiento del reporte laboral porque a partir del mejor conocimiento de los clientes se reorientaron las expectativas que se tienen del propio desempeño y se reorientaron también los esfuerzos y algunas de las actividades.

Flathery, Dahlstrom y Skinner (1999) examinaron si los valores organizacionales y el énfasis en los roles tuvieron influencia en el desempeño en ventas orientadas al cliente y los resultados indicaron que la percepción que los vendedores tienen del valor que la empresa da a la orientación al cliente, mejoró el desempeño en ventas orientado al cliente. Los resultados de este trabajo son de

gran importancia porque confirman que la percepción que los trabajadores tienen del valor que la empresa da a la orientación al cliente influye en el desempeño y nos permite ver a un aspecto del clima como variable independiente en la relación percepción de valores organizacionales y desempeño.

La elaboración de la auto-evaluación de desempeño acorde a las expectativas que se tienen del propio desempeño revela su valor cuando Lawler y colaboradores, 1974; Litwin y Stringer, 1968; Marrow y colaboradores, 1967 (citados en Alvarez, 1992) señalan que las políticas y prácticas administrativas influyen en el clima organizacional, es decir los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identidad con las metas del trabajo, logran que los miembros se sientan más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.

En un estudio de un programa de recreación en un campo universitario de nivel medio (Demichele, 1999), los coordinadores reportaron que estaban moderadamente satisfechos con sus instituciones y sus trabajos. Sin embargo, el análisis de los datos sugirió que la satisfacción en el trabajo estuvo afectada por los factores de clima organizacional: evaluación, atención a las preocupaciones personales, oportunidades de desarrollo profesional, y clima político. El análisis sugirió que los directores se pueden beneficiar si examinan las relaciones entre los factores ambientales específicos y factores de clima organizacional específicos. Este trabajo es evidencia de la relación entre clima organizacional y la satisfacción en el trabajo reportado por coordinadores, lo cual le da más sentido a las actividades presentadas en el reporte laboral.

Por otro lado, si consideramos que Howard, 1973 (citado en Alvarez, 1992) señaló que el clima organizacional educativo puede ser definido como las cualidades de la institución; las cuales afectan el modo como la gente se siente mientras está allí. El término clima organizacional se refiere al ambiente total, físico y psicológico, al cual la gente responde. Las instituciones educativas con un clima positivo son lugares donde la gente se preocupa, respeta y confía en los otros y donde la

institución se preocupa, respeta y confía en la gente. Donde hay constantes cambios, productos del esfuerzo de la gente por ir satisfaciendo sus necesidades humanas, conscientes de que su mejoramiento es esfuerzo personal, de cada uno pero también de todos. Los grupos sociales se comunican, se respetan y trabajan juntos en pro del mejoramiento.

No hubo una segunda medición de clima organizacional posterior a la intervención que se realizó, por lo que no es posible afirmar que hubo una mejoría en el clima laboral. Sin embargo con los datos aportados por los indicadores de rendimiento, es posible afirmar que las prácticas adoptadas acercaron al centro de idiomas a un clima positivo.

A continuación se presentan las razones para tal afirmación:

Howard (citado en Alvarez, 1992) enfatiza que las características de un clima positivo humano abierto son:

a) Canales abiertos de comunicación: es decir un clima educativo abierto se caracteriza por el frecuente uso de los canales de comunicación. En el programa que reporto aumentó la comunicación con las juntas cada 5 semanas.

b) Involucramiento de todos en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. Es decir, es constante la variedad de acciones y provisiones para la amplia participación de todos en el desarrollo de la institución. En las juntas de participación abierta y activa, además de elaborar los diagramas causa-efecto se elaboró un plan de acción.

c) Adecuación entre la gente y las normas, creencias y valores institucionales. Al respecto no se podría afirmar que se haya ejercido un cambio. Sin embargo el equipo obtuvo más claridad en las normas al especificarse los procesos.

d) Diferenciadas expectativas de acción. Las expectativas de actuación que expresan los directivos a los miembros, los profesores a los estudiantes, etc., son razonablemente flexibles y consideran las diferencias individuales. Por eso, en tal clima organizacional los individuos están motivados a establecer sus propias metas de actuación. La flexibilidad se dio como condición necesaria para la participación.

e) Reglas y regulaciones cooperativamente determinadas. Las reglas y regulaciones constituyen una parte importante del clima, afectan el comportamiento de cada individuo en la institución. En la institución educativa tales reglas han sido cooperativamente determinadas, están claramente establecidas y son vistas como razonables por aquellos a quien afecta. Algunas están escritas y otras son implícitas. En el programa los integrantes del grupo tuvieron la libertad de establecer su propia auto-evaluación de desempeño y su programa de capacitación por pares.

Howard plantea que el clima institucional abierto, positivo-humano, proveerá de una amplia variedad de vías para que los integrantes sean productivos y éxitosos, y una variedad de recompensas para el comportamiento óptimo.

CONCLUSIONES

El presente reporte laboral es un ejemplo de que las aportaciones de la Psicología Industrial son valiosas dentro de escenarios empresariales económicamente saludables, como lo fue la empresa de enseñanza de idiomas, la cual no obstante estar en constante crecimiento enfrentaba el reto importante de alcanzar los objetivos impuestos por el Corporativo.

Asimismo, es importante resaltar que la consultoría como actividad profesional del psicólogo, particularmente la consultoría interna como se observó en este trabajo enriquece la perspectiva psicológica y amplía las funciones de los psicólogos. Para que el rol del psicólogo como consultor interno se lleve a cabo con éxito y se valore como el del consultor externo es necesario que se conozca a fondo la problemática y funcionamiento de la institución para que puedan detectar fácilmente los cambios que ocurren en la organización.

Cabe hacer notar que el trabajo da cuenta de los tres elementos integrales del DO: el diagnóstico, la intervención y el mantenimiento. Sin embargo, lo preciso del diagnóstico y lo acertado de la intervención estará sujeto a evaluación constante.

Durante la intervención, los miembros del centro con los que se trabajó atendieron los aspectos que más inquietaban a los clientes. Esto es relevante, pese a que no se ha aplicado una segunda encuesta de satisfacción al cliente interno y externo, la cual permitiría confirmar cuantitativamente la mejoría en la satisfacción al cliente.

Existen indicadores de mejora en el desempeño para la puntualidad, el llenado de tarjetas pedagógicas y los reportes de progreso, pese a ello sigue siendo difícil

establecer una relación directa entre la intervención y dichos cambios, debido a que las etapas de la primera estuvieron interrelacionadas durante el proceso.

Las limitaciones del trabajo son: por un lado lo pequeño de la muestra, ya que 24 personas en comparación con otros estudios que se han realizado representa una muestra muy pequeña y esto nos lleva a que el alcance del trabajo se limite a que hagamos solamente afirmaciones respecto al clima del centro de idiomas en donde se aplicó la encuesta.

Por otro, la dificultad de separar las etapas de la intervención, hace complejo determinar cuál de las etapas de la intervención pudo haber tenido influencia sobre los indicadores de desempeño.

En este trabajo se sugiere que se hagan más estudios con el fin de que se pueda obtener un portafolio de propuestas de intervenciones para resultados de diagnóstico de clima organizacional con áreas de atención específicas. No planteo con esto que se elabore un recetario con una lista de estrategias para cada dimensión objetivo, porque se podría caer en generalizaciones peligrosas, pero sí considero que es importante que se sigan documentando las estrategias aplicadas en diferentes empresas con resultados de diagnósticos diferentes.

Se recomienda también utilizar la matriz DOFA, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en una forma más sofisticada, en la que se sugiera una estrategia para cada una de las debilidades y amenazas, y si es posible se cruce con el resultado de la encuesta.

A pesar de que los indicadores de desempeño fueron importantes porque fueron representativos de una mejora en la calidad el producto que los clientes reciben, se sugiere que se apliquen con regularidad evaluaciones de desempeño por parte de los alumnos.

Asimismo, se sugiere para futuros trabajos tener control sobre variables tales como el sexo de los profesores, la antigüedad en la profesión, la competencia en la enseñanza, puesto que estos factores pueden estar determinando la percepción que un individuo tenga del clima en su organización. Por otro lado, identificar como influyen estas variables en el desempeño puede ser de gran importancia para una adecuada selección o para la implementación de un adecuado programa de incentivos.

Se sugiere también una medición del clima organizacional posterior a la intervención con el fin de comprobar si factores tales como la participación en equipos o en este trabajo las juntas de participación abierta y activa por sí solas, tienen influencia en la percepción que se tenga del clima de trabajo como lo señalan los autores.

Es difícil afirmar que el clima del centro en el que se realizó la intervención profesional adoptó todas las características de un clima positivo hasta después de la intervención. De hecho mejorar el clima no fue un propósito en sí mismo.

Aclarar la relación entre clima, satisfacción y desempeño es aún un reto por alcanzar, en este trabajo a pesar de estar conscientes de que el rendimiento en el trabajo de un individuo es función tanto de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales, se decidió darle más peso a la segunda variable. Lo anterior, porque así podíamos tener más incidencia en el desempeño, tomando en cuenta que si bien el clima no mejora el desempeño directamente, sí está probado que las organizaciones altamente productivas se han caracterizado por un clima de participación bastante elevada.

Influir en las variables que en teoría afectan al clima fue posible, pero es aún muy audaz asegurar que el cambio en la percepción del clima de trabajo resulta en la mejora automática en el desempeño. Es necesario considerar que las características

estructurales de la organización son también de gran importancia para la percepción que el equipo tenga de la institución.

Por último , el alcance de este trabajo es que nos da elementos para coincidir con los autores cuando establecen que el hecho mismo de elaborar un diagnóstico de clima laboral supone las siguientes ventajas: Un sistema de recogida de información, toma de conciencia de la organización en relación a los miembros, y yo agregaría en relación a los clientes externos también, un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos, provocando un descongelamiento y una estrategia que permite la integración de los miembros.

Sería deseable que este trabajo deje ver a los psicólogos que las funciones dentro de la empresa van desde el estudio e investigación concretada en una función asesora con la propuesta de planes y programas que ayuden a un positivo proceso de cambio, hasta una función ejecutiva en la que el psicólogo sea responsable de la aplicación del plan de acción total o de algunas de sus partes. Qué función' asumir dependerá por supuesto de las propias competencias, de la propia inspiración y de las oportunidades que las empresas brinden al psicólogo para intervenir.

REFERENCIAS

Adkins, J. (1999). Promoting organizational health: The evolving practice of occupational health psychology. Professional Psychology-Research & Practice 30,2,129-137 (From APA Index 1999,118, Abstract No. 10876-004).

Aguilar C. A. (1995). El diagnóstico de clima organizacional en una institución privada de educación superior y la forma de intervención para modificarlo. Reporte laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

Alfonzo M., I. (1997). Seguimiento de un diagnóstico de clima organizacional a través de una estrategia de asesoría y apoyo. Reporte Laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

Alvarez, G. (1992). El constructo "Clima Organizacional": Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volúmen 11, Números 1 y 2, 25-35

Arias G.F. (1973). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.

Bennet, J., Lehman, W. & Jamie K. (1999). Change, transfer climate, and customer orientation: A contextual model and analysis of change-driven training,

Group and Organization Management. 24,2, 188-216 (From APA Index 1999, 107, Abstract No. 05256-003).

Bennis, W.G.(1973) Desarrollo Organizacional. Su naturaleza , sus orígenes y perspectivas. Panamá Fondo Editorial Educativo Interamericano.

Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Editorial Trilas.

Burke, W. (1988) Desarrollo Organizacional. México: Sistemas Técnicos de Edición S.A de C.V.

Cabrera, R. (2000) Organizaciones que aprenden: Una alternativa laboral para el Psicólogo del Trabajo. Tesina de Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.

Chiavenato, I. (1994) Administración de los Recursos Humanos. México, Mcgraw-Hill.

Corsun, D. y Enz, C. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. Human Relations 52, 2 205-224 (From APA Index 1999,126, Abstract No. 10308-003).

Cortés, J. (1997). La Percepción del Individuo del Clima Organizacional. Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.

Daly, C. (1999) Explaining the extra-role behavior of part-time workers: A matter of support? Dissertation Abstracts International (From APA Index 2000, 25, Abstract No. 95007-058).

Demichele, D. (1999) The relationship between organizational climate and job satisfaction as reported by mid-level collegiate campus recreation program coordinators. Dissertation Abstracts International (From APA Index 1999, 44, Abstract No. 95015-083).

Flatherty, T., Dahlstrom, R. & Skinner, S. (1999) Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. Journal of Personal Selling & Sales Management. 19,2,1-18 (From APA Index 2000, 22, Abstract No. 15465-001).

Flores P. G. (1995). Clima laboral: Satisfacción y desempeño personal (Propuesta de evaluación). Tesina no publicada. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

George G., Sleeth, R. & Siders, M. (1999) Organizing Culture: Leader roles, behaviors and reinforcement mechanisms. Journal of Business & Psychology 13, 4, 545-560 (From APA Index 1999,109, Abstract No. 05250-006).

Gerardo P. (1989) El psicólogo del trabajo y su desarrollo en el campo de la consultoría. El Psicólogo: Formación, ejercicio social y prospectiva. México: UNAM

Gonzalez-Roma, V., Peiro, J., Lloret, S. & Zornoza, A.(1999) The validity of collective climates. Journal of Occupational & Organizational Psychology. 72,2,25-40 (From APA Index 1999, 120, Abstract No. 10862-002).

Grados E. J. (1985). Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México.D.F.

Guillén, G.C. y Guil, B. R. (2000) Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. España: Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.U.

Hennestad, B. (1999) Infusing the organization with customer knowledge. Scandinavian Journal of Management 15, 1, 17-41 (From APA Index 1999, 129, Abstract No. 00101-001).

Hernández M. y Serrano J. (1999) El Clima Organizacional en la Delegación Azcapotzalco "Campamento Mecoya". Tesis de Licenciatura de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México.D.F.

Lively, K. (2000) Reciprocal emotion management: Working together to maintain stratification in private law firms. Work and occupations 27,1,32-63 (From APA Index 2000, 3, Abstract No. 13742-002).

Ma, X y MacMillan, R. (1999) Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. Journal of Educational Research. 93, 1 (From APA Index 2000, 41, Abstract No. 15074-004).

Mateu, M. (1994) El psicólogo en la empresa. Anuario de Psicología, 63,219-233.

Minor, A. (1999) The relationship between participation and selected organizational climate variables. Dissertation Abstracts International (From APA Index 1999, 26, Abstract No. 95007-051).

Morales G. y Flores M. (1992) Diagnóstico de Clima Organizacional. Tesis no publicada. Licenciatura de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México. D.F.

O'Driscoll, M. & Randall, D. (1999) Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. Applied Psychology: an International Review 48,2, 197-209 (From APA Index 1999, 106, Abstract No.05363-007).

Patterson, S. (1999) Organizational culture and performance in academia. Disertation Abstracts International 59,7-a, ,2739 (From APA Index 1999, 70, Abstract No. 95001-148).

Perez de Maldonado, I. (1955) Satisfacción laboral y comportamientos organizacionales. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 14.p. 7

Rodríguez O. E. (1995) Investigación de Clima Laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el Modelo de Diagnóstico Organizacional Dorreg y sus implicaciones a la Calidad Total. Tesis no publicada. Licenciatura de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México. D.F.

Ruiz G. M. E. (1995) Clima Laboral y Frustración en una Organización Pública. Tesina no publicada. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México. D.F.

Shadur, M., Kienzle, R. & Rodwell, J. (1999) The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. Group & Organization Management. 24, 4, Dec. 1999, 479-50318 (From APA Index 2000, 40, Abstract No.15275-004).

Testluck, P., Vance, R. & Mathieu, J. (1999) Examining employee involvement in the context of participative work enviroments. Group & Organization Management 24, 3. 271-299 (From APA Index 1999, 74, Abstract No. 11282-001).

Wageman, R (1999) Research on managing groups and teams: Groups in context, 2 (From APA Index 1999, 61, Abstract No. 04071-000).

Young, S. & Parker C. (2000) Predicting collective climates: Aseessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership.

Journal of Organizational Behavior 20,7, 1199-1218 (From APA Index 2000, 12, Abstract No. 13293-012).

APENDICES

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo de este cuestionario es identificar su opinión respecto a su ambiente organizacional con el fin de orientar futuras intervenciones.

Le solicitamos marcar con una X la respuesta que más se acerque a su opinión.

MISION Y OBJETIVOS

1. La misión de la compañía está prioritariamente orientada a	la rentabilidad	el crecimiento de la compañía	la satisfacción del cliente	la satisfacción del empleado
2. La misión de la empresa es realmente conocida y compartida...	sólo por la alta dirección	hasta niveles de dirección de centro	hasta supervisores	a todo el personal
3. La visión y objetivos que se tienen en la empresa se establecen para el largo plazo.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. Existe una estrategia de negocios claramente definida.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
5. Para mí los objetivos de la empresa están...	muy claramente definidos	claramente definidos	poco definidos	nada definidos
6. En esta compañía se da seguimiento a los objetivos establecidos.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
7. Tengo clara la contribución de mis funciones a los objetivos de la empresa.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. Participo en la definición de las metas de mi trabajo.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

PRINCIPIOS Y VALORES

9. El trabajo en equipo es común en esta empresa.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. En esta empresa me tratan con respeto.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
11. Esta organización es justa con el personal.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
12. La alta dirección considera al recurso humano tanto o más importante que la tecnología.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

13. En esta empresa existe el derecho a equivocarse.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
14. El ahorro de recursos es un principio prioritario para la empresa.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15. La obediencia y sumisión son consideradas como necesarias en la organización.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16. En la compañía existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
17. Lo que más se valora en la empresa es la...	disciplina	dedicación	creatividad	obtención de resultados
18. Para la empresa soy una persona responsable.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

IMAGEN INSTITUCIONAL

19. La imagen del servicio que ofrece la empresa es...	mala (mal servicio; empresa incumplida)	regular (la empresa está perdiendo calidad)	bueno (oportuna y confiable)	excelente (dinámica, innovadora y vanguardista)
20. La imagen interna que los empleados tenemos de la empresa es...	mala (caótica y desorganizada)	regular (demasiados cambios)	bueno (estable, sólida y en crecimiento)	excelente (le responde a su personal)
21. Los cambios que ha tenido la empresa han beneficiado su imagen.	Nada	Poco	Algo	Mucho
22. La imagen proyectada de la empresa a través de la publicidad es...	excelente (se le reconoce como empresa líder de enseñanza de idiomas)	bueno (se le conoce como una empresa sólida y en crecimiento)	regular (menos conocida que la competencia)	nulo (no la conocen)

CAMBIO

23. La empresa ha ido adaptándose a las necesidades del mercado.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24. En general las personas que trabajamos en la empresa tenemos una actitud de apertura hacia el cambio.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
25. Esta encuesta es una buena forma para hacer saber a la alta dirección lo que es preciso cambiar.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26. La alta dirección tomará acciones positivas como resultado de esta encuesta.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
27. El que la empresa haya capturado el importante mercado de los niños me ha generado...	disgusto	preocupación	esperanza	entusiasmo
28. En general la actitud franca al cambio es de...	rechazo	indiferencia	aceptación	cooperación
29. Lo que más le ha aportado la integración de lecciones de auto-acceso a la compañía ha sido...	imagen	estilos de enseñanza	solidez	tecnología y métodos de trabajo

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

30. La estructura de la empresa tiene niveles jerárquicos innecesarios.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31. Existe un exceso de personas fundamentalmente a nivel de...	alta dirección	dirección	subdirección	supervisores
32. La creación de sesiones de desarrollo ha propiciado mejoras en la toma de decisiones.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

33. La descentralización del Departamento de Método de las oficinas generales a nuestro centro...	no ha generado cambios	ha generado duplicidad de mando innecesaria	ha incrementado la lucha por el poder	ha propiciado la obtención de resultados
34. En la empresa pesa demasiado la jerarquía.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
35. La mayoría de las decisiones se centralizan en...	la dirección a nivel nacional	la dirección de centro	método a nivel nacional	la supervisión del centro.
36. Tengo libertad de tomar decisiones que competen a mi puesto.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
37. El manejo de la autoridad es poco sano en esta compañía.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

COMUNICACIÓN Y FLUJOS DE INFORMACION

38. Nuestro jefe nos mantiene informados de los avances y logros obtenidos.	Nunca	Casi nunca	Frecuentemente	Siempre
39. En mi área nos podemos comunicar fácilmente...	a nuestro nivel	con el jefe inmediato	con niveles similares al de nuestro jefe	a todos los niveles
40. Generalmente me entero de lo que compete a mis funciones a través de ...	personas ajenas a mi área	el jefe de mi jefe	mis compañeros	mi jefe
41. El medio más usual para enterarme de asuntos importantes es...	mi jefe	el letrado informativo	el boletín	el pasillo
42. Los cambios de políticas de la alta dirección se comunican oportunamente a la organización.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
43. Las directrices fluyen rápidamente por las diferentes líneas de mando.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

44. Puedo darme a cualquier nivel para obtener la información necesaria para realizar mi trabajo.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
45. El flujo de información en mi área es...	malo	regular	bueno	excelente
46. El flujo de información con otras áreas es...	excelente	bueno	regular	malo

RECURSOS HUMANOS

47. El reclutamiento y selección de la compañía es confiable.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
48. El personal seleccionado cuenta con el perfil necesario para desarrollar sus funciones.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
49. La empresa se preocupa más por la actualización técnica que por el desarrollo integral del personal.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
50. La capacitación que he recibido corresponde a mis necesidades reales.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
51. Los procedimientos para evaluar el desempeño son objetivos.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
52. El personal dura poco en la empresa.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
53. Al ingresar se me informó sobre la filosofía, valores, políticas y objetivos institucionales.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
54. Existen políticas y procedimientos para promociones y cambios dentro de la empresa.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

55. Al ingresar mi jefe me informó sobre las actividades y responsabilidades de mi puesto.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
56. La empresa ocupa sus vacantes promoviendo a su personal.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

57. La construcción donde se encuentra mi centro de trabajo es..	mala	regular	buena	excelente
58. La calidad del mobiliario en mi área es...	mala	regular	buena	excelente
59. El tiempo empleado para llegar a mi centro es de...	hasta media hora	hasta 1 hora	hasta 2 horas	más de 2 horas
60. Cuento con el material adecuado y suficiente para realizar mi trabajo.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
61. Cuento con el equipo adecuado y suficiente para realizar mi trabajo.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

62. Existe duplicidad de funciones.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
63. Tengo bien comprendido lo que en términos de responsabilidad se espera de mí.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
64. Las funciones de mi puesto están establecidas por escrito.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
65. En mi área de trabajo se respetan las funciones que tenemos cada uno.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

66. Existe claridad de funciones y delimitación de responsabilidades entre las áreas.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
67. Se ha hecho común la sobrecarga de trabajo en mi área.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
68. Desempeño funciones que no corresponden a mi puesto.	Totalmente De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo

LIDERAZGO Y ESTILO DE DIRECCION

69. Las soluciones se postergan cuando no hay acuerdo entre los involucrados.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
70. Los jefes saben lo que hacen.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
71. A mi jefe se le respeta básicamente por su conocimiento y experiencia.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
72. Las decisiones de alta dirección son acertadas.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
73. Recibo apoyo de mi jefe cuando lo necesito.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
74. Recibo principalmente de mi jefe reconocimiento y dirección.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
75. Generalmente el estilo de mi jefe es...	confiar, aceptar, escuchar, aconsejar alentar	examinar medir administrar mantener	participar interactuar motivar integrar	organizar dirigir concretar iniciar
76. El nivel de imposición de los jefes en la empresa es...	nulo	moderado	alto	absoluto
77. En la compañía los jefes practican el "autoritarismo".	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre

RELACION JEFE-SUBORDINADO

78. Los jefes constituyen un canal confiable de comunicación hacia la alta dirección.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
79. Los subordinados podemos discrepar de los jefes sin ser objeto de represalias.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
80. A quien expresa desacuerdos se le considera como alguien preocupado por mejorar las cosas.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
81. Tengo acceso a mi jefe tan seguido como lo necesito.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
82. Mi jefe me retroalimenta y enseña cómo debo hacer mi trabajo	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
83. Mi jefe se interesa por lo que me sucede como persona.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre

MOTIVACION

84. La empresa me brinda la oportunidad para progresar.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
85. Mi trabajo es reconocido y aceptado.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
86. Mi trabajo me permite hacer uso de mis conocimientos y habilidades	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
87. Lo que más me motiva es...	el gusto por mi trabajo	la posibilidad de desarrollo a futuro	la oportunidad de aprender	la pertenencia a un equipo de trabajo
88. Mi necesidad más apremiante es...	económica	de reconocimiento	de realización personal	de trascendencia

89. Lo que más me gustaría que la empresa ofreciera son...	actividades deportivas	actividades culturales	convivencias familiares	talleres de desarrollo personal
--	------------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------------

CREATIVIDAD

90. Aquí se estimulan el pensamiento creativo y la innovación.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
91. Existe el espacio a las sugerencias de los empleados.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
92. La organización aprovecha el talento de sus empleados.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

TENSION Y PRESION

93. Por las cargas de trabajo excesivas tiendo a ...	presentar problemas de salud	cancelar mis vacaciones	no convivir con mi familia	tener problemas en el area
94. El ambiente en el que desarrollo mi trabajo es ...	cálido	de compañerismo	de rivalidad y competencia	francamente tenso
95. Las personas en la organización suelen ser ...	cortantes y groseras	frías y distantes	cortesés y amables	solidarias y amistosas
96. Mi principal temor es ...	perder el empleo	expresar libremente lo que pienso y siento	no dar los resultados que me piden	quedar al margen del proceso de transformación de la empresa

MANEJO DE CONFLICTOS

97. Comúnmente los problemas en mi área se resuelven al ...	recurrir a la autoridad	Identificar al culpable	identificar las causas	asumir cada quien su responsabilidad
98. La manera como se reacciona frente al error es ...	pasándolo por alto	Castigando al responsable	poniendo más controles	tomándolo como aprendizaje

99. La reacción más común frente al conflicto es ...	negarlo	evadirlo	negociarlo	Utilizarlo como experiencia
100. En caso de presentarse problemas, normalmente recorro...	a mi jefe	al jefe de mi jefe	a mis compañeros	los resuelvo solo
101. Los problemas y desacuerdos en mi área de trabajo se presentan...	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

CALIDAD / PRODUCTIVIDAD /EFECTIVIDAD

102. Esta compañía está continuamente buscando hacer mejor las cosas.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
103. Aquí se desperdicia el tiempo.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
104. En la empresa se cuidan al máximo las herramientas de trabajo	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
105. Aquí se cuidan los centavos y se desperdician los pesos.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
106. En mi área de trabajo siempre se cumple con los objetivos.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
107. En mi área de trabajo se aprovecha la tecnología disponible.	Totalmente	De manera satisfactoria	Insuficientemente	Nunca
108. La tecnología disponible me permite cumplir con mi trabajo.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
109. Las fallas en el sistema de computación son imputables a...	al usuario	al personal que desarrolla los programas	al equipo central	a las tres anteriores

OBTENCION DE RESULTADOS

110. Tengo claros los resultados que debo obtener en mi puesto.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
---	-----------------------	------------	---------------	---------------------

111. La actitud ante la obtención de resultados es flexible.	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
112. Lo que más me impulsa a obtener resultados es el compromiso conmigo mismo.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
113. Lo que más limita la obtención de resultados es la falta de recursos.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
114. Estoy satisfecho con los resultados que obtengo.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

SUELDOS, PRESTACIONES Y ESTIMULOS

115. El sueldo que percibo por el desempeño es justo y equitativo.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
116. Aquí los sueldos son similares a los de una empresa de este tipo.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
117. Las prestaciones que otorga la compañía son semejantes a las de otras empresas del ramo.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
118. La empresa cuenta con mecanismos para otorgar incentivos en mi área .	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
119. Las recompensas que se otorgan premian profesionalismo.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
120. Los ascensos se otorgan con base en la capacidad y desempeño.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
121. El aumento de salario es una política sistemática en la empresa.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
122. Las políticas de personal se aplican objetivamente en la empresa.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
123. Los incrementos de sueldo en la empresa se otorgan por...	favoritismo	antigüedad	resultados	políticas claras

SENTIDO DE PERTENENCIA

124. La empresa tiene muy buena imagen en el mercado.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
125. La empresa es ante todo las personas que la integran.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
126. Recomiendo a la empresa para que contraten sus servicios o para que trabajen en ella.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
127. El futuro de la empresa es mi futuro.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
128. Mientras más trabajo en la empresa más siento que pertenezco a ella.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En total desacuerdo
129. Si me ofrecieran en otra empresa un puesto similar en las mismas condiciones me iría de aquí	en este mismo momento	lo pensaría	no lo haría en este momento	definitivamente no
130. Ante problemas personales cuento con el apoyo incondicional de la empresa.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
131. Generalmente la empresa demuestra su compromiso a sus empleados...	Pagándoles lo que debe	Dándoles los elementos necesarios para realizar su trabajo	Dándoles un trato digno y humano	proporcionándoles la oportunidad de desarrollo personal y profesional
132. Mi principal compromiso es ...	Conmigo mismo	con mi jefe	con la empresa	con los tres anteriores
133. Demuestro mi compromiso hacia la empresa trabajando en los horarios más difíciles.	En total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
134. La empresa está comprometida con la calidad de vida del personal.	Nada	Poco	Medianamente	Mucho
135. Doy todo lo que puedo dar.	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
136. Dentro de mis planes tengo considerado seguir en la empresa.	No lo he decidido	Hasta 5 años más	Hasta 10 años más	Hasta jubilarme

137. El grado de orgullo que siento para trabajar en esta empresa, puedo calificarlo en un rango de:	0 a 2	3 a 5	6 a 8	9 a 10
--	-------	-------	-------	--------

EDAD

- Hasta 25 años
- De 26 a 40
- De 41 a 55
- De 56 y más

SEXO

- Masculino
- Femenino

ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA

- Hasta un año
- De uno a tres años
- De 3 a siete años
- Más de siete años

- Tiempo completo
- Medio tiempo

¡ MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACION !

ACUMULADO DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X

MISION

37%

1	2	1	3	1	1	2	1	3	3	3	3	1	3	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	3	51	
2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	1	2	1	2	3	2	2	47	
3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	3	3	3	2	3	2	60	
4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	1	68
5	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	62	
6	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	65	
7	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	67
8	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	2	2	3	1	2	1	3	3	1	2	3	4	45	

PRINCIPIOS Y VALORES

20%

9	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	56	
10	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	2	4	4	1	2	3	4	79	
11	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3	3	4	2	2	4	2	3	4	4	3	2	1	67	
12	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	67	
13	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	2	4	69
14	2	3	3	4	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	59	
15	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	61
16	3	2	2	2	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	60
17	3	3	3	3	3	4	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	4	3	3	1	1	2	3	4	65	
18	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	2	4	2	3	4	3	2	3	3	74	

IMAGEN INSTITUCIONAL

25%

19	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	66	
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	55	
21	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	73	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	94

CAMBIO

14%

23	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	78	
24	1	2	2	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	4	65
25	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	68	
26	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	76
27	2	1	1	1	2	3	1	4	4	4	2	1	3	4	3	2	3	3	3	4	2	3	1	4	61	
28	1	2	3	1	3	2	1	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	1	60	
29	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	3	2	3	2	4	3	2	3	4	4	3	2	2	4	75	

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

25%

30	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	70	
31	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	88	
32	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	77
33	2	3	2	1	4	4	3	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	3	4	76
34	3	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	3	1	1	3	2	3	2	64
35	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	1	37
36	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	3	3	3	2	2	1	3	3	1	2	3	3	44
37	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	65

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X

COMUNICACIÓN Y FLUJOS

44%

38	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	2	68
39	1	1	2	1	3	1	2	2	2	3	2	1	2	4	1	2	2	3	2	1	2	3	2	3	48
40	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	80
41	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	2	74
42	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	61
43	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	63
44	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	59
45	2	2	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	59
46	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	53

RECURSOS HUMANOS

50%

47	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	71
48	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	63
49	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	1	2	3	2	1	2	2	2	3	41
50	3	2	2	2	3	2	1	3	4	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	59
51	1	2	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	1	1	1	3	1	1	2	2	2	3	2	42
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	74
53	3	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2	2	3	2	60
54	2	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	52
55	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	74
56	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	71

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

20%

57	1	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	54
58	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	76
59	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	84
60	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	86
61	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	4	4	3	4	3	4	4	72

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

42%

62	2	2	2	2	3	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	2	3	63
63	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	69
64	3	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	3	3	2	57
65	2	2	3	3	2	2	3	3	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	63
66	2	2	4	2	2	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	60
67	2	2	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	3	3	42
68	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	1	2	3	1	3	2	3	3	3	4	4	3	2	1	63

LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCION

22%

69	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	78	
70	2	2	3	2	4	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	72
71	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	86
72	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	72
73	3	3	4	2	4	3	1	3	3	3	4	1	2	4	3	2	4	4	3	4	3	4	3	4	74
74	3	3	2	3	4	1	1	3	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	59
75	2	1	2	2	1	1	1	4	2	3	4	3	4	1	4	3	2	4	4	2	2	3	2	2	59
76	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	4	68
77	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	71

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X

RELACION JEFE SUBORDINADO

40%

78	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3
79	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3
80	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	2	3	
81	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	3	1	3	1
82	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	3
83	2	3	3	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4

77
62
73
59
51
66

MOTIVACION

16%

84	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	4	3	
85	2	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2
86	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	4	3	2	3
87	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	2	2	4	1	4	3	2
88	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4

69
54
64
77
66
92

CREATIVIDAD

100%

90	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2
91	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2
92	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3

46
52
58

TENSION Y PRESION

0%

93	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	4
95	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4
96	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3

87
68
71
76

MANEJO DE CONFLICTOS

0%

97	3	3	3	3	4	3	3	4	1	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3
98	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3
99	3	3	3	4	3	2	2	3	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
100	4	2	2	2	4	2	2	4	4	4	4	2	2	4	1	1	4	4	4	4	3	4	3
101	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3

80
87
78
72
65

CALIDAD PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD

37%

102	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3
103	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2
104	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2
105	1	2	2	1	2	2	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2
106	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2
107	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	2	3	2	4	3	3	3	1	2	1	1	1	2
108	2	2	3	2	2	3	3	4	4	3	2	2	3	4	2	3	4	3	3	2	2	3	4
109	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	1	2	3

85
82
76
57
59
58
67
80

OBTENCION DE RESULTADOS

12%

110	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3
111	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3
112	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
113	2	3	3	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3
114	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3

72
58
88
71
79

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X

SUELDOS PRESTACIONES Y ESTIMULOS

44%

115	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
116	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
117	3	4	1	1	1	3	3	3	1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
118	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
119	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	1	2	2	2	2	2	2
120	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	4	1	2	1	2	2	2	3	2	2
121	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
122	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
123	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

35%

SENTIDO DE PERTENENCIA

124	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
125	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
126	3	2	2	2	2	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	4	2	4
127	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
128	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
129	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4
130	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
131	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2
132	1	3	1	1	4	1	1	1	4	4	4	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	3	3
133	2	3	3	3	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2
134	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	3	2
135	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
136	2	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	3	2	3	3	3
137	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3

PLAN DE ACCION

Grupo de trabajo:	Fecha:	Centro:														
Situación:																
Causas:																
Objetivos	No.	Acción	Responsable	Mes												Observaciones
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

GUIA DE INSTRUCCION

CURSO: HACIA UNA ORIENTACION TOTAL AL CLIENTE

OBJETIVO: Los participantes aplicarán técnicas que les permitan tener una orientación total al cliente.

Tema	Objetivo específico	Actividad	Técnica de instrucción	Material	Tiempo
Presentación	Que el participante identifique el objetivo general del seminario así como el contenido.	Presentar el objetivo del curso y su contenido temático	Expositiva	Rotafolio	15'
Definición de enfoque centrado en el cliente	Que el participante identifique los principales conceptos del enfoque centrado en el cliente	Presentar las diferencias básicas del modelo centrado en el producto y el modelo centrado en el cliente. Señalar ventajas del segundo modelo.	Expositiva Dramatización	Rotafolio	40'
Objetivos de largo plazo de los clientes	Que el participante determine cuales son los objetivos de largo plazo de los clientes	Presentar la importancia de exceder las expectativas.	Dinámica	Hojas de papel	20'
Formalidad	Que el participante aplique el concepto de formalidad en diferentes situaciones de servicio.	Presentar el concepto de formalidad en el contexto de servicio dentro de la institución	Expositivo, Dramatización	Rotafolio	30'
Confabilidad	Que el participante aplique el concepto de confiabilidad en diferentes situaciones de servicio.	Presentar el concepto de confiabilidad en el contexto de servicio dentro de la institución.	Expositivo, Dramatización	Rotafolio	30'
Interés	Que el participante aplique el concepto de interés en diferentes situaciones de servicio.	Presentar el concepto de interés en el contexto de servicio dentro de la institución.	Expositiva Dramatización	Rotafolio	30'
Prontitud	Que el participante aplique el concepto de prontitud en diferentes situaciones de servicio.	Presentar el concepto de prontitud en el contexto de servicio dentro de la institución.	Expositiva Dramatización	Rotafolio	30'
Autoevaluación	Que el participante identifique que tan orientado al cliente es su desempeño actual.	Presentar un cuestionario que evalúa que tan orientado al cliente se es. Hacer observaciones respecto a los resultados.	Expositiva Dinámicas	Cuestionario	60'
Cierre	Que el participante integre la información presentada en el curso y plantee tres compromisos	Pedir a los participantes que resuman la información y demandar de ellos tres compromisos de servicio.	Pares	Rotafolio	30'

AUTOEVALUCION DE DESEMPEÑO

NOMBRE _____

Marca una x conforme a lo siguiente:

1 NUNCA 2 CASI NUNCA 3 AVECES 4 CASI SIEMPRE 5 SIEMPRE

	1	2	3	4	5
Llego al centro cinco minutos antes de iniciar la clase					
Cuido mi apariencia					
Invierto el tiempo suficiente para preparar la clase					
Tengo el material preparado antes de empezar la clase					
Si un alumno es nuevo, invierto unos minutos del descanso en darle inducción					
Conozco la importancia de VISA y WORD GO					
Transmito la importancia de VISA y WORD GO a los alumnos					
Se cuando se asigna cada exámen					
Asigno exámenes oportunamente					
Doy retroalimentación oportuna al entregar los reportes de progreso					
Conozco en su totalidad el material que enseño					
Conozco todos los productos que puedo recomendar al alumno					
Elaboro reportes de progreso con exactitud					
Soy puntual en la entrega de reportes de progreso					
Asigno trabajos para casa oportunamente					
Reviso trabajos para casa oportunamente					
Doy recomendaciones específicas a quien lo requiere					
Recuerdo a los alumnos los compromisos que tienen con su propio aprendizaje					

APENDICE E

Uso el método con exactitud					
Expreso respeto por mis compañeros de trabajo					
Estoy dispuesto a ofrecer ayuda a mis compañeros					
Informo al supervisor acerca de obstáculos en el desempeño de mis tareas					
Escucho a alumnos y trato de resolver sus inquietudes					
Asisto a todas las juntas					
Comparto con mis compañeros técnicas que he encontrado exitosas					
Busco mis propias fuentes de actualización					
Comparto con los clientes externos los logros de la compañía					
Lleno los registros de clase claramente					
Conozco la misión de la compañía					

Resumen de la entrevista:

Cualidades del empleado que destacan:

.....

Mejoras que se sugieren

.....

FIRMA Y NOMBRE
