

00424
117



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

CLIMA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA SU DIAGNOSTICO

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

**P R E S E N T A :
MARGARITA PEREZ PALOMARES**

ASESORA: PROFRA: ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTINEZ

MEXICO, D.F.

2003.

1



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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo excepcional.

NOMBRE: Pérez Palomares

Margarita

FECHA: 12 noviembre 2003

FIRMA: Margarita Pérez

*A mis maestros por su dedicación y enseñanza
A Alejandra, por su paciencia y comprensión
A mis amigos por su apoyo en la realización de este proyecto
A esos ángeles que no vieron concluido el trabajo
A mi familia*

No hubo mejor manera de concluir que hoy que están conmigo

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I Comunicación Organizacional	9
1.1 La comunicación organizacional	9
1.2 La organización como sistema	17
1.3 Perspectiva histórica de la investigación en comunicación organizacional referente al clima organizacional	19
CAPÍTULO II Clima Organizacional. La Dimensión Externa	28
2.1 Su concepción y características	28
2.2 Dimensiones de la organización	33
2.2.1 Entorno macro	35
2.2.1.1 Contexto político	36
2.2.1.2 Contexto económico	39
2.2.1.3 Contexto socio – cultural	43
2.2.2 Entorno micro	47
CAPÍTULO III Clima Organizacional. La Dimensión Interna	52
3.1 Dimensión interna	52
3.1.1 Características personales	53
3.1.2 Características físicas	56
3.1.3 Características estructurales	59
3.1.4 Características organizacionales	61
3.2 Tipología	68
3.2.1 Clima de cooperación propositiva	69
3.2.2 Clima de desinterés	71
3.2.3 Clima de cooperación de acción aislada	72
3.2.4 Clima de estancamiento	74

CAPÍTULO IV Diagnóstico del Clima Organizacional	79
4.1 Importancia y objetivo del diagnóstico organizacional	79
4.2 El diagnóstico organizacional	84
4.3 Diagnóstico del clima organizacional	86
4.3.1 Documentación	86
4.3.2 Estudio de la situación organizacional	91
4.3.3 Interpretación de la información	93
4.3.4 Presentación de resultados	95
4.3.5 Elaboración y presentación del plan estratégico	95
4.3.6 Ejecución	96
4.3.7 Re – evaluación	97
CAPÍTULO V Propuesta para el Diagnóstico del Clima Organizacional	100
5.1 Presentación	100
5.2 Documentación	109
5.2.1 Recopilación de información documental del entorno	109
5.2.2 Registro de la recopilación de información documental estadística	110
5.2.3 Registro de la observación directa de la conducta de los integrantes de la organización	112
5.2.4 Guía de entrevista no estructurada	113
5.2.5 Cuestionario comparativo individual	114
5.3 Estudio de la situación organizacional	117
5.3.1 Entrevista estructurada	117
5.3.2 Método de la telaraña	117
5.3.3 Cuestionario individual para la evaluación del clima organizacional	119
5.4 Interpretación de la información	129
5.5 Presentación de resultados	132
5.6 Elaboración y presentación del plan estratégico	139

CONCLUSIONES	143
GLOSARIO	147
BIBLIOGRAFÍA	155
CIBERGRAFÍA	160
HEMEROGRAFÍA	163

INTRODUCCIÓN

El estudio e investigación referente a las organizaciones se ha centrado, en su mayoría, en las características de ellas, sus objetivos y funciones dejando de lado uno de los elementos principales para su funcionamiento: las personas. Razón por la cual, con el paso del tiempo nos damos cuenta que las aportaciones al respecto no son suficientes para comprender la naturaleza de las organizaciones.

Por tal motivo, se hizo necesario realizar el análisis de la vida organizacional desde nuevos enfoques los cuales permitieran detectar y analizar los factores, tangibles e intangibles, que le dan estructura y dirección a una organización. Los interesados en el tema encontraron en la comunicación organizacional una alternativa viable para su estudio.

La comunicación organizacional, al ser un sistema de intercambio de información tanto al interior como al exterior de la organización nos permite identificar los factores que influyen en ella, las características de éstos y analizar las relaciones que establecen entre sí.

Las investigaciones hechas desde esta perspectiva abrieron nuevos campos de interés y acción dentro de las organizaciones, producto de los elementos identificados como relevantes. Entre los cuales destaca el clima organizacional por ser resultado de la interacción de distintos factores cuyo impacto se refleja en el comportamiento de los miembros, la estructura de la organización y procesos de la misma.

Sin embargo, los estudios sobre el clima organizacional han sido escasos, generales o enfocados sólo a un factor o tipo de organización, dedicándole, en consecuencia, poco espacio y mención dentro de ellas. Además, no se había logrado un consenso respecto al concepto de clima y su papel en las organizaciones.

El objetivo del presente trabajo es aportar elementos que contribuyan a esclarecer este concepto así como identificar y describir los factores que intervienen en el establecimiento de un ambiente adecuado, cómo se relacionan y cuál es la influencia que ejercen al interior y exterior de la organización y en el desempeño de sus participantes, tanto en el ámbito personal como en el laboral.

Para ello hemos dispuesto cinco capítulos. El primero, intitulado *Comunicación Organizacional*, cubre aspectos básicos del tema, tales como su papel e importancia dentro de las organizaciones; las áreas que la integran y las funciones que competen a cada una de ellas; la

visión que nos brinda de la organización; el clima como resultado de ello y una perspectiva histórica de las investigaciones que se han hecho al respecto.

En el segundo capítulo, *Clima organizacional. La Dimensión Externa*, abordamos las características del clima organizacional de tal manera que nos lleven a una conceptualización de éste. Con base en ello identificamos las dimensiones que lo conforman y exponemos aquellas correspondientes al ámbito externo.

El tercer capítulo, *Clima Organizacional. La Dimensión Interna*, está dedicado a los elementos que conforman dicha dimensión, su influencia en el clima organizacional y su relación con los elementos de la dimensión externa. Así como de los diferentes tipos de clima que pueden llegar a establecerse, sus características particulares y el impacto que ejercen en la organización y en quienes la integran.

En el cuarto capítulo, *Diagnóstico del Clima Organizacional*, hablamos acerca de la importancia y el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional, las fases que conforman este proceso así como la metodología a seguir. Finalmente señalamos cuál es el proceso para el diagnóstico del clima organizacional.

El quinto y último capítulo, *Propuesta para el Diagnóstico del Clima Organizacional*, contiene las herramientas necesarias para realizar un diagnóstico de dicha naturaleza la propuesta se efectuó con base en los aspectos mencionados en el cuarto capítulo referente al proceso del diagnóstico organizacional. Misma que nos permite evaluar cada uno de los factores que intervienen en el clima organizacional, el estado del clima en general y qué tipo de clima predomina en nuestra organización.

La propuesta incluye las herramientas necesarias para realizar el diagnóstico así como para interpretar la información que se obtenga y presentar los resultados. Las herramientas que presenta este capítulo pueden aplicarse tal cual aparecen o modificarse de acuerdo a las necesidades y características del diagnóstico que se esté llevando a cabo. No debemos perder de vista que para cumplir con el objetivo del diagnóstico es importante poner énfasis en el proceso de investigación más que en las herramientas de apoyo.

Siempre que se realice un diagnóstico de clima organizacional con una metodología donde la recopilación de información abarque todos los factores que impacten en su formación y con una interpretación objetiva de al misma, conseguiremos identificar las áreas de oportunidad de una organización en un tiempo y espacio específico. Mismo que nos llevará a la proposición de cambios que la lleven a desarrollar condiciones óptimas para su funcionamiento.

Este trabajo, resultado de dos años de investigación y análisis de información en diferentes fuentes, brinda un enfoque distinto para la comprensión de las organizaciones. Se limita al ámbito teórico debido a que no existe un consenso con respecto a la temática del diagnóstico del clima organizacional del cual se pudiera partir para realizar una investigación de caso práctico. Por ello, en las siguientes páginas buscamos proporcionar la información que nos permita comprender y analizar el concepto de clima organizacional.

Hoy día resulta de vital importancia tener conocimiento acerca del tema de clima organizacional debido a que nos da una visión de los distintos factores que integran una organización e intervienen en su desarrollo. Al mismo tiempo nos permite identificar la relación que tienen todos y cada uno de los elementos, que participan en la presencia de un determinado clima organizacional, con el cumplimiento de los objetivos por los cuales fue creada una organización.

Esta investigación tiene, además, el propósito de resaltar la importancia de la comunicación organizacional como una disciplina indispensable en la dirección de las organizaciones. Las aportaciones de la comunicación a la administración y dirección organizacional han demostrado ser de gran importancia para beneficio de la relación entre capital intelectual y organización. Relación que se refleja en la eficacia y eficiencia de ambos.

Además, la naturaleza de la comunicación organizacional da la oportunidad de actualizar permanentemente los procesos y estructura de la organización. Lo cual se traduce en una ventaja al mantener vigente la organización dentro de un entorno competitivo donde solo los más fuertes logran el éxito.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación como un proceso social donde los individuos intercambian información con el objetivo de coordinar actividades para alcanzar sus metas, ha sido incorporada como estrategia en la dirección de las organizaciones. La comunicación organizacional busca mejorar las condiciones laborales a través de las relaciones interpersonales que se establecen entre quienes conforman una organización. Para ello cuenta con herramientas adecuadas a las necesidades e intereses que presenta cada organización.

A pesar de realizar acciones específicas, el papel de la comunicación en las organizaciones es integral. Es decir, trata a la organización como un todo interdependiente, lo cual permite que exista un equilibrio interno y un desarrollo uniforme de las áreas que la integran. Una gestión acertada de cada una de las partes se refleja en el funcionamiento total de la organización en cuestión.

El funcionamiento es influenciado, además, por el comportamiento de los miembros. Sus reacciones ante la gestión crea en la organización un ambiente interno dentro del cual se relacionan. De ahí la importancia de la presencia de la comunicación en las organizaciones. Es un medio que nos permite obtener información acerca de la situación que impera.

El presente capítulo aborda esta temática, se centra en la comunicación organizacional, su función en la organización y cómo el arribar el estudio de las organizaciones a partir de ella brinda nuevas áreas de investigación beneficiando la comprensión de los fenómenos que ahí se dan y cuyo impacto en el desarrollo de su dirección es de relevancia. Tal es el caso del ambiente o clima organizacional.

1.1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La interacción entre los individuos es la base de toda organización, se comunican para coordinar sus acciones y alcanzar las metas individuales y grupales. Cabe señalar que cuanto mayor sea la dimensión de una organización presentará mayor dificultad del control y dirección. La necesidad de encontrar más y mejores opciones incluyó la comunicación como eje de análisis de la vida organizacional.

A continuación hablaremos de qué manera la comunicación organizacional incide en la organización, las herramientas que emplea y algunos aspectos generales que debemos tener presentes para abordar un estudio a partir de ésta.

En el campo organizacional la comunicación se considera un sistema de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes internos y externos para alcanzar las metas para las cuales fue creada una organización, es un medio de ayuda en la planeación y dirección. Por esta razón, la información que contengan los mensajes debe ser estructurada de manera coherente, clara y precisa para que todos y cada uno de los miembros de la organización que lo reciba lo comprenda.

De esta forma se construirá un ambiente favorable donde los participantes de la organización se relacionen sin dificultad. El que exista una constante interacción da oportunidad a la comunicación organizacional de abordar situaciones específicas con el propósito de mejorar las condiciones tanto laborales como las relaciones interpersonales.

A pesar de la relevancia que tienen para los propósitos de la organización las relaciones interpersonales que llegan a establecer quienes la conforman, la comunicación organizacional no se limita sólo a ello. Cumple seis funciones básicas cuya tendencia consiste en mantener y proteger un período estable de operación¹.

La primera de ellas es la función **informativa**. Como su nombre lo indica, su objetivo es brindar la información que las personas requieren para hacer su trabajo de manera eficaz y eficiente. La gente necesita estar informada acerca de los procedimientos relacionados con su trabajo. Puede darse de manera visual o verbal.

La segunda función de la comunicación conocida como **regulativa** está dada por las políticas que establece la dirección de la organización a los miembros. La existencia de lineamientos a seguir indica qué puede hacer el individuo, cuándo y cómo debe hacerlo. De esta manera crean un marco para la conducta de los miembros al interior, esto es, regulan las acciones disminuyendo eventos desfavorables para la convivencia intraorganizacional o que puedan afectar al desempeño en el trabajo.

La tercera función de la comunicación se conoce como **integrativa**. Tiene como misión primordial dirigir el esfuerzo de todos para alcanzar un mismo objetivo mediante la asignación y coordinación de tareas en una organización. Al mismo tiempo, evitará la duplicación de

¹ Cfr. Richmond Virginia P. *Organizational Communication for survival*. p. 24 - 26

actividades, lo cual significaría pérdida de tiempo y mal aprovechamiento de la capacidad y habilidad de las personas.

Las siguientes dos funciones competen específicamente a quienes se encuentran a cargo de la organización. La cuarta recibe el nombre de función **gerencial** y sirve de apoyo a las tres anteriores. A través de ella se busca establecer lazos con el personal, conocerlos tanto personal como laboralmente. Así, habrá un mejor entendimiento de su situación, lo que necesitan para llevar a cabo su trabajo y darles soluciones adecuadas.

No obstante, la existencia de una buena comunicación entre los participantes de una organización no asegura la obediencia y cumplimiento de todo aquello que diga la dirección. Por esta razón, los supervisores hacen uso de un recurso de la comunicación: la influencia. Su objetivo es convencer a través del razonamiento y argumentación, exponer las ideas de tal manera que el receptor las acepte como benéficas a su persona o labor. Dicha acción da nombre a la quinta función de la comunicación: **persuasiva**.

Finalmente, Virginia P. Richmond² menciona la sexta y última función, de **socialización**, como la más importante en la organización. Esta función es determinante en la adecuada o nociva interacción de un individuo. Sin embargo, socializar no significa ser "amigo" de todos, significa participar y aportar a la comunicación de una organización. La socialización implica que sepamos con quién hablar, de qué hablar con esa persona, dónde y cuándo es el momento idóneo.

De igual manera, significa identificar qué no podemos decir, ya sea porque no es el momento o persona apropiados; cómo dirigirnos a los demás; conocer la comunicación y normas informales de la organización. Podemos resumir la socialización como la integración de una persona a la organización.

Las seis funciones de la comunicación dentro de la organización se presentan resumidas en el cuadro siguiente.

² Richmond Virginia P. *Op. Cit.* p. 25

La Comunicación en la Organización

FUNCIÓN	OBJETIVO	CANAL	DIRECCIÓN
Informativa	Brindar información a las personas para poder realizar su trabajo	Visual Escrito Verbal	Descendente Horizontal
Regulativa	Crear un marco de conducta mediante el establecimiento de políticas	Visual Escrito Verbal	Descendente Horizontal
Integrativa	Asignar y coordinar las tareas de tal manera que el esfuerzo de todos y cada uno de los miembros permita alcanzar el objetivo de la organización	Verbal	Descendente
Gerencial (apoya a las tres anteriores)	Establecer lazos con el personal	Verbal	Descendente
Persuasiva	Convencer, a través del razonamiento y argumentación, al receptor para que acepte las ideas que se le exponen	Verbal	Descendente
Socialización	Integrar a una persona a la dinámica de interacción de la organización (participar y aportar a través de las relaciones que establezca)	Verbal	Descendente Horizontal

Las funciones de la comunicación en una organización, aquí mencionadas, no se dan de manera aislada. Cuando se proporciona a los nuevos miembros la información relacionada con las políticas internas estamos cumpliendo con la función regulativa y, a la vez, con la informativa y la función de socialización ya que, al hacer de su conocimiento las normas que rigen el lugar de trabajo también le proporcionamos información acerca de lo que debe hacer y con quién tratar.

Hay que resaltar otro punto. No existe un canal y dirección específico para cada función. Arriba mencionábamos que la dirección da a conocer a los miembros las normas a seguir, lo cual puede hacerse de manera oral, escrita (manuales) e incluso audiovisual (video corporativo).

Además podríamos decir que la función regulativa es exclusivamente de naturaleza descendente. Sin embargo, existe la posibilidad de que el empleado que recibió la información corporativa la transmita a sus compañeros. Así, la función regulativa de la comunicación es, en este caso, horizontal.

Al inicio del capítulo dijimos que la comunicación es un proceso, por tal motivo sería absurdo pensar que, para alcanzar su objetivo, cada una de las funciones debe darse en una dirección (ascendente, descendente, horizontal) en particular. La retroalimentación es justamente la parte de la comunicación que hace de ella un proceso. Las personas no son receptores pasivos de la información, tras recibirla y procesarla, reaccionan. Su respuesta puede ir desde ignorarla, cuestionarla hasta actuar con base en ella.

También sabemos que las reacciones de los receptores variarán dependiendo de su contexto y experiencia. Por ejemplo, la actitud de un niño ante un regaño no será la misma si lo recibe de su mamá en su casa que si lo reprenden frente a otras personas, e incluso si es algún otro familiar quien lo corrige. Lo mismo sucede en una organización, aunque exista un marco para regular las acciones de convivencia entre los que ahí trabajan, sus actos no se vuelven predecibles.

El ser humano tiene la característica particular de reaccionar ante un mismo estímulo de diferente manera. Dado el número de integrantes que forman una organización, no podemos esperar que éstas tengan un trato específico con cada uno de ellos. La inversión en tiempo y recursos sería muy grande y el avance muy lento. Sin embargo, existe la posibilidad sino de controlar, sí de crear situaciones dentro de las cuales la conducta de los individuos puede ser dirigida.

Es importante señalar, asimismo, que la relación dentro de la organización no es uno a uno. Los individuos entran en contacto con el resto de los miembros, haciendo de la interacción toda una red de comunicación. Es por esta razón que se requiere del conocimiento y control de la información que circula por la organización.

La comunicación organizacional tiene como objetivo generar y manejar información, al interior y exterior, la cual beneficie las relaciones y la colaboración. El camino para lograrlo es proporcionando información correcta a las personas indicadas en el momento indicado.

Dada la amplia variedad de mensajes que se pueden enviar y la diversidad de acciones por realizar en apoyo a la comunicación, el campo de acción de la comunicación organizacional suele ser amplio y diferente como diferente es cada organización³.

No hay forma de diseñar un puesto estándar aplicable a todas las organizaciones porque las actividades comunicativas deberán planearse y desarrollarse con base en las necesidades de cada organización. Sin embargo, es necesario establecer ciertos parámetros como punto de partida para la actuación de los comunicadores.

El primero de ellos corresponde a la comunicación interna la cual podemos definir como un "conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros"⁴ entre las que destacan:

- ❖ la planeación, estructuración y difusión de toda la información relacionada con las actividades, programas, proyectos, productos y servicios de la organización;
- ❖ la planeación, ejecución y evaluación de los programas y políticas de comunicación, desarrollando significados compartidos para el tratamiento adecuado de temas diversos tratados en las reuniones de supervisión y evaluación; sistemas de sugerencias, informes, sesiones de orientación;
- ❖ elaboración de programas de capacitación y motivación e integración;
- ❖ dirección y distribución de los medios informativos internos y externos, desde revistas hasta material audiovisual;
- ❖ organización de eventos especiales con el propósito de reforzar la imagen de la organización entre sus miembros;
- ❖ preparación de manuales de políticas y procedimientos;
- ❖ difusión de la cultura organizacional (valores, misión, visión) a través de diferentes actividades con la finalidad de lograr que los miembros se sientan identificados con la organización.

La planeación y ejecución de la estrategia de comunicación interna debe ser integral. Debido a que el manejo de información en cada uno de los aspectos antes mencionados nos lleva al mismo fin, cumplimiento de los objetivos organizacionales, no podemos llevar a cabo acciones

³Cfr. Artículo "El trabajo del comunicador organizacional" de Salvador R. Sánchez Gutiérrez en *Razón y palabra*. Septiembre-noviembre 1996

⁴ Martín Martín Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones*. p. 23

aisladas. Toda actividad de comunicación necesita ser reforzada para lograr así un mayor impacto y respuesta.

El resultado que obtengamos en la dinámica al interior de la organización nos servirá de base para establecer la estrategia que complementará, con el segundo parámetro de la comunicación en las organizaciones, la comunicación interna: la comunicación externa.

Todos aquellos “mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios”⁵ son competencia de la comunicación externa. Para la transmisión de dichos mensajes cuenta con el apoyo de cuatro áreas de la comunicación organizacional: las Relaciones Públicas, la Publicidad, la Publicidad Institucional y la Promoción.

- a) Las Relaciones Públicas son el conjunto de actividades y programas de comunicación para establecer canales de comunicación entre la organización y sus diferentes públicos, cuyo objetivo es sostener buenas relaciones con los mismos. Así como proyectarles una imagen favorable.
- b) La Publicidad “es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización”⁶.
- c) Publicidad Institucional. Ésta se considera “como un instrumento de las relaciones públicas”⁷. Mientras que la publicidad se ocupa del aspecto lucrativo (venta), la publicidad institucional se enfoca en difundir información referente a la participación de la organización en obras de beneficio social, ecológico o de salud. Por ejemplo campañas de cuidado del medio ambiente; donación en especie o en efectivo a otras organizaciones como hospitales, casas hogar o de rehabilitación; ayuda a damnificados, etc.
- d) La Promoción es una técnica de apoyo la cual permite al cliente probar el producto o hacer uso del servicio para motivar su interés en él y lo adopte como su favorito.

El punto de partida de todas y cada una de las acciones de la comunicación externa es establecer un vínculo con aquel público susceptible a hacer uso de los productos o servicios de

⁵ Martín Martín Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones*. p. 23

⁶ Fernández Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. p. 32

⁷ *Idem*.

una organización. Por tal motivo, la estrategia de este parámetro de la comunicación también debe pensarse de manera global. Principalmente por que lo que buscamos con la información, en este caso, es el posicionamiento de una imagen distintiva, convincente y confiable.

La imagen de una organización tendrá mayor solidez si su difusión empieza al interior de la misma, y no sólo la imagen. Para que un programa de comunicación sea efectivo hay que crearlo pensando tanto en las posibles acciones en el ámbito de la comunicación interna como de la comunicación externa. La importancia de llevarlo a cabo de esta forma radica en la medida que la práctica de la comunicación abarque un mayor número de acciones "conseguirá conformar un proceso más integralmente comunicativo"⁸.

Este aspecto se verá reflejado en mejores y provechosas relaciones entre quienes integran la organización. Además, influirá en otros procesos tales como: motivación, participación, trabajo en equipo, toma de decisiones, por mencionar algunos. El éxito o fracaso de un programa de comunicación dependerá de un planteamiento en el cual se tomen en cuenta las necesidades específicas de la organización en cuestión y los recursos materiales, financieros e intelectuales con que cuenta.

Abordar el estudio de la organización a partir de la comunicación nos brinda la oportunidad de conocer las características de algunos aspectos, como los antes mencionados. Dado que cada uno de ellos es un estímulo para los participantes de la organización, la respuesta se refleja en el comportamiento individual y las relaciones interpersonales que establece. Estas, a su vez, causan impacto en el desarrollo total de la vida organizacional, ya que crean una atmósfera específica dentro de la cual llevan a cabo sus acciones.

La respuesta de una persona no está dada por un sólo factor. Al interior de una organización son múltiples los elementos que se conjuntan en su funcionamiento. Ninguno de ellos actúa de forma aislada. La estructura misma de la organización así como los objetivos que busca alcanzar la lleva a establecer relaciones de interdependencia, particularidad que nos hace pensar en ella como sistema. Revisemos este concepto.

⁸ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. p. 46

1.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Una organización es cualquier grupo de hombres constituido con el propósito de alcanzar un determinado objetivo y formular los procedimientos que los lleve a lograrlos⁹. Para ello cuenta con una estructura que divide las tareas a realizar. Esta característica de las organizaciones ocupa el interés del apartado. Partimos de la noción de sistema y cómo se aplica al de organización para entender su funcionamiento y las consecuencias que conlleva.

“Podemos definir al sistema como una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de sus subsistemas (partes) afecta al todo”¹⁰.

Trasladado a una organización, las partes que la constituyen son cada uno de los recursos que la hacen posible: capital intelectual, material, financiero, etc. De cada uno de ellos se forman los departamentos de la organización, los cuales corresponden a actividades particulares. Para el sistema organizacional cada uno representa un subsistema.

Cuando hablamos de un sistema como un conjunto no quiere decir que se sume el esfuerzo de las partes que lo integran. Por el contrario, el resultado final será posible por la coordinación de labores y la cooperación en igual medida. El trabajo en equipo llega a ser tal que, en el momento en el cual una de las partes sufre algún cambio, contratiempo o falla, altera a los demás.

Ahora bien, la organización, cualquiera que sea su área de desempeño, establecerá contacto con el ambiente externo que le rodea. El entorno dentro del cual se sitúa una organización también es un sistema, donde ésta es, en sí misma, “un subsistema en interacción con otros subsistemas”¹¹. Esta cualidad lo convierte en lo que los investigadores han llamado sistema abierto.

El concepto de organización como sistema abierto reconoce la existencia de un entorno el cual influye en los procesos de la organización y, a la vez, es influido por los subsistemas que en él interactúan. El que la organización tenga interrelación directa y continua con el medio que le rodea le permite:

⁹ Cfr. Bartoli Annie. *Comunicación y organización*. p. 18

¹⁰ Huse Edgar. *El comportamiento humano en la organización*. p. 36

¹¹ Huse Edgar. *Op. cit.* p. 39

- ❖ Importar energía y captar nuevos suministros de otras organizaciones, personas o del ambiente material de acuerdo con sus necesidades.
- ❖ Transformar dicha energía para regresarla al ambiente ya sea como un producto nuevo, personas capacitadas o un servicio. La continuidad de la salida del producto del sistema depende, en parte, de ese entorno. El producto exportado al medio ambiente proporciona la fuente de energía para la repetición del ciclo de actividades.
- ❖ Obtener información de su propio funcionamiento. La retroalimentación va a proporcionar conocimiento acerca de la funcionalidad de los planes de dirección, control y coordinación de la organización. Con base en ello se pueden modificar los procesos de acción para obtener más y mejores resultados.
- ❖ Conocer la situación que impera en el ambiente para hacer frente a las adversidades que le presente, adaptarse a él y evolucionar a la par del sistema.

La relación organización – entorno impacta en la interacción de los subsistemas de la primera que, como ya dijimos, también es de naturaleza sistémica. La interrelación intraorganizacional no se limita sólo a grupos. Los investigadores de la comunicación organizacional han tomado como elementos participantes la infraestructura, condiciones laborales (duración de la jornada, descanso, tecnología, oportunidad de sugerencias por parte de los miembros), patrones de comunicación y aspectos un tanto intangibles: satisfacción laboral, productividad, liderazgo, motivación, entre otros.

Estos aspectos inciden directamente sobre los individuos quienes, con base en su experiencia, interpretan la situación. Se forman una idea y visión de cuáles son las condiciones que imperan en la organización. La respuesta a este estímulo se traduce en opiniones, actitudes y comportamientos. Al conjuntarse con la respuesta del resto de los miembros se crea un ambiente.

La primera impresión que una persona percibe al llegar a una organización es la del ambiente de trabajo que prevalece. Se hace notar por medio del orden, la limpieza, el estado físico del inmueble así como la conducta, ya sea amable, de servicio, descortés o impersonal, de todas las personas que integran el equipo de trabajo.

Dentro de la comunicación organizacional dicho subsistema interno se conoce como clima organizacional. ¿Qué es y a qué alude dicho concepto?

1.3 *PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL REFERENTE AL CLIMA ORGANIZACIONAL*

La revisión de la investigación en este campo reveló la existencia de escasos estudios al respecto y la imprecisión en la definición del clima organizacional. Actualmente resulta difícil delimitarlo debido a que se ha convertido en una idea amplia. Este apartado presenta las principales exploraciones, enfoques, autores y temas en torno a la comunicación organizacional que influyeron en la obtención de información respecto al clima.

La investigación nos refiere a principios del siglo XX donde encontramos estudios que podemos considerar como los antecedentes del clima organizacional. Los primeros en abordar el tema son psicólogos para dar paso, posteriormente, a los estudios por parte de expertos en comunicación. Sin embargo, no llegaron a conceptualizar el clima como tal.

Fue hasta la década de 1960 cuando se desarrollan investigaciones específicas en el tema. En ellas comenzaron a analizarse distintos factores alrededor de la constitución del clima organizacional. Desde entonces y hasta fines del siglo muchos han sido los interesados en la materia obteniendo, como consecuencia, una vasta información pero sin llegar a un consenso con respecto a esta noción.

Para fines de este trabajo se tomaron en cuenta aquellos conceptos que aportaron significativamente a la temática del clima organizacional. Primordialmente surgieron de estudios cuyo objetivo era mejorar la productividad en el trabajo. Teniendo como punto de partida este interés, las investigaciones los llevaron a lo que hoy día se conoce como el clima o ambiente interior.

Como consecuencia de los resultados obtenidos la preocupación giró en torno a conocer qué aspectos de la organización influyen en el comportamiento de los individuos. Y cómo este comportamiento influye a su vez en el ámbito laboral. El producto de estas indagaciones se presenta en la siguiente revisión de los conceptos que se han formulado en torno al de clima en las organizaciones.

Las aproximaciones al concepto datan de 1926. Tras un análisis respecto al tema parece que la noción de clima organizacional está constituida por la fusión de dos escuelas de pensamiento: la Gestalt y el Funcionalismo.

El enfoque gestalt se centró en la percepción del individuo. "Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se

comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo"¹². Por su parte el funcionalismo menciona que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del medio ambiente que lo rodea. Y la adaptación al medio estará determinada por las características personales de cada uno.

La preocupación por el clima organizacional se remonta a los inicios de la corriente cognitiva en psicología. Su estudio partió de la premisa de que toda persona percibe de forma diferente la realidad de su trabajo y que dicha percepción influye su comportamiento dentro de la organización. En consecuencia, el interés se centró en el individuo y en conseguir un clima laboral más grato para él. Postularon la participación en los procesos de toma de decisiones como una forma de lograr que los miembros se sintieran integrados.

En este contexto, Tolman asoció el concepto de clima organizacional a "mapas cognitivos" los cuales están en función de las percepciones individuales y tienen la finalidad de ser orientadores frente al medio ambiente¹³.

Es evidente el interés de la psicología durante la década de 1920 hacia el estudio del clima organizacional. Su principal interés: el individuo y su relación con el medio que lo rodea. Esta línea de investigación continuó vigente en la década siguiente en la cual se dieron los primeros estudios sobre el clima psicológico realizados por Kurt Lewin.

Dicho autor alude al concepto como atmósfera psicológica. Para Lewin su existencia podía "ser demostrada como cualquier hecho físico"¹⁴, característica que lo llevó a considerarla como una realidad empírica. En su afán de estudiar el clima bajo esta concepción diseñó, junto con Lippit y White (1939), un experimento el cual permitió conocer el efecto de un determinado estilo de liderazgo sobre el clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales.

En el periodo de 1940 tomó auge el movimiento de las relaciones humanas y con ello la investigación centrada en las variables individuales, las interacciones informales, las comunicaciones horizontales y la organización social de los empleados. En esta década prevaleció el interés por determinar la mejor forma de optimizar los medios de comunicación descendente.

¹² Brunet Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. p. 13

¹³ Artículo "Clima organizacional. Breve descripción de sus contingencias" publicado en www.labora.galeon.com

Año: 2002

¹⁴ *Idem*.

Las organizaciones utilizaron gran parte de sus recursos para proporcionar a los trabajadores la información suficiente acerca de temas significativos en el acontecer de una organización: crecimiento del negocio, posicionamiento en el mercado, situación financiera, etc.

Uno de los estudios sobresalientes fue realizado por Elton Mayo en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. En el primer intento por estudiar factores del medio ambiente físico y social del empleado en una organización, Mayo tomó la iluminación como punto de partida para ver sus efectos en la producción y satisfacción. Posteriormente, sus experimentos se centraron en los efectos de las condiciones laborales, tales como: monotonía del trabajo, duración de la jornada laboral, duración de los descansos, entre otros.

El resultado reveló que, "para comprender plenamente la naturaleza de las organizaciones, es necesario observarlas como colectividades sociales que contienen estructuras y relaciones formales e informales"¹⁵. Que las condiciones laborales tienen tanta importancia como las actitudes, conductas y relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos.

A pesar de que en estos años se comienza a poner atención en más variables no se llega a puntualizar un concepto de clima. La aportación va dirigida a la mejora de las condiciones de trabajo a través de sugerencias como: adecuada selección y capacitación de los supervisores; oportunidad a los miembros de exponer sus dudas, quejas y propuestas; participación de los mismos en la toma de decisiones; desarrollo de la comunicación interpersonal abierta entre la dirección y el personal.

La investigación en laboratorio y abordar los casos a partir de la comunicación fue característico de la década de 1950. Una de las más importantes: el estudio de las redes organizacionales. En este caso formaron pequeños grupos y enfocaron su atención en determinar los efectos de la comunicación en diferentes configuraciones de redes (de rueda, de cadena).

Las conclusiones de las indagaciones llevadas a cabo desde esta perspectiva muestran una correlación de la comunicación con una diversidad de variables: el liderazgo, la satisfacción de los miembros, la moral, la adaptabilidad a las redes, la velocidad de la transmisión de información, su exactitud y los patrones de comunicación presentadas.

Situación que motivó a los integrantes de la Universidad de Purdue a continuar con el análisis de las redes de comunicación y los ambientes que de ellas se derivan. Se esforzaron en recolectar información sobre la actitud y la sensibilidad de los empleados respecto a la

¹⁵ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana*. p. 117

comunicación, haciendo de esta fase la primera en la investigación concreta sobre el clima organizacional.

Examinaron los procesos de retroalimentación interpersonal dentro de la organización, íntimamente relacionado con el clima. Pusieron especial atención en los efectos de los grados de variación de la retroalimentación (abierta, restringida, en uno o en ambos sentidos). Estudios suficientes los cuales brindaron información necesaria a Cornell para definir al clima como "una fusión de las percepciones de las personas en la organización, de sus roles en relación con otros, junto con sus percepciones de los roles de los otros"¹⁶.

Este concepto reúne diversos elementos que, en conjunción, aluden a la temática de la comunicación organizacional de nuestro interés. Plantear el clima inductivamente fue un factor importante en que continuaran señalando una gran cantidad de variables como influencia en su formación y, a la vez, resultado del mismo.

Recordemos además que el ambiente, como se ha venido mencionando, es parte relevante en la vida de las organizaciones. En consecuencia, es considerado una variable del sistema organizacional. De ahí el interés por parte de los investigadores en identificarlo y describirlo. En su afán de entender el funcionamiento del sistema organizacional para administrarlo de la mejor manera posible, durante la década siguiente, 1960, el estudio de las organizaciones se realizó a partir de todas y cada una de las partes que la conforman.

Por esta razón la investigación en comunicación organizacional, durante los años 60, es descrita como la "era de las variables aisladas", entre las cuales destaca el clima organizacional. Forehand y Gilmer (1964)¹⁷ consideraron al clima, como una variable independiente, "un conjunto de características o factores que describen a una organización, la distinguen de otras organizaciones, permanecen relativamente estables a lo largo del tiempo e influyen en la conducta de los miembros organizacionales"¹⁸.

Así, para ellos el clima organizacional es "un conjunto de características o factores que describen a una organización, la distinguen de otras organizaciones, permanecen relativamente estables a lo largo del tiempo e influyen en la conducta de los miembros organizacionales"¹⁹.

¹⁶ Fernández Ríos, Manuel. *Manual de prácticas de psicología organizacional*, pp. 193 - 194

¹⁷ Citados por José Ma. Peiró en *Trabajo, organizaciones y marketing social*. Vol. V. Psicología social y sociedad del bienestar. p. 46

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ *Idem.*

Al introducirse en las organizaciones la idea psicológica de que la realidad de un individuo influye en su percepción de la misma, investigadores como Halpin y Crofts (1963) llevaron a cabo estudios al respecto en escuelas. Los resultados obtenidos indican que toda persona percibe de un modo diferente la realidad y esta percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización. Conclusión que los lleva a definir al clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización.

Por su parte, Litwin (1968) puso énfasis “en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos”²⁰.

La constitución de este marco conceptual derivó en otros temas de interés en la década de 1960. Los más destacados son la exploración de la relación existente entre la percepción que tienen los trabajadores de su participación en la toma de decisiones y el rendimiento y actitud relacionada con su trabajo. Algunas de estas investigaciones concluyen que mientras más participación en la toma de decisiones tengan los empleados hay mayor nivel de satisfacción y motivación.

Otro tema en el cual enfocaron su atención fue la relación comunicación – “buenos” supervisores, concebidos como tal por los subordinados. Las conclusiones presentadas por Redding²¹, aluden a los mejores supervisores como aquellos quienes tienen una orientación hacia la comunicación y un buen manejo de la misma.

No obstante, la información recabada aporta elementos pocos precisos para la comprensión del clima organizacional. El concepto “sufrió una enorme diversificación investigadora que acabó desembocando en una gran confusión con respecto a su definición, operativización e interpretación de resultados”²². Esta vaguedad en el concepto implica que se le relacione con otros conceptos como la satisfacción y la cultura organizacional, por mencionar algunos.

En la siguiente década, 1970, proliferaron las investigaciones empíricas, encabezadas por los teóricos de las relaciones humanas, cuyo objetivo era profundizar en el estudio de esos conceptos y otros más alrededor del de clima.

²⁰ Peiró José Ma. *Organizaciones: nuevas perspectivas psicopsicológicas*. p. 202

²¹ Del Pozo Lite, María. *Cultura empresarial y comunicación interna*. pp. 31 - 32

²² Fernández Ríos, Manuel. *Op. cit.* p. 194

Se examinaron el liderazgo (rasgos, estilos, sexo, diferencia y estrategias conversacionales), las características de las tareas (tipos y tecnología), las redes de comunicación (en laboratorios y en la práctica) y las correlaciones de comunicación en la toma de decisiones (confianza, simpatía y retroalimentación) en pequeños grupos dando como resultado un abanico de definiciones y concepciones acerca del clima organizacional. Revisemos los más sobresalientes.

Payne (1971) definió el clima como un concepto "que refleja el contenido y fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operativamente a través de sus percepciones o a través de datos y observaciones objetivas"²³. Este concepto de clima surgió a raíz del descubrimiento de que la organización es un entorno significativo para sus miembros.

Por lo tanto, el clima surge a partir de aspectos objetivos del ambiente de trabajo, tales como tamaño, centralización o descentralización de la toma de decisiones, número de niveles de jerarquía, de autoridad, tipo de tecnología que se utiliza, regulación del comportamiento individual. A estas características se les puede llamar, en su conjunto, "estructura organizacional"²⁴.

Paralelamente a este descubrimiento se fueron introduciendo una serie de instrumentos de evaluación de la percepción de la estructura y el clima organizacionales.

Para Schneider (1972), James y Jones (1974) el clima es "el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen sobre su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización"²⁵.

Porter (1975) indica que el término clima se refiere a "las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él"²⁶. Evan (1976) insistió también en sus dimensiones perceptivas. Según este autor el clima organizacional es "una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional"²⁷.

²³ Peiró José Ma. *Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas*. p.33

²⁴ Cfr. Peiró José M^a. *Trabajo, organizaciones y marketing social*. Vol. V. Psicología social y sociedad del bienestar.

p. 47

²⁵ *Idem*.

²⁶ Peiró José Ma. *Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas*. p.202

²⁷ *Idem*.

Finalmente, el clima, para Litwin y Stringer (1978), son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

En los conceptos anteriores resalta la relación clima – individuos. Se habla de una retroalimentación de los segundos al ambiente a través de conductas, dadas por la información que les proporciona. A pesar de recibir la misma información, las reacciones de los individuos dependerán, en cierta medida, de sus características personales (sexo, edad, etc.).

Parte significativa de la investigación en esta década de 1970 siguió centrándose en dichas conductas de comunicación las cuales fueron medidas tomando en cuenta: la calidad y cantidad de comunicación ascendente y descendente; la comunicación jefe – subordinado, particularmente la comunicación abierta, la confianza y la influencia; los tipos de mensajes intercambiados entre los miembros de la organización y los canales por los cuales los envían; la exactitud de los mensajes y, sobre todo, la satisfacción respecto a dicha comunicación.

A pesar de la extensa investigación realizada en el ámbito de la comunicación organizacional respecto al clima en años anteriores, las siguientes dos décadas, 1980 – 1990, se caracterizan por la escasez de estudios al respecto. Los análisis indican la falta de estudios sobre “los efectos que tienen las variables *macro* de las organizaciones, como estructuras organizacionales y tecnología utilizada, en la conducta de comunicación en las organizaciones”²⁸.

El estudio de los ambientes de comunicación de las organizaciones creadas por los empleados y las redes de comunicación que utilizan, a través de la aplicación de nuevas tecnologías las cuales ayudaron a agilizar sus interacciones, fue la principal preocupación de las organizaciones.

A principios de los ochenta, la confusión en cuanto a la definición del clima organizacional comienza a superarse con los aportes de Schneider y Reichers, Poole y McPhee²⁹. Schneider (1983), única referencia encontrada respecto al clima organizacional en dicha década, lo identifica como resultado de las interacciones que tienen los miembros de una organización entre sí³⁰.

²⁸ Del Pozo Lite, María. *Op. cit.* p. 73

²⁹ Cfr. Fernández Ríos, Manuel. *Op. cit.* p. 193

³⁰ Cfr. José M^a Peiró. Trabajo, organizaciones y marketing social. Vol. V. p. 49

Con base en esta conceptualización comienzan a realizarse estudios de las organizaciones y la comunicación en la década posterior, 1990, con el propósito de entender la naturaleza del clima organizacional. Sin embargo, sigue sin existir un consenso en cuanto al significado del término. Los conceptos muestran una clara inclinación alrededor del anterior y de factores objetivos de la organización, desde estructura, políticas y reglas hasta atributos percibidos subjetivamente como la cordialidad y el apoyo.

Así, encontramos las siguientes nociones de clima organizacional³¹:

- ❖ Brow y Moberg (1990) refieren el término como una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.
- ❖ Según Hall (1996), el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que, se supone, son una fuerza que influye en su conducta.
- ❖ Gonçalves (1997) señala como elemento fundamental de la formación del clima en una organización las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

De los distintos enfoques encontrados en esta última década sobre el concepto de clima organizacional éste es el que ha demostrado mayor utilidad para su estudio. Entender el clima como respuesta a diferentes factores ayuda tanto a su comprensión como al conocimiento particular de estos factores los cuales, de una u otra manera, impactan la dirección y planeación de toda la organización.

Pudimos observar en este apartado que todos los enfoques y autores interesados en el tema del clima organizacional centraron su interés en distintos aspectos dependiendo del periodo histórico dentro del cual se llevaron a cabo y la disciplina que realizó el estudio. Sin embargo, es importante mencionar un aspecto en el que coinciden: los individuos y su papel dentro de las organizaciones.

En el capítulo hablamos de la comunicación organizacional como un sistema de intercambio de información entre quienes forman una organización con el objetivo de optimizar las relaciones interpersonales para, a partir de ellas, lograr una mejora en la estructura y procesos organizacionales.

³¹ Los conceptos fueron tomados de las siguientes páginas de Internet: www.monografias.com, www.labora.galeon.com, www.fortunecity.com/marina/spinnaker/2437. Año: 2002

Esto es posible a través de la coordinación de la comunicación interna y externa. En ambos casos se cuenta con acciones particulares y adecuadas a las necesidades que presenta. A pesar de ello, considerando que la comunicación organizacional ve a la organización como un sistema donde las partes son interdependientes, al planear y ejecutar una intervención se realiza pensando de forma conjunta, teniendo en cuenta al resto de los elementos que la conforman.

De esta interdependencia y de acuerdo con su manejo los individuos generan una idea respecto de la organización la cual se refleja principalmente en sus actitudes. A esta característica la comunicación organizacional la ha denominado como el clima de una organización. De la cual, a pesar de la amplia variedad de estudios al respecto, no existe un consenso en cuanto a su definición, sus características y los elementos que intervienen en su formación.

El propósito es, entonces, tomando como base la anterior exposición acerca de la comunicación en las organizaciones, abordar la temática del clima organizacional en los siguientes capítulos por lo importante de su extensión y con el objetivo de abarcar los espacios inconclusos arriba mencionados. Además de plantear las nociones básicas del clima se presenta una tipología de los diferentes climas que pueden presentarse en las organizaciones y el impacto que tienen en ellas, producto de la interacción de los factores.

CAPÍTULO II

CLIMA ORGANIZACIONAL

LA DIMENSIÓN EXTERNA

El estudio de las organizaciones a partir de la comunicación nos ha permitido analizar desde una perspectiva diferente las relaciones que establecen los elementos que la conforman. De ello han surgido más y diferentes factores que influyen en la vida organizacional. Tal es el caso del clima organizacional el cual, como se puede observar en la exposición del capítulo uno, es resultado de dicha interacción interna.

La comunicación organizacional también ha hecho hincapié en ver a las organizaciones como un sistema en constante relación con todo aquello que la rodea. Así entonces, el rumbo que tome el desempeño de una organización corresponderá a las relaciones que establece. Tanto al interior como al exterior, los factores son múltiples y cada uno toca aspectos específicos.

Las investigaciones al respecto, a grandes rasgos, han sido generales o enfocadas a uno de ellos sin tomar en cuenta los restantes. Motivo por el cual en este capítulo y el siguiente buscamos, a partir de las bases de la comunicación organizacional dadas en las páginas anteriores, abordar la temática. El objetivo es identificar la naturaleza tanto del clima organizacional como de los elementos que en él intervienen; cuáles son sus características, a quién y cómo impactan; su importancia en la organización, entre otros.

2.1 *SU CONCEPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS*

La revisión del clima organizacional presentada en el capítulo anterior muestra que se ha convertido "en un concepto cada vez más común para describir las percepciones generalizadas que la gente emplea para pensar y describir las organizaciones en las cuales trabajan"¹.

Además, es de notar que el elemento esencial presente en todos los conceptos es la percepción. Para hacer referencia al clima, los investigadores nos remiten a la idea que de la organización se forman y la interpretación de los estímulos recibidos. Describen al clima como producto de la percepción del sistema. Detengámonos en este concepto antes de continuar.

La percepción es definida por Robbins como aquel "proceso en virtud del cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su

¹ Lewicki Roy J. *Desarrollo organizacional. Guía de capacitación*. p. 291

ambiente"². Sin embargo, sería complicado, en cierta medida, que el área de comunicación organizacional investigara e interpretara la percepción de cada uno de los miembros de una organización.

El proceso de percepción no cumple con su fin tras la interpretación por parte de los individuos. Parte importante del proceso es la manera en que la persona pueda dar respuesta, con base en su visión, a los factores dándoles, como se menciona arriba, un significado.

Esta respuesta se traduce en comportamientos, los cuales suelen generalizarse dentro de las organizaciones. Un comportamiento abarca desde una manifestación verbal hasta la acción, cualquiera que sea la naturaleza, que de ella pueda derivarse. Tenemos entonces que, ante un anuncio de crisis y recorte de personal los individuos pueden difundir su postura con sus compañeros y organizarse para manifestarse a través de un paro de labores.

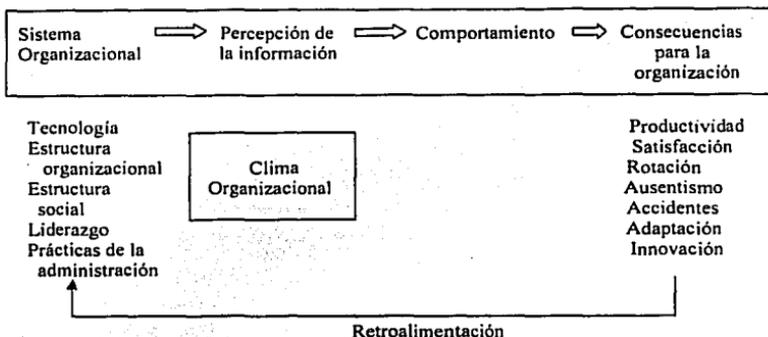
Tenemos así, que el clima organizacional es un proceso donde:

- ❖ La información o estímulo está formado por los elementos que conforman el sistema organizacional, la cual se transmite a través de la dirección del personal, las políticas, condiciones laborales, etc.
- ❖ Los miembros de la organización reciben dicha información y, con base en ella, responden al estímulo (comportamiento).
- ❖ Las acciones llevadas a cabo impactan en las relaciones interpersonales, procesos de administración y aspectos personales como la satisfacción, motivación, entre otros.
- ❖ La situación generada es retroalimentación para el sistema organizacional, información la cual ayuda a reestructurarlo.

De forma esquemática este proceso quedaría como sigue:

² Robbins Stephen. *Comportamiento organizacional*. p. 543

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Existe la posibilidad de que el clima sea dado por una reacción grupal, como en el caso antes mencionado, o individual; que sea de naturaleza propositiva o destructiva. De la combinación de la naturaleza del comportamiento y quienes participan en su manifestación surgen distintos tipos de ambiente, tema el cual abordaremos en el siguiente capítulo. Por el momento centraremos la atención en los factores que influyen para generar un comportamiento específico.

La valoración del sistema organizacional variará de acuerdo con la posición jerárquica y la actividad que desempeñe. Ocupar una posición específica así como la realización de una tarea determinada influye, en muchas ocasiones, en las relaciones que un miembro de la organización puede establecer. De las interacciones con otros y la naturaleza de las mismas (ascendentes – descendentes, de orden – persuasión, etc.) se forma una percepción de cómo está la situación tanto del personal como de diferentes aspectos organizacionales: la administración, la estructura, las normas, etc.

Tenemos entonces que, por ejemplo, en una organización el director no tiene la misma percepción del estado de ésta que los empleados del departamento de producción. La interpretación acerca de la situación para el director se basará en los reportes de ganancias, pérdidas, el total de productos finales, entre otras. Su principal fuente serán los supervisores de cada área, quienes le darán los resultados desde su percepción particular del trabajo de la gente a su cargo.

Mientras tanto, los empleados del departamento de producción formarán su percepción con base en el trato que reciben de sus superiores y compañeros, de las herramientas con las

cuales cuenta para realizar o no adecuadamente su trabajo, de la importancia de sus actividades para el desempeño de toda la organización, etc. Cada uno toma elementos diferentes.

Las características hasta aquí expuestas respecto al clima organizacional nos hacen pensar en él como un concepto multidimensional y de cobertura. Multidimensional por la naturaleza sistémica de la organización. Recordemos que esta última se conforma de diversos factores los cuales le permiten un óptimo desarrollo como un todo integrado.

El clima se considera un concepto de cobertura en cuanto es resultado de la percepción conjunta de las dimensiones. Para describir la situación intraorganizacional un individuo se basa no sólo en un factor. Durante su percepción e interpretación toma en cuenta todos aquellos aspectos que influyen en la realización de su trabajo, en el cumplimiento de sus metas personales y sus relaciones con los demás (jefes, subordinados, compañeros).

Lo anterior explica la presencia de percepciones distintas de una misma situación dentro de la organización, arriba ejemplificada. Partiendo de la idea de que cada área de especialización tiene necesidades e intereses particulares, es con base en ellos que seleccionará los elementos organizacionales de su competencia. Esta percepción delimitada por departamento nos lleva a pensar en la presencia de un ambiente por cada uno de ellos.

Los ambientes departamentales, denominados *subclimas*, tienen la particularidad de ser distintos entre sí y entre el clima global de la organización. Sucede el mismo caso que en el concepto de sistema. El clima general no es resultado de la suma de subclimas. El clima que percibimos al entrar en contacto con una organización, clima organizacional, es resultado de la percepción de factores generales de dirección, que influyen en el desempeño de todos los miembros. Entre los cuales ubicamos: motivación, jornada laboral, salarios, entre otros.

Ahora bien, los subclimas se conforman de la percepción de factores más específicos. No por ello debemos pensar que no tienen características compartidas. Existen factores los cuales influyen tanto en el trabajo de la gente del departamento de administración como en el de producción. Tampoco podemos creer que los subclimas no se correspondan en algún punto con el clima organizacional. Hay que recordar que su funcionamiento también es sistémico.

Los comportamientos originados por un subclima influyen en los subclimas restantes. Y todos y cada uno de ellos en el clima general. La razón por la cual es necesario tener conocimiento de ambos, clima organizacional y subclimas, radica en proponer cambios adecuados a las necesidades que presenta la organización y quienes la conforman. Tiene la

función de evaluar el estado de los dos. El clima brinda información en un lugar y momento determinado acerca del estado del sistema organizacional.

Es importante tener presente esta última característica. El clima no es estático, cambia conforme la organización adapta su estructura al entorno. Recordemos que la organización, considerada como sistema, se encuentra en continuo intercambio de energía con el exterior de tal manera que asegure su existencia. Por lo tanto, al modificar la estrategia de dirección, se alteran las dimensiones organizacionales y la percepción de ellas por parte de los miembros.

Desde esta perspectiva podríamos ver al clima como un factor difícil de analizar, sin embargo no es así. Si bien es cierto que presenta cambios, éstos no son a diario. El clima organizacional tiene periodos estables, de igual manera que la organización en su totalidad. De lo contrario representaría más un elemento en contra que a favor del sistema. Además, estar cambiando a cada instante alteraría un último aspecto: la personalidad de la organización.

Como personalidad me refiero a la imagen que la organización proyecta, diferenciándola del resto, tanto interna como externamente. La idea generada en los dos casos se da a partir del clima organizacional. Quienes forman parte de la organización transmiten la visión que tienen de ésta al interactuar con las personas no pertenecientes a ella. La personalidad ayuda a la organización a ubicarse en el gusto del público y ocupar un lugar destacado dentro del sistema en el cual se encuentra.

De esta forma, si el clima no fuera constante, no podría proyectar una imagen clara y precisa de la organización. Situación que ocasionaría confusión y desconfianza al exterior. En un momento determinado, el público externo no llegaría a ubicarla o distinguirla de las demás. Y, en consecuencia, no acudiría a hacer uso de sus servicios o productos.

Tomando en cuenta todas las características del clima en las organizaciones podemos concluir con la siguiente concepción acerca de éste.

El clima organizacional es el conjunto de los comportamientos de los miembros de una organización dados por la percepción de los factores de estructura y procesos bajo los cuales se rige ésta en un momento y lugar determinados.

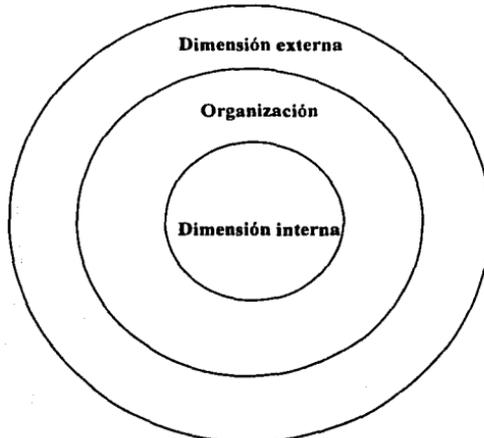
2.2 DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Para comprender la naturaleza del clima de una organización no basta con estudiar o analizar el comportamiento de sus miembros. Recordemos que éste es el reflejo final de un proceso. Si deseamos entender por qué actúan de determinada manera hay que abordar el tema desde una perspectiva en la cual tomemos en cuenta todos aquellos aspectos que influyen en la vida organizacional.

En la bibliografía consultada respecto al tema, los autores no se han puesto de acuerdo en cuanto a los factores de los cuales se debe partir para analizar el clima organizacional. Con base en la revisión de los trabajos realizados, a continuación mencionaremos los más relevantes y de mayor impacto en las organizaciones.

Los factores que intervienen en el funcionamiento de una organización se dividen en dos dimensiones: la dimensión externa y la interna. Analicemos cada uno de ellos y establezcamos las diferencias necesarias con el objetivo de evitar confusiones posteriormente.

Una dimensión organizacional hace referencia al conjunto de factores que intervienen en el funcionamiento y desarrollo de una organización. Para facilitar su estudio, así como el de las organizaciones han sido divididas en externa e interna, como bien se señaló líneas arriba. Cada una de las cuales engloba elementos específicos que contribuyen a lo que sucede dentro de la organización.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La dimensión externa corresponde a todos aquellos factores que están fuera de los límites de la organización (personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales, económicas, técnicas) con las cuales intercambia sus materiales, su energía y su información y que, por tanto, ejercen influencia sobre ella y ésta, a su vez, lo ejerce sobre ellos.

La interacción de los factores de esta dimensión se denomina entorno. Es decir, cuando hablamos de dimensión externa nos referimos a todos y cada uno de los factores los cuales podemos mencionar indistintamente, de manera general. Ahora bien, cuando decimos entorno aludimos a la relación que tienen entre sí dichos factores. Relación la cual crea un marco de referencia para la acción de las organizaciones.

La dimensión interna se refiere, por su parte, a los factores internos relacionados con el personal, la estructura física, la distribución y coordinación de actividades, entre otras, que presenta cada organización en particular. Se preocupa por la interacción entre dichos factores y los procesos que de ahí se derivan. En el caso de la dimensión interna, la interacción de los factores que la conforman se conoce como clima.

A pesar de haber hecho esta distinción entre dimensión externa e interna es importante señalar la relación co-dependiente que presentan. Esto es, además de influir cada una por separado en la organización y, al mismo tiempo, ejercer influencia la una en la otra, la presencia de una no sería posible sin la otra. Si no existiera una dimensión externa la cual regule el funcionamiento de una organización, tampoco habría una estructura interna que se correspondiera con las exigencias externas y la dirigiera en su desarrollo y viceversa.

Para entender esta relación es necesario, primero, identificar cuáles son los factores correspondientes a cada dimensión así como sus particularidades. Con base en la distinción hecha anteriormente y dada la extensión del tema, por el momento centraremos nuestra atención en la dimensión externa. La dimensión interna será abordada ampliamente en el siguiente capítulo.

Si bien recordamos, a la dimensión externa la integran los elementos que rodean una organización, los cuales interactúan entre sí (entorno) impactando su estructura y procesos. De acuerdo con el tipo de influencia, general o particular, que ejerzan sobre las organizaciones divide al entorno en macro y micro. El entorno macro es el conjunto de condiciones generales con las cuales se enfrenta toda organización para su establecimiento y desarrollo.

Con el objetivo de identificar cómo es dicha influencia, el entorno macro clasifica estas condiciones generales de acuerdo con su naturaleza dando paso a lo que conocemos como

contextos. Un contexto es, por lo tanto, un conjunto de condicionamientos, ya sean sociales, económicos o políticos, que rodean e intercambian información con la organización.

Al entorno micro corresponden, entonces, aquellos elementos que ejercen una influencia particular y más directa en la organización. El entorno micro enfoca su atención en los individuos, grupos y otras organizaciones con los cuales una organización tiene mayor intercambio de información. En este caso, el entorno micro variará de acuerdo con la actividad principal de cada organización.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Debido a la relevancia que tiene la dimensión externa en el establecimiento del clima organizacional y la información que nos brinda para su comprensión a través de sus entornos, macro y micro, ahondaremos en cada uno de ellos y los factores que los integran en los siguientes dos apartados.

2.2.1 Entorno macro

En el primer capítulo hicimos referencia al clima como algo interno a la organización. Sin embargo, hay que recordar que ésta es parte de un sistema aún mayor. La influencia de la dimensión externa sobre la organización es crucial. El entorno macro, derivado de ella, es un marco de referencia para las organizaciones, sus acciones y relaciones.

Hemos dicho, además, que el entorno macro de una organización es el conjunto de condiciones que la afectan en aspectos específicos. Las organizaciones interactúan con el

entorno, en consecuencia, en varias dimensiones simultáneamente: política, cultura, economía, demografía, etc. Los individuos y la organización actuarán, en gran parte, por la información que reciban de su entorno macro. Por ello es significativo tomar en cuenta los siguientes aspectos.

2.2.1.1 Contexto político

La política es un marco normativo en la dirección de una sociedad. El encargado de vigilar el cumplimiento de las leyes es el gobierno, en representación del Estado. Para lograr este objetivo se instituye en diferentes organismos cada uno con funciones y reglamentos específicos. Por otra parte, las personas interesadas en este rubro se dividen en fracciones de acuerdo con sus intereses e ideales. Veamos la primera acepción.

El gobierno, para administrar y controlar las acciones de los individuos u organizaciones, establece, como ya dijimos, organismos. A través de ellos regula diferentes aspectos de la vida de ambos. Por ejemplo, la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) tiene como función ser el vehículo del Gobierno Federal para establecer contacto con el resto de los países del mundo y realizar aquellas gestiones diplomáticas que permitan a nuestro país mantener lazos de convivencia y amistad en un clima de paz y cooperación³.

O la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que está encargada de proponer estrategias en materia financiera, económica, social, fiscal, bancaria, de divisas y de precios y tarifas de bienes y servicios del sector público en coordinación con las áreas correspondientes; asimismo proponer políticas de desarrollo y elaboración de estudios para conocer la situación económica y social, nacional e internacional, con el propósito de enriquecer y aportar elementos para la participación que le corresponda a la secretaría y a sus entidades coordinadas⁴.

Ellas, en conjunto con las secretarías restantes conforman un marco dentro del cual deben actuar todos los participantes del sistema del Estado. Establecen, en gran parte, "las condiciones operativas de muchas organizaciones, desde prohibiciones específicas sobre ciertos tipos de conducta hasta reglamentos que implantan la presentación de informes periódicos sobre entrada y personal"⁵. Los individuos, por su parte, deben cumplir con obligaciones establecidas por ellos y, de igual manera, regulan su conducta dentro de la sociedad.

³ www.sre.gob.mx Año 2002

⁴ www.shcp.gob.mx Año 2002

⁵ Hall Richard. *Organizaciones: estructura y procesos*. p. 278

De esta forma, la relación individuo – organización se encuentra enmarcada por una serie de requisitos los cuales influyen en la percepción y expectativas que cada uno se forma del otro. La organización tiene derechos y obligaciones para con el empleado y viceversa. Sus relaciones en el aspecto laboral – administrativo se encuentran regidas por factores que ninguno de ellos eligió.

Esta situación puede generar conflictos debido a alguna inconformidad o desacuerdo al respecto, afectando su comportamiento. El empleado quizá no esté conforme con el porcentaje que le descuentan por el concepto de servicios médicos, ya sea porque no lo utiliza o no le agrada la institución de la cual lo recibe. Sin embargo, la organización no puede hacer mucho al respecto ya que el pago del servicio no lo propuso él sino el gobierno a través de sus políticas.

O, por el contrario, a la organización pudiera no parecerle adecuada la cuota fiscal que paga por empleado con respecto al fondo de retiro o SUA⁶. Tal vez le parezca excesiva o poco reductible. A pesar de esta inconformidad, la organización debe cumplir ya que es una obligación y no una opción. Esta situación puede dar paso a un sentimiento hostil de los directores hacia los empleados afectando las relaciones.

En cuanto a este aspecto, las organizaciones gubernamentales se ven más afectadas que aquellas organizaciones del sector privado. Las primeras están subsidiadas por el gobierno y, en consecuencia, las prestaciones y otros aspectos son regidos directamente por éste. Su opción por modificar o dar a los empleados otros servicios es casi nula. Mientras tanto, las organizaciones privadas están regidas, en este sentido, por una dirección particular, ya sea una sola persona, un consejo o junta. La dirección es quien tiene la facultad de decidir cambios en su administración, claro está, dentro del marco legal establecido. Siendo así, sus opciones más y variadas.

Ahora bien, la segunda acepción de política nos remite a la idea de la existencia de partidos políticos de los cuales todos pueden ser simpatizantes. Para ello el individuo debe compartir los ideales que el partido proponga. Tanto los empleados como quienes dirigen una organización pueden ser participantes de cualquier fracción, sean o no la misma. Es justo en este punto donde la política influye en una organización a través de ciertas prácticas.

Pensemos que los directores de una organización concuerdan con determinado partido político y deciden militar. Existen aquí dos rumbos al respecto. El primero de ellos consiste en llevar a cabo su participación activa en su vida privada. Es decir, concuerden con los objetivos

⁶ Sistema Único de Ahorro

del partido sin que éstos interfieran o alcancen su participación como miembro de la organización a la cual dirige. En caso de que trasladara los ideales a la vida de la organización podría difundir sus ideas en el aspecto laboral creando una filosofía idéntica a la del partido en la organización. Esta misma situación es aplicable a todos y cada uno de los miembros que forman parte de dicha empresa.

La influencia del contexto político se da en el momento cuando cualquier miembro lleva su interés en alguna postura al ámbito organizacional. Es perjudicial para la formación del clima debido a que no todos los individuos compartirán su punto de vista, lo cual se traducirá en la división de los empleados, aún dentro de un mismo departamento. Esta situación afectará en el desempeño de las actividades y en las relaciones.

Otra manera en la cual influye la política en la organización se da cuando los representantes de las diferentes posturas realizan actos para adherir simpatizantes o acciones para ayudar a algún sector. A través de ellos buscan el apoyo de la gente, difundir su ideología y reglas. A cambio de ello ofrecen beneficios a quien decida apoyarlos.

Su principal herramienta es la persuasión y pueden atemorizar con ella a quienes no concuerden con sus ideas. Sin embargo, no es forzoso simpatizar con algún partido, no estar con ellos no significa estar en su contra. Podemos limitarnos a no intervenir en sus actos para que ellos no influyan en nuestras acciones personales u organizacionales.

Hemos visto que en el campo de la política el elemento principal es la participación. Las personas podrán hacerlo en la medida que cuenten con información necesaria, la analicen y, lo más importante, lleven a cabo acciones. Actualmente, existe una variedad de medios a través de los cuales obtenemos información.

Al contar en nuestra sociedad con distintos medios informativos que responden a un interés particular, la información con respecto a una misma situación será distinta, lo cual ha hecho de la política un factor vulnerable, en constante transición de acuerdo con la información que se esté manejando y las demandas de la sociedad.

Por esta razón es importante detectar la existencia de la influencia del ámbito político dentro de una organización; de qué tipo es, si sólo es en la vida personal o la vida organizacional está impregnada de dicho ámbito; qué persona es quien lo difunde, este aspecto es relevante para ubicar su posición y a quienes está afectando directamente: cuál es el ambiente político por el

cual atraviesa el entorno de la organización con la finalidad de dar un giro el cual permita continuar con el buen desempeño de todos en la organización.

Finalmente, la política nacional, bajo la cual se rigen las organizaciones, se adapta a las exigencias globales, se estandarizan normas, brindando oportunidades de competencia a las organizaciones. Participar del mundo global ha vuelto frágil no sólo la política de las naciones. La inestabilidad genera incertidumbre en otros aspectos importantes en el desarrollo de un país y las organizaciones que lo conforman, tal es el caso de la economía.

2.2.1.2 Contexto económico

La economía es elemental para las organizaciones. Determina las posibilidades y capacidades para adquirir recursos materiales y sostener los recursos humanos. La relación economía – organización es directamente proporcional. Es decir, si la economía tiene un periodo de crecimiento pasará de igual manera con la organización. Por esta razón y debido a que el contexto económico es variable y poco predecible, las organizaciones tienen reservas tanto de recursos como de dinero. El impacto resulta aún mayor para las organizaciones que cotizan en la Bolsa de Valores ya que su situación dependerá de las economías de otros países.

Entrar al mundo de la globalización contando con suficientes recursos naturales pero sin el capital ni la tecnología necesaria para aprovecharlos ha provocado que haya un atraso y por consiguiente una dependencia en todos los aspectos ante los países desarrollados.

Los acuerdos económicos firmados con América del Norte y Europa han abierto para México el mercado internacional, forzando a la industria mexicana a competir tanto económica como industrialmente. Las nuevas fuerzas competitivas a las que está expuesto el contexto económico de nuestro país han obligado a las organizaciones a mantenerse actualizadas en el aspecto tecnológico.

Los cambios resultantes presentan tanto oportunidades como riesgos. Las organizaciones deben conocer bien el terreno para, a partir de ello, planear estrategias administrativas que impulsen su desarrollo así como alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

A partir de 1994 los inversionistas extranjeros llegaron a nuestro país a fundar nuevas organizaciones, dotadas de la capacidad tecnológica para producir en términos competitivos de nivel internacional. La industrialización produjo cambios en la economía mexicana. Se fue haciendo más interdependiente de los cambios económicos que suceden en el resto del mundo. El

gobierno comenzó a frenar el aumento de los sueldos, no circulaba tanto dinero, los precios aumentaron continuamente, surgió la inflación.

En cuanto a inversión extranjera, el 77% del total de inversiones proviene de Estados Unidos, lo cual nos hace aún más vulnerables a las decisiones de un solo país, pues es quien controla lo que pasa con casi la totalidad de la inversión en México, y por lo tanto pueden hacer lo que quieran con su dinero en cualquier momento, como por ejemplo, retirarlo del país y dejar miles de personas desempleadas, etc.

La evidencia de la dependencia de la economía mexicana se manifiesta en las siguientes situaciones⁷:

- ❖ El constante y continuo endeudamiento del país con el Fondo Monetario Internacional y con instituciones privadas del exterior.
- ❖ El flujo de capital a nuestro país a través de inversiones extranjeras directas.
- ❖ Firma de convenios desfavorables para México con otros países en materia económica.
- ❖ El ingreso de las inversiones extranjeras a través de organizaciones filiales que se establecen en México y que dependen de las matrices que se encuentran en los países desarrollados.
- ❖ Las organizaciones extranjeras cada vez toman mayor importancia no sólo en la vida económica del país sino en el aspecto cultural y de hábitos de consumo.
- ❖ El uso de marcas y patentes extranjeras en México.
- ❖ Venta de materias primas baratas al extranjero y compra de productos industrializados caros.
- ❖ La dependencia tecnológica a través de asesorías y compra de tecnología extranjera.

El contexto económico marcará la pauta para la administración de una organización desde diferentes perspectivas. Una de ellas es la zona geográfica dentro de la cual se ubica. Las características del lugar de las personas que en ella habitan y sus necesidades son tomadas en cuenta. Poseer el conocimiento de lo anterior permite a la organización identificar cuál es su mercado potencial, qué ofrecerle y cómo hacerlo. Con base en esta información se establecerá determinada organización en un sitio específico. Claro ejemplo de ellos son los hoteles ubicados en zonas turísticas o los restaurantes en lugares cercanos a oficinas.

⁷ Padilla González César. *La economía de México*. Artículo publicado en www.monografias.com Año 2002

Instaurar y desarrollar una organización no es tan sencillo. Un factor presente y el cual deben enfrentar es la competencia. La existencia de otras empresas del mismo giro dentro de un entorno restringe las oportunidades de crecimiento económico para todas ellas. Si queremos sobresalir es necesario conocer a quienes representan nuestra competencia, cuáles son las particularidades que lo hacen ver distinto frente a las demás. También nos permitirá conocer las debilidades y fortalezas de cada una para, posteriormente, confrontarlas con las propias. De esta forma ubicaremos los elementos que lleven a determinadas organizaciones a destacar.

Dichos aspectos bien utilizados tienen resultados económicos. Las ganancias que puedan obtener están influidas por este contexto. A las organizaciones no les basta con que los ingresos sean suficientes para cubrir los egresos o salidas. Como se mencionó en las primeras líneas, requieren de un excedente el cual les sirva de reserva para enfrentar cualquier adversidad que le pudiera presentar el cambiante contexto económico. Sin embargo, la organización no sólo enfrenta el aspecto económico al exterior, en su interior se presenta de distintas maneras.

El primero de ellos corresponde a una adecuada administración de los recursos obtenidos. Una organización distribuirá los recursos monetarios con los que cuenta entre todos sus miembros y, además, cumplirá con las cuotas que el gobierno le exige. La distribución consiste en el pago, el cual variará de acuerdo con el tipo de organización, su tamaño y la tecnología que utiliza para la realización de sus actividades.

Con un tipo de organización nos referimos a las características organizacionales. Partamos de la clasificación hecha por Katz y Kahn⁸. Ellos hablan de organizaciones:

- ❖ De producción o económica, se ocupa de la creación de capital, la manufactura de mercancías y la prestación de servicios al público en general o a un segmento.
- ❖ De mantenimiento, se dedica a la preparación de las personas para desempeñar funciones en otras organizaciones y en la sociedad. Este tipo se subdivide en las organizaciones que se ocupan directamente en dicho mantenimiento como la escuela, y aquellas que se ocupan de la restauración a través de actividades de salud o rehabilitación de las personas.
- ❖ Adaptantes, crean conocimiento, desarrollo y prueban teorías aplicando esa información a problemas existentes.
- ❖ Administrativa o política, se ocupa de la asignación, coordinación y control de recursos, personas y subsistemas de la sociedad.

⁸ Hall Richard. *Organizaciones: estructura y procesos*. pp.40 - 41

Dada la naturaleza de sus actividades no podemos asegurar que la inversión para realizarlas sea igual. Relacionado con la actividad a la que se dedica está la tecnología que empleará. Por tecnología entenderemos las herramientas de trabajo: computadoras, maquinaria industrial, etc. El mantenimiento de éstas así como su actualización significan un costo para la organización, el cual variará de una a otra de acuerdo con sus necesidades.

Finalmente, la tecnología nos lleva al personal que requerirá para manejarla. Cada organización contratará y pagará a sus miembros con base en sus conocimientos, capacidades y habilidades útiles al desarrollo de ésta. Así, los empleados recibirán un salario adecuado al trabajo que realiza. Una organización no puede pagar lo mismo a una secretaria que a un empleado general o un guardia de seguridad.

La tecnología también nos indica cuántas personas se necesitan para realizar un trabajo. Puede ser que una máquina necesite ser operada por dos o más personas. O, por el contrario, la presencia de una computadora que realice varias operaciones sólo requiera a una persona para manejarla, y a esa persona se le pague más sin llegar a exceder el pago que se gastaría en las tres personas del ejemplo de la otra máquina.

Ligado a esto se encuentra el segundo aspecto económico interior: las necesidades y expectativas de los empleados. Éstos, al igual que la organización, se encuentran inmersos en el contexto económico. El que un individuo pueda cubrir sus necesidades está en relación con dicho contexto. La distribución de la riqueza en un país se traduce en la existencia de clases económicas, no todos poseen igual capacidad adquisitiva. Hay que mencionar aquí el papel del conocimiento como factor presente.

Si una persona tiene el conocimiento y experiencia en la realización de una actividad específica tendrá más posibilidades de lograr un empleo el cual le permita cubrir sus necesidades. A pesar de ello, el individuo debe tener presente la competencia laboral. La oferta de vacantes suele ser mínima en comparación con la demanda, razón por la cual se verá en la necesidad de aceptar un empleo donde, tal vez, no tenga el conocimiento adecuado ni la experiencia requerida.

Es en este punto donde el conflicto se presenta. Una persona, al buscar trabajo, tiene tanto expectativas económicas como de desarrollo. El que pertenezca a una organización donde no se satisfaga las primeras generará conflicto tanto en la persona como para la organización. El individuo buscará la manera de superar su frustración, y puede ser de forma negativa o positiva.

La forma positiva consistiría en buscar otra actividad que le permita obtener un ingreso extra. La forma negativa sería que creara conflictos dentro de la organización obstruyendo el desempeño adecuado de ambos.

Como vemos, el contexto económico influye en la actitud y esperanza de los miembros en las organizaciones y en la administración y dirección de éstas. El que una organización cuente con recursos para mantenerse en el entorno y que el individuo encuentre satisfacción económica en ella son determinantes en las relaciones que puedan establecer.

Si los miembros perciben que la organización cubre sus necesidades y expectativas realizará su trabajo de tal manera que lleve a un crecimiento a la organización el cual se verá reflejado en las recompensas ofrecidas a éstos, completándose así el círculo que permita el desarrollo económico de ambos.

La naturaleza sistémica de las organizaciones aquí es evidente. Hemos dicho que, al formar parte del mundo global reaccionan y se adaptan a los cambios que se van presentando en cada uno de los contextos del entorno macro. Así también, hay una relación entre éstos. En el caso particular del contexto económico existe un impacto mayor en el contexto socio-cultural, que a continuación se expone.

2.2.1.3 Contexto socio-cultural

La naturaleza social y cultural de la población que rodea a la organización es vital para su desarrollo y forma. El contexto socio – cultural en que está inmersa la organización “debe ser considerado, dado que permitirá, dificultará o, incluso, impedirá modos concretos de relación organizacional”⁹. La organización debe procurar desarrollar un modelo que concuerde con los valores culturales arraigados y que tenga validez y aplicabilidad a largo plazo¹⁰. Tener pleno conocimiento al respecto permitirá entender el porqué de diferentes conductas de los miembros.

Como socio – cultural nos referimos a las normas, costumbres y valores dentro de los cuales se ha desarrollado y formado el individuo. El núcleo familiar es la primer organización de la cual una persona forma parte. Aquí aprende normas y valores, construye su personalidad y carácter. Las relaciones que establezca en la familia serán la pauta de sus interrelaciones fuera de ella. La naturaleza de éstas se encuentra influida por el rol que ocupa y las normas inherentes a él.

⁹ Rodríguez M. Darío. *Diagnóstico organizacional*. p.62

¹⁰ Cfr. Kraş Eva. *La administración mexicana en transición*. p.6

El rol, o papel desempeñado, nos indica cuál es la posición del individuo. Dentro de la familia es hijo, madre, padre, hermano, tía, etc. Cada uno de ellos rige su conducta por normas establecidas, tal es el caso de no golpear a sus hermanos, respeto a los mayores e incluso, no participar en ciertas pláticas. Esta situación da una idea al sujeto de cómo será tratado por los demás.

En una relación vemos reflejados los valores en la forma de conducirse y tratar a los otros. Generalmente indican aquello que es considerado como adecuado o no con base en el lugar, el momento o el trato dado a las personas con las cuales estamos en contacto. Una persona aprende esto no sólo porque se lo digan, impongan o por observación. Las experiencias que tiene al interrelacionarse son una parte fundamental para que llegue a determinar cuál debe ser su comportamiento en cada situación y con cada persona.

Las características de sus relaciones son trasladadas a la vida organizacional. El trato que cualquier miembro reciba en una organización es crucial para la forma en que ésta va a responder. Muchas veces el individuo busca una organización donde se sienta seguro, como en casa, un ambiente con el cual se identifique y se sienta familiarizado. Por ejemplo, tomemos como punto de partida una familia donde el padre sólo dé ordenes, proteja a sus hijos y les resuelva, de una u otra manera, su vida.

El padre de esta familia buscará trabajar en una organización donde tenga empleados a su cargo a quienes pueda tratar como si fueran sus hijos. O bien, uno de los hijos de dicha familia trabajará en un lugar donde el jefe resuelva los problemas que se le presenten. En este caso las relaciones se vuelven un círculo vicioso el cual no permite el crecimiento laboral de ninguna de las dos partes. Esto no implica que la organización no tenga un buen desempeño, sino que la manera no es la más adecuada.

Teniendo como base la situación anterior puede darse otro caso en donde suceda que el empleado libere sus frustraciones familiares en el trabajo. Así se rebelará ante su jefe ubicándolo como su padre o madre. En la organización tomará conductas que en casa no puede realizar. Es necesario tomar en cuenta estos y otros patrones de conducta social con el objetivo de darle a la relación en el trabajo un rumbo que permita cumplir con las responsabilidades de cada puesto, logrando el desarrollo de todos y cada uno de sus miembros.

Existe la posibilidad de que una persona acostumbrada a una relación familiar dependiente encuentre trabajo en una empresa donde la responsabilidad y toma de decisiones se

centre en el empleado. Esta persona no sabrá como actuar pero no porque no pueda, su contexto social ha limitado el desarrollo de habilidades. Las organizaciones, al detectar esta situación, tendrán que planear estrategias para hacer que sus empleados, a través de distintas dinámicas, cursos o actividades, descubran su potencial dentro del trabajo.

La organización social de una entidad da una idea a las organizaciones de cómo se coordinan para realizar sus labores. En este punto es primordial detectar si acostumbran a trabajar de manera individual o en grupos. Si se da el caso de que formen grupos hay que notar las características de éstos: tamaño, la presencia o ausencia de alguien quien lo dirija, cómo dividen las áreas, si existe compañerismo dentro del grupo o sólo se dedican a la actividad que les corresponde, etc.

La información de su organización social nos permitirá tener una visión de la cual podamos partir para advertir la capacidad de adaptación a la estructura social de la organización y sus posibles reacciones o dificultades en el desempeño de tareas.

Un último aspecto lo conforman las costumbres, creencias y días de fiesta de la población donde se localiza la organización. El cumplimiento con las festividades o profesión de esas creencias pueden interferir en la ejecución de sus labores. También existe la posibilidad de que las costumbres sean discordantes, no favorables para la eficacia y satisfacción laboral. El choque de la cultura local con la cultura organizacional es mayor cuando se trata de una organización transnacional.

Hoy día es frecuente el establecimiento de organizaciones no-nacionales en un país. Obviamente, dichas organizaciones fueron creadas tomando en cuenta características demográficas distintas a las del nuevo sitio donde se ubica. En México la principal forma de penetración de las inversiones extranjeras se realiza a través de las organizaciones transnacionales; éstas constituyen formas que asumen los grandes monopolios.

Las organizaciones transnacionales controlan una gran cantidad de compañías filiales o subsidiarias, las cuales actúan con el mismo nombre y los mismos objetivos en otros países. La gran mayoría de éstas sólo hacen una traducción, literalmente, de la cultura corporativa (políticas, visión, valores, etc.). Es por ello que la cultura organizacional suele ser incomprensible o poco apta para la situación.

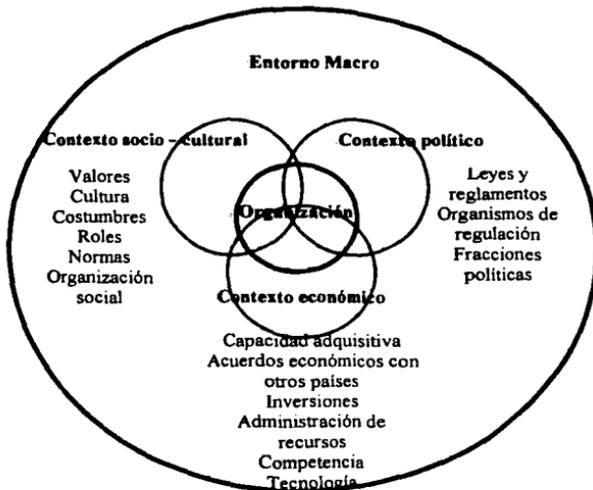
Para que este y los demás aspectos no signifiquen un impedimento en el establecimiento y trayectoria de una organización hay que buscar la manera más adecuada en la cual ambas culturas

se equilibren y los individuos no la encuentren contradictoria o distinta de tal manera que su participación pueda ser influida negativamente dando lugar a obstáculos.

Tanto los miembros como la organización deben tener presente las normas y valores del otro. Con base en esa información evaluar las probabilidades que tienen de triunfar o fracasar en sus relaciones. Se podrán discutir los puntos donde no concuerden y buscar una solución satisfactoria para los dos.

No obstante, esto no quiere decir que las organizaciones deban establecerse con base en dichos patrones. El conocimiento del contexto social nos sirve para detectar las pautas dentro de las cuales se dan las relaciones y comprender las causas o motivos de conflictos. La visión del contexto socio - cultural es un requisito para establecer pautas normativas en la vida organizacional acordes con las ya existentes. Permitirá una convivencia entre los miembros en un ambiente agradable donde ambas culturas se conserven, apoyándose mutuamente.

Tanto el contexto socio - cultural como el económico y político influyen en el clima de una organización ya que, como hemos visto, al estar el individuo inmerso en ellos y en contacto con sus características le dan pauta para constituir una percepción de la situación y actuar con base en ellas e intereses particulares.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.2 Entorno micro

El entorno macro antes expuesto constituye un marco de referencia dentro del cual una organización planea y lleva a cabo sus acciones. Cada uno de los aspectos del entorno influye en áreas específicas de su desarrollo. Sin embargo, existen ciertos elementos cuyo impacto llega a ser mayor.

Mientras que el entorno macro abarca factores relevantes para todo tipo de organización, los elementos del entorno micro establecen una interacción más directa y, en consecuencia, con resultados particulares a cada una de ellas.

El entorno de una organización entendido desde un sentido micro centra su atención en aquellos individuos, grupos y otras organizaciones concretas que interactúan más estrechamente con la organización. La naturaleza de todos y cada uno de ellos dependerá del campo de acción de la organización. Así tenemos, por ejemplo, que el entorno micro de un partido político lo conforman sus simpatizantes y el resto de partidos adversarios.

La interacción estrecha e interdependiente de la organización con su microentorno enfoca el intercambio de materiales, energía e información a alcanzar legitimidad, tanto de su existencia como de sus actividades, de la primera en el segundo; a establecer relaciones necesarias para poder continuar operando en el entorno; la protección y autodefensa ante la competitividad o ataques por parte de otras organizaciones; y, finalmente, a la colaboración con otras organizaciones.

El que una organización sea aceptada por su entorno es importante para su desarrollo. Dicha aceptación está basada principalmente en el beneficio social y económico que brinda tanto a quienes en ella laboran como a todos aquellos quienes hacen uso de sus servicios o productos. La legitimidad puede ser heredada, es decir, el entorno puede aceptarla por el prestigio que ha obtenido en otros lugares. O bien, la legitimidad puede ser adquirida a través del impacto de su actividad en el entorno.

Para que la organización pueda influir en el entorno macro y, así, ser aceptada, requiere partir de puntos clave ubicados en el entorno micro. Los puntos clave son todos aquellos contactos personales, de parentesco, canales de comunicación y situaciones los cuales permitan una expansión de la organización y el logro de sus objetivos, al mismo tiempo que beneficia la situación del entorno y los elementos que lo conforman. Esta red de conexiones es, básicamente, resultado de las relaciones interpersonales.

Sin embargo, como ya hemos venido mencionando, el entorno de una organización es amplio y competitivo. Por esta razón, la interacción de carácter individual tiene poco alcance cuando una organización se enfrenta a la situación que le presentan los diferentes contactos antes expuestos. En este caso recurre a los grupos con el objeto de lograr un mayor impacto.

Un grupo es un sistema de interacciones que se desarrolla "en un cierto campo social – sindical, económico, artístico, deportivo, literario, etc."¹¹ con el objetivo de dar respuesta momentánea a una demanda. La agrupación tiene un momento, lugar y finalidad específico. Surge ya sea por convocatoria de la organización o, en otro caso, por iniciativa de los individuos de su microentorno.

Cabe mencionar que tanto los individuos como los grupos que interactúan con una organización no siempre tienen un impacto favorable a ésta. Sus acciones pueden ir dirigidas a afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como ejemplo podemos tomar la demanda de una persona en contra del servicio o producto que presta una organización. También se incluyen, en el ámbito grupal, las campañas de desprestigio a raíz de una inconformidad.

Esta situación se traslada al último aspecto del entorno micro: otras organizaciones. Principalmente la constituyen todas aquellas cuyo giro es el mismo o relacionado con la actividad central de nuestra organización. Es importante conocer la competencia presente en el entorno para poder tomar decisiones las cuales nos permitan ser parte activa de ella y obtener los mejores resultados.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹¹ Duverger Maurice. *Sociología de la política*. p. 53

Una de las estrategias que tienen las organizaciones para afrontar la competencia son las alianzas o colaboración conjunta. Con ello se busca cubrir las debilidades organizacionales en las fortalezas del otro evitando que estas últimas se conviertan en una amenaza.

La herramienta base con la cual cuentan las organizaciones para poder interactuar con el entorno es la información. Sin embargo, no es suficiente poseer toda la información si no se hace un uso adecuado de ésta. El mejor medio para hacerlo es a través de la comunicación. Y, en este caso en específico, mediante la comunicación organizacional.

Con base en el proceso de comunicación es que una organización obtiene el conocimiento de la situación que la rodea. El que tome en cuenta las características del entorno macro le da oportunidad de formarse un marco de referencia general. Donde los contextos que forman parte de él actúan de manera conjunta. Por lo tanto, una organización no puede considerarlos de manera aislada. Si lo hace su presencia en el entorno se vería amenazada.

Además del entorno macro, la organización interactúa con su microentorno. El cual está constituido por los individuos, grupos y otras organizaciones con quienes establece relaciones más estrechas, dadas por la actividad que realiza. El impacto de la interacción organización – entorno micro tiene la característica de ser inmediato, razón por la cual la organización requiere de estrategias para enfrentarlo. La principal estrategia es el trabajo conjunto con otras organizaciones.

Conocer las condiciones que presenta el lugar donde se ubica una organización nos da la oportunidad de crear fortalezas para el desarrollo de dicha organización. Las características políticas del entorno y los procesos que implica su ejecución brinda un marco regulativo para el establecimiento y la dirección de las actividades; las características económicas proporcionan la base para la administración de recursos físicos y materiales necesarios; y, finalmente, las características socio-culturales son el complemento de información acerca de la conducta de los individuos, lo cual es el eje para hacer funcionar al resto de los contextos.

Es decir, sin personas organizadas en una sociedad no habría necesidad de regular sus actos ni actividades. No tendríamos creación de materias primas o actividades profesionales que llevaran a los individuos al establecimiento de organizaciones.

La dimensión externa incluye, como hemos visto en este capítulo, aspectos micro los cuales se van instituyendo como una respuesta ante los hechos macro y ante el quehacer diario de

una organización. Los individuos, grupos y demás organizaciones que rodean a la organización y su acción respecto a ésta son una retroalimentación.

De ahí su importancia para la vida organizacional. Tener conocimiento de sus características nos indica cómo están reaccionando las personas, ya sea de manera individual o grupal, al entorno y a la organización. Además, nos da una visión de cómo podría afectar el comportamiento de estos al interior de la organización y los posibles efectos.

Esto no significa que alguno de los entornos de la organización sea más importante que el otro. Recordemos que tanto entre ambos entornos como entre la organización y el entorno existe una relación interdependiente. Motivo por el cual, al dirigir y analizar una organización necesitamos hacerlo a partir de una visión integral, aspecto que nos lleva a pensar no sólo en el exterior.

En la vida organizacional influyen tanto las características exteriores como las interiores. Las primeras corresponden a la dimensión externa, dividida en macro y micro entorno; las segundas se conocen como dimensión interna y corresponden a los elementos de los cuales se conforma una organización. Aspectos que le permiten operar y alcanzar los objetivos para los cuales fue creada.

La dimensión interna está formada por una serie de factores que en conjunto dan origen al clima organizacional. En este capítulo revisamos la definición de este concepto y sus características. Hicimos referencia a él como resultado de la percepción de la estructura y procesos intraorganizacionales, como parte de un proceso donde interactúan las dimensiones externa e interna en un momento y lugar específicos. Esta relación crea un ambiente en la organización el cual propicia comportamientos y formas de dirección acordes con las características de ambas dimensiones.

También mencionamos que, a la vez que el entorno impacta en la organización, los individuos y la coordinación de éstos en el trabajo influyen en la formación de un clima determinado. Señalamos a grandes rasgos algunos factores mediante los cuales los integrantes de una organización valoran lo que ahí sucede. Sin embargo, en el clima organizacional tanto los individuos valoran la estructura y procesos de la organización como ésta a ellos.

El siguiente capítulo tiene como objetivo exponer cuáles son esos factores y sus características relevantes para la formación del clima organizacional. Así como presentar el

resultado que podemos obtener de la relación entre los factores que conforman la dimensión interna de una organización.

CAPÍTULO III

CLIMA ORGANIZACIONAL

LA DIMENSIÓN INTERNA

La dimensión externa expuesta en el capítulo anterior nos ayuda a crear una referencia de por qué una organización tiene determinadas características. Sin embargo, ésta no se constituye solamente con base en su entorno. Así como una organización entabla relaciones con el medio que la rodea, en su interior existe una dinámica entre los diferentes elementos que la integran.

Éstos, conocidos como dimensión interna, van desde el ámbito personal hasta aquellos que hacen referencia a los procesos de organización y ejecución de tareas, por ejemplo, toma de decisiones, trabajo en equipo, etc. Los cuales estarán determinados, por una parte, por la influencia exterior y, por la otra, por los objetivos que persigue la organización.

La interacción entre todos y cada uno de los factores que conforman la dimensión interna impactan directamente en el establecimiento del clima organizacional. Por tal motivo, en el presente capítulo se exponen los elementos que constituyen dicha dimensión. Además de los distintos tipos de clima que pueden resultar de la relación entre ellos.

3.1 DIMENSIÓN INTERNA

La dimensión interna es el conjunto de factores los cuales se encuentran, como bien dijimos en el capítulo anterior, dentro de los límites de una organización. Para su estudio Luc Brunet¹ propuso tres variables que abarcan tanto el aspecto individual como el organizacional. Así como la variable resultante de la interacción de ambas. Cada una de estas variables está compuesta por conjuntos de factores a los cuales hemos designado como características de la dimensión interna, dentro de las que incluimos aquellos que consideramos de relevancia para la formación del clima organizacional.

La primer variable corresponde a las características personales de los miembros de la organización. Después tenemos las variables del medio las cuales se refieren a las características físicas y estructurales. Y las variables resultantes son, como su nombre lo indica, aquellas características que se obtienen de la interacción de las variables personales y las del medio, denominadas como características organizacionales.

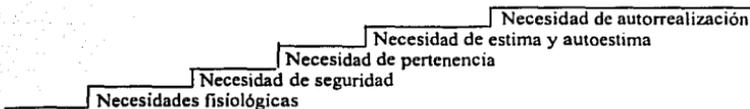
¹ Cfr. Brunet Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. pp. 19 - 20

Esta clasificación se hace con la finalidad de resaltar el impacto que cada una ejerce en las interrelaciones entre los empleados y la organización para, posteriormente, establecer en cada una un clima el cual permita el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la conforman.

3.1.1 Características personales

El comportamiento de una persona en una organización puede entenderse mejor con el conocimiento de sus orígenes, necesidades y características individuales. Para el primer elemento es necesario poseer información de la dimensión externa antes mencionada. Un individuo tiene diversas necesidades, dadas por el entorno, que buscará satisfacer al pertenecer a una organización. Las prioridades y la forma de compensarlas dependerá en gran medida de sus características personales. Comencemos por revisar cuáles son las principales necesidades de un individuo.

Según Maslow, "las necesidades humanas básicas están ordenadas en una jerarquía según su fuerza"². Las personas irán escalando o pasando de una necesidad a otra cuando la anterior haya sido cubierta o satisfecha. Aunque no es una regla que sigan este orden. Veamos el siguiente esquema:



Las necesidades fisiológicas se encuentran en la base debido a que son éstas las que sostienen la vida humana. Van desde la alimentación hasta cubrir la inversión que los miembros requieren hacer para asistir a trabajar, como pasajes, vestido, etc. En nuestra sociedad estas necesidades son satisfechas por medio del dinero. Cada persona tomará la decisión de participar en una organización u otra dependiendo del salario ofrecido, el cual le permita cubrir sus gastos. Si un miembro no está conforme con la paga o le es insuficiente puede generar conflictos internos que podrían llegar hasta el paro de labores.

² Goldhaber Gerald. *Comunicación organizacional*. p. 71

Tan pronto como las necesidades fisiológicas estén cubiertas, el siguiente nivel de necesidades predomina. La seguridad hace referencia tanto a aspectos laborales como personales. En el primer caso, la persona se sentirá tranquila cuando tenga un empleo seguro y estable por medio del cual encuentre una seguridad personal. Ésta consiste en adquirir los recursos materiales indispensables para verse libre de los peligros que lo rodean.

Cuando dicha necesidad no es cubierta puede afectar en el desempeño de las labores dentro de la organización. Puede generar en el individuo incertidumbre y distracción causando accidentes, aspecto que llevaría a creer que el mismo trabajo es inseguro. Por otro lado, pudiera causar en el individuo un sentimiento de indiferencia o poco interés si sabe que el trabajo no es seguro y afectar su desempeño. El clima resultante en este caso estaría impregnado de apatía.

Cuando se han satisfecho las necesidades de seguridad se presenta al individuo la necesidad de pertenencia. Trata básicamente del sentimiento de aceptación y reconocimiento dentro del ámbito laboral. Sabemos que el trabajo también cubre necesidades de interacción social. El hombre es, por naturaleza, un ser social y, por lo tanto, requiere estar en contacto con otros. El trabajo le brinda esta oportunidad, pero no es suficiente el que se relacione. Los miembros de una organización tienden a formar grupos de amigos con base en intereses similares. El que una persona sea aceptada en un grupo y reconocido como parte de él le brinda satisfacción.

Aunado a esta necesidad se encuentra la necesidad de estima y autoestima. Arriba hablábamos de ser reconocido por parte de los demás. La aceptación y trato que reciba un miembro ayudará a satisfacer la necesidad de la estimación. Al participar en un grupo recibe estímulos los cuales lo impulsan a seguir adelante.

La última necesidad, señalada por Maslow como la más difícil de satisfacer, corresponde a la autorrealización. El hombre autorrealizado es aquel que se ha convertido en lo que sus capacidades, habilidades y expectativas le permiten ser. Es decir, es aquel que ha alcanzado sus metas propuestas. No es fácil debido a todo el camino que debe atravesar.

Aquí cabe aclarar que no todos los miembros de la organización alcanzarán la autorrealización con llegar a la misma meta. Para unos satisfacer esta necesidad implica, tal vez, ocupar un puesto gerencial mientras que para otros su posición actual le agrada. Ello dependerá de la personalidad de cada uno, de la actitud con la cual se desenvuelva en el ámbito personal y laboral.

El Dr. Reynaldo Jorge Tubán Félix³ habla de la actitud como la disposición para actuar de un modo específico en relación con factores afines con el puesto que ocupe un empleado y la experiencia que ha adquirido en él. La actitud es una forma de responder al ambiente. La reacción será acorde con su perspectiva de la situación en conjunto con las expectativas.

Una expectativa está construida sobre las esperanzas que generamos ante un evento. Los dos conceptos, actitud y expectativa, se relacionan en el sentido de que la actitud de un individuo parte de una expectativa y ésta la plantea a partir de la experiencia adquirida. Así, una persona genera expectativas respecto a su trabajo en una organización. Al entrar en contacto con ella confrontará lo que idealizó con la realidad.

El que sus expectativas correspondan o no con lo que sucede en la organización influirá en la adquisición de una actitud y conducta específica, repercutiendo en el clima organizacional que prevalecerá y dentro del cual establecerá una convivencia con los miembros restantes.

El clima también se ve influenciado por la capacidad y habilidad de un empleado en el desempeño de su trabajo. Existen dos probabilidades al respecto: una, que la persona se ubique en un puesto pero no tenga la capacidad ni la habilidad suficiente para realizar sus tareas o, por el contrario, que posea más de lo que el puesto requiere.

Cualquiera de las situaciones anteriores tiene efectos en el comportamiento del empleado y en su percepción de los hechos. Hay que tener presente que toda conducta tiene una causa y, en este caso, recae en el ambiente interno alterándolo positiva o negativamente.

Finalmente, las características individuales son cruciales para cubrir las necesidades y utilizar las capacidades y habilidades que poseemos. Por ejemplo, si somos introvertidos no nos atreveremos a mostrar nuestras cualidades. Lo mismo sucede con el nivel de confianza, creatividad o cualquier otro rasgo particular de cada uno.

El perfil de personalidad es importante, prescribe en qué medida nos desenvolveremos con las personas o en los lugares y situaciones específicas, si somos aptos o no para la realización de las actividades organizacionales y cómo podrían llegar a impactar en el clima.

Cuando un director, gerente o jefe de departamento está en continua comunicación con sus empleados puede llegar a conocer cuáles son las características personales de cada uno. Quizá no totalmente, pero sí lo suficiente para ubicar las fortalezas y debilidades con la finalidad de aprovechar al máximo las primeras y minimizar las segundas. La presencia de la

³ Tubán Félix Reynaldo Jorge. *Medición del clima laboral en las organizaciones*. publicado en www.nur.edu Año 2002

retroalimentación en una organización permite, además, identificar los problemas "en el momento preciso de su aparición, si no es que antes"⁴.

Dentro del rubro de las características personales encontramos también el sexo, edad y estado civil. El que un miembro de la organización pertenezca al género masculino o femenino nos indica, hasta cierto punto, cuál es la capacidad física o de resistencia que tendrá para realizar una tarea cuyo esfuerzo requiera una fuerza mayor; la preferencia de horarios de trabajo, en este caso las mujeres se inclinan más por una jornada laboral en la cual pueda retirarse temprano a casa para continuar con otras labores que correspondan con su estado civil y familiar.

Estudios al respecto marcan una tendencia a pocas ausencias laborales por parte de personas casadas dada la responsabilidad que tienen. Además, si tienen hijos esa ausencia puede ser más constante en las mujeres al ser ellas quienes atiendan y cumplan con actividades como llevarlos al médico, asistir a juntas escolares, etc. Sin embargo, ya mencionábamos antes que esta situación no muestra siempre los mismos patrones de incidencia dentro de las organizaciones.

Referente a la edad encontramos que hay un compromiso mayor por parte de quienes tienen una edad más avanzada por el temor a no encontrar otra oportunidad laboral. En este caso, la edad presenta una característica similar a la de género. Se considera que la productividad declina con la edad, la fuerza y resistencia física no es la misma de la de una persona joven.

Estas características no son decisivas ni del todo comprobables pero es necesario tenerlas presentes al analizar la situación de una organización. Al considerarlas podemos encontrar la pauta que nos lleve a ubicar la raíz de un área de oportunidad en la cual debemos trabajar. Cabe señalar la importancia de no minimizar o ignorar cualquiera de los aspectos mencionados tanto de la dimensión externa como de la interna. Todas juegan un papel específico en la formación del clima organizacional.

3.1.2 Características físicas

La gran mayoría de las veces no consideramos la estructura del lugar de trabajo como un factor de relevancia para el desempeño adecuado de las labores. En este rubro destacan tres elementos en el establecimiento de un clima específico. El tamaño del sitio donde se realizan las tareas, la distribución física del mobiliario y el color influyen en cómo y con quién se relacionan los

⁴ Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación, un punto de vista organizacional*. p. 73

miembros. El aspecto general de la organización es parte de los factores que toman en cuenta los empleados en su percepción de ésta.

El tamaño del lugar de trabajo está relacionado con el tipo de actividad a la cual se dedica la organización, los recursos materiales que requiere para ello y el número de personas que ahí laboran. De esta forma observaremos que una fábrica de autos requiere de más espacio físico que un buffet de abogados. Aunque pudiera darse el caso de una organización pequeña, en número de personas, o con una actividad la cual no requiera muchos recursos materiales (mesas, sillas, computadoras, etc.) la cual se ubique en un gran espacio. El problema que aquí se presentaría es la distancia física de unos miembros con otros dando como resultado poca interacción y un clima caracterizado por la poca convivencia, quizá hasta indiferente de cómo están los otros.

El caso contrario sería un lugar reducido para el número de personal. El contacto físico es excesivo, la movilidad limitada y la tolerancia escasa. De esto resultaría un clima de poco respeto y hostil en sus relaciones personales. Entonces, el espacio físico debe ser adecuado para que cada empleado cuente con un lugar donde pueda llevar a cabo su labor sin obstruir la de otros y viceversa. En dicho espacio deberá contar con los recursos necesarios para ello: teléfono, escritorio u otro dependiendo de su actividad.

En lo que se refiere a las grandes organizaciones donde utilizan maquinaria pesada hay que contar con un lugar donde todas y cada una de las máquinas se puedan acomodar en un espacio acorde al uso de ella y las personas que se encargan de manejarlas. La distribución es necesaria tanto para poder trabajar adecuadamente como para permitir que los empleados se interrelacionen y evitar el clima mencionado líneas arriba. La distribución es muy importante, sobre todo, cuando se trabaja en equipo. Los participantes necesitan establecer contacto físico, visual y verbal para obtener un buen resultado.

Dentro de las características físicas debemos incluir el interés de la organización en que todos los empleados cuenten con los recursos necesarios para trabajar y no causar distracciones. Como recursos tomamos el mobiliario, los artículos de papelería, las herramientas para operar una máquina e incluso la vestimenta adecuada (lentes protectores, botas, cubre bocas, redes para el cabello, etc.).

Sin embargo, no basta con contar con estos elementos. Es imprescindible que se encuentren en buen estado, que sean útiles y que el lugar de trabajo esté en orden y limpio. De lo contrario podría causar en los miembros sentimientos de insatisfacción o desánimo.

El ambiente físico incluye también aspectos como la temperatura; una acústica donde se reduzca al mínimo el nivel de ruido el cual pueda generar distracciones; una iluminación donde los integrantes no esfuercen demasiado su vista; y una ventilación adecuada que permita la circulación de aire libre de sustancias nocivas, contaminación o polvo.

Otro símbolo físico material es la vestimenta de acuerdo al nivel jerárquico. Con ello se indica a los empleados cuál es su lugar dentro de la organización. En la gran mayoría de las situaciones no se puede omitir este aspecto por las razones expuestas anteriormente. Sin embargo, no por ello hay que dar por sentado el hecho de que esta no causa molestia en el individuo. Quizá en conjunto se pueda llegar a una solución en dado caso que este fuera un factor que genere conflicto.

Que una organización cumpla con los requerimientos antes mencionados creará un clima organizacional agradable y que brinde seguridad, esto es, reducir el riesgo de sufrir accidentes. Ya que tocamos este punto es necesario hablar de las señalizaciones de precaución así como las zonas de seguridad con las cuales debe contar una organización y el equipo básico necesario para actuar en casos de emergencia.

Por último, en ciertas ocasiones el color de una habitación puede influenciar las relaciones que se den dentro de ella. Gerald Goldhaber, en su texto *Comunicación organizacional*, señala a los colores amarillo, naranja y rojo como cálidos, capaces de estimular la creatividad y ayudar a que los individuos muestren una conducta extrovertida; los colores fríos, como el azul, verde o gris, estimulan procesos mentales profundos, aunque pueden llegar a inhibir la frecuencia y calidad de la comunicación.

El lugar de trabajo debe tener un aspecto el cual, al ser percibido por quienes ahí laboran, facilite la estancia ya que, en ocasiones, los empleados pasan gran parte de sus vidas en una organización. Por ello es recomendable tomar en cuenta estas características las cuales, aunque no son determinantes, si influyen en la conducta de los individuos. Además, les da una idea, a primera vista, de cómo puede ser el ambiente en ese sitio.

3.1.3 Características estructurales

La estructura organizacional hace referencia al esfuerzo por coordinar "e integrar en un conjunto estable, tanto el sistema técnico como el social y el comportamiento"⁵. En este apartado expondremos las razones por las cuales una organización requiere una estructura, con base en qué la realiza y para qué lo hace.

La actividad y los objetivos que rigen una organización indican la cantidad de miembros que la integrarán, los conocimientos que deben tener y cómo distribuirlos. La estructura, en este sentido, estipula la articulación del reparto de tareas y su coordinación, las interrelaciones entre los miembros y el funcionamiento y control de todo el sistema organizacional.

Para lograrlo la organización cuenta con diversos medios de difusión de información (revista, pizarrones, hoja informativa). Mediante un uso adecuado de éstos y un flujo de comunicación transversal, en todos los sentidos, se facilita la ejecución de dichos procesos.

No sería fácil alcanzar las metas si todos ejecutaran una misma acción. Requerimos ordenarlos de tal manera que todos y cada uno de los miembros tenga una tarea específica la cual, en conjunto con la de los demás, dirija el desarrollo de la organización. La existencia de departamentos es resultado de ello. Y, en consecuencia, la distribución de los miembros en puestos jerárquicos y en áreas.

En el capítulo uno hablamos de las relaciones entre los miembros como característica de una organización y ahora sabemos que las personas se distribuyen por áreas. Lo cual nos lleva a pensar que la estructura, de cierta forma, delimita con quienes puede relacionarse. Las personas con alta jerarquía suelen determinar la dirección de las interrelaciones, obstaculizando en algunos casos el contacto de unos con otros. De ser así derivará conflictos en la organización.

Por lo general, suelen limitar las relaciones de los niveles jerárquicos ubicados en la base con aquellos que se ubican en la parte superior; la comunicación se da de arriba hacia abajo y horizontalmente entre la gente de una misma jerarquía.

Si los empleados no pueden comunicar sus inquietudes, demandas, aclaraciones o sugerencias a sus jefes, además del caos laboral que se llegue a dar, forjará un sentimiento de insatisfacción o descontento. Las relaciones, la situación laboral y el clima organizacional resultarán afectados.

⁵ Ruíz Olabuenaga, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. p. 185

Tampoco podemos pensar que las interacciones se lleven desmedidamente. Es obvio que, tanto los excesos como las limitaciones en la estructura y procesos organizacionales no benefician a ninguna, lo mejor es encontrar un punto en el cual los factores antes mencionados se practiquen de tal manera que se adecuen a las necesidades de cada organización.

Esta estructura nos ayuda, también, a identificar las relaciones de autoridad y responsabilidad. La línea de autoridad proporciona formas de manejo y control de la estructura para el buen funcionamiento de la organización.

Podemos entender, entonces, la estructura como un conjunto de normas las cuales rigen algunos procesos, entre los que destacan las interacciones y la inspección, tanto de las actividades como de las personas. La autoridad que posea un individuo está en relación con el cargo o lugar que ocupa en la organización formal, es decir, su jerarquía.

A pesar de ello, la jerarquía de un miembro no siempre implica que sea él quien ejerza el control. El tipo de actividades que se realicen en una organización, la información proporcionada a los miembros así como las características del proceso de comunicación (si es ascendente, descendente, horizontal o vertical) son aspectos base para determinar quién o en dónde se ejerce el control.

Finalmente cabe mencionar un aspecto más, la existencia de control sobre las labores implica responsabilidad por parte de quien lo ejerce. Con responsabilidad me refiero a la capacidad de reacción ante los acontecimientos y asumir los resultados.

No todas las personas pueden enfrentar una responsabilidad, ya sea porque no cuentan con las herramientas necesarias para aceptarlo o, a lo mejor, sienten presión al tener que responder por lo que suceda y se paralicen. Que un individuo tenga una responsabilidad mayor a otros puede cambiar su perspectiva e influir en su conducta.

Con la finalidad de que todos los miembros tengan un buen desempeño laboral se busca que se sientan parte de la organización. Esto se consigue no sólo mediante el conocimiento de la estructura y procesos. Se logra a través de lo que en comunicación organizacional suele denominarse cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y normas practicadas por la organización, sostenido "por procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales"⁶ compartidos por los miembros de ésta. Su creación y mantenimiento se alcanzan tras definir los valores, la visión

⁶ Ruíz Olabuenaga, José Ignacio. *Op cit.* p. 109

y misión de la organización y sus objetivos. La cultura de una organización se refuerza con acciones estratégicas en las cuales difundimos los elementos antes mencionados. Dichas acciones pueden ser reuniones, talleres, festejos, etc.

Así también, la cultura organizacional caracteriza el comportamiento del personal de toda la organización y la presentación de ésta frente a otras organizaciones diferenciándola. Esta filosofía forma los cimientos para el proceder de los miembros de la organización dentro y fuera de ella y les proporciona una imagen organizacional con la cual se pueden identificar⁷.

La cultura debe ser congruente con las características estructurales. De lo contrario daría paso a la confusión o incredulidad. Obstruiría su desarrollo, el cumplimiento de normas y provocaría rebeldía por parte de sus integrantes afectando el clima organizacional y a todo el sistema en general.

3.1.4 Características organizacionales

La dimensión interna del sistema organizacional, formada por las características antes expuestas, generan un determinado ambiente. Este repercute sobre diferentes procesos a través de los cuales es posible identificar el estado interno de la organización. Y, a la vez, influye en la percepción que el individuo se forma de la conducción y administración particular de su lugar de trabajo. A continuación presentamos los elementos más destacados dentro de las características organizacionales como factores de influencia en el clima de una organización.

A lo largo del presente trabajo hemos mencionado el carácter social del hombre, del cual se deriva su necesidad de agrupación. Dentro del ámbito laboral la formación de grupos de trabajo es común. Es necesario resaltar la importancia de un manejo claro y sencillo del lenguaje con el objetivo de que todos los participantes comprendan la tarea a realizar y su disposición a cooperar sea mayor.

El grado de integración de los individuos a su grupo de trabajo impacta en el desempeño personal, en el laboral y, obviamente, en el resultado. Para ello, los grupos "desarrollan sus propias prácticas, valores, normas y relaciones sociales"⁸. Todas ellas deben ser conocidas y aceptadas por los participantes y congruentes con las normas y valores de la organización en general. Cuanto más compartan dichos elementos, el sentimiento de confianza y apoyo reinará y beneficiará el sistema organizacional en su totalidad.

⁷ Cfr. Kras Eva. *La administración mexicana en transición*. p. 44

⁸ Ruiz Olabuena, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. p. 54

De lo contrario se generarán comportamientos los cuales podrían perjudicar tanto el trabajo como las relaciones intergrupales. Esta situación llevó a Silverman a identificar diversos grupos de trabajo que a continuación exponemos.

- ❖ Grupos Apáticos: están compuestos por individuos relativamente no calificados para la ejecución de la actividad; trabajan de modo individual; presentan un sentido mínimo de solidaridad; la moral es baja; y los directivos los consideran como un personal insatisfactorio.
- ❖ Grupos Erráticos: están integrados por trabajadores no calificados; la interacción que establecen es relativamente alta; en algunas ocasiones desarrollan un sentimiento de solidaridad; no son perspicaces en la elección de las situaciones correctas para expresar sus quejas; tienen líderes autoritarios y son considerados como un personal imprevisible.
- ❖ Grupos Estratégicos: los trabajadores son calificados para la realización de las labores; presentan un alto grado de interacción; tienden a ser calculadores en sus estrategias; son aceptados por los directivos.
- ❖ Grupos Conservadores: tienen un nivel superior de calificación; mantienen un fuerte sentimiento de identidad grupal aún cuando el grupo se llegue a dispersar; y les preocupa la estabilidad de las tradicionales diferencias de salarios⁹.

Para un miembro, el hecho no consiste sólo en que pertenezca o no a un grupo de trabajo. En el desarrollo del personal es importante la posibilidad de participar. La participación lleva consigo un aspecto relevante: los miembros tienden a asumir responsabilidades. Aunque ya la habíamos mencionado, cabe destacar que ésta aparece más marcada cuando los individuos opinan ya que establecen un compromiso por la búsqueda de las acciones y soluciones más convenientes.

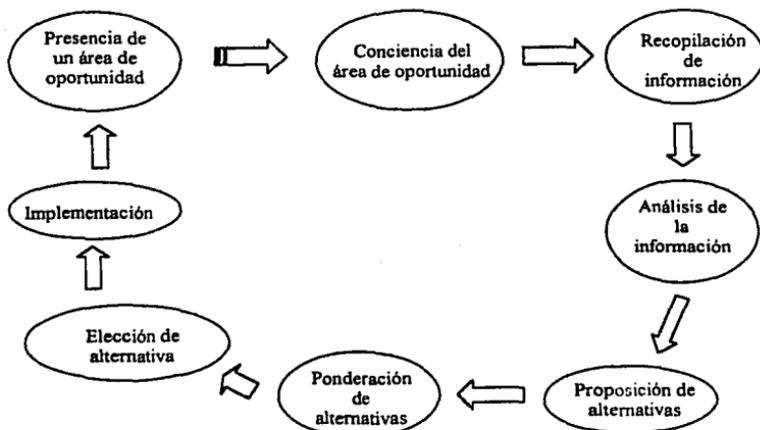
Este proceso de elección de las mejores resoluciones se denomina toma de decisiones. La cual es una estrategia donde se consideran todas las alternativas posibles, los fines a conseguir y las consecuencias que de ella se derivarán.

La toma de decisiones es un proceso que podemos representar de la siguiente manera:

⁹ Cfr. Silverman David, *Teoría de las organizaciones*. p. 133.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III CLIMA ORGANIZACIONAL LA DIMENSIÓN INTERNA



Resolver una dificultad que se presente en una organización así como el inicio del proceso de toma de decisión no sería posible si no reconocemos que existe un factor el cual altera el curso normal del desarrollo de la vida organizacional. Tras aceptarlo, y antes de poder decidir, es necesario que los individuos se informen acerca de qué es ese factor y cómo es. A pesar de poseer la información necesaria, esto no es suficiente. Se requiere analizarlo, comprender cuál es la repercusión que está causando la dificultad.

Con base en ello, los participantes de la organización comenzarán a proponer posibles soluciones que serán analizadas antes de ser puestas en práctica. La ponderación de alternativas consiste en eliminar una a una las alternativas tras estudiar los pros y contras que cada una de ellas presenta. Así, llegamos a la toma de decisión y, finalmente, a la implementación de la alternativa, la cual actuará sobre el área de oportunidad de la que partimos, acción de la que deben hacerse responsables por las consecuencias y resultados que puedan obtenerse.

Un empleado puede tomar una decisión sin estar consciente de que ésta pueda causar serios problemas. Por lo tanto, la propensión a asumir la toma de decisiones depende de la información que le brinde la organización al individuo.

Las fallas ocasionadas por una elección equívoca consiguen minimizarse aplicando el enfoque *empowerment*. Bowen y Lawler observaron los beneficios alcanzados por las organizaciones de servicio al “dar poder a los empleados”, practica que hoy en día puede ser aplicada no sólo a las organizaciones de servicio, sino a todo tipo de organización.

El sistema *empowerment* alienta a los empleados a que ejerzan su iniciativa e imaginación para resolver problemas en forma creativa y eficiente. Consiste en dar a los miembros información suficiente, precisa y clara acerca del funcionamiento de la organización, lo cual haga capaz al empleado de entender y contribuir al rendimiento de la misma.

Una organización requiere de un sistema de comunicación eficaz y la existencia de un clima de confianza para que el *empowerment* cumpla con sus objetivos de solucionar con rapidez y precisión las necesidades demandadas por la organización.

Esta práctica también permite que los empleados se sientan mejor con su trabajo y consigo mismos, lo cual se refleja en interacciones más entusiastas y cordiales. La delegación de la toma de decisiones no implica que cada uno trabaje por su propia cuenta. La supervisión, coordinación y capacitación de los empleados no se deben dejar de lado.

El *empowerment* considera el capital humano como su recurso más importante. La organización que lo adopta acepta también la responsabilidad de desarrollar su potencial a través de la capacitación. La eficacia de la capacitación radica en que ésta sea constante, es necesario capacitar a la gente cuando hay algún cambio en la realización de tareas, para actualizar o reforzar sus conocimientos. El efecto de los programas de capacitación será efectivo cuando sea puesto en práctica y evaluada su impartición.

Un empleado se capacita con el objetivo de mejorar su desempeño, de ampliar sus expectativas dentro de la organización. Espera que ayudando a la organización a través de su trayectoria laboral, ésta la ayudará a él. Las oportunidades de desarrollo son importantes ya que, al mejorar su posición dentro de la organización, verá cubiertas sus necesidades. Si la organización no presenta oportunidad alguna para su desempeño, el clima que ahí se genere podría estar impregnado de frustración.

La organización debe encontrar la forma de hacer sentir a sus miembros implicados e integrados a la vida organizacional. Para ello, establece objetivos de acuerdo con el cargo o área, los cuales deben ser realizables a mediano plazo y ligados a la actividad específica de cada individuo. De esta forma, el que la meta esté dentro de sus conocimientos, capacidades y

habilidades implica que la considere dentro de su alcance y vea el resultado de su esfuerzo. Siendo así, el individuo se sentirá satisfecho y con deseos de seguir colaborando.

Finalmente, el empleado requiere "tener a su disposición todos los recursos físicos, monetarios y humanos necesarios para alcanzar sus objetivos y debe sentir también que cuenta con el apoyo de la dirección y de sus compañeros, así como que su contribución juega un papel dentro de la organización y que es apoyada"¹⁰.

A lo largo de la exposición de la dimensión interna mencionamos las políticas, las relaciones interpersonales e intragrupalas, las condiciones laborales y otros factores como relevantes en el comportamiento de los individuos y su satisfacción. Sería muy fácil pensar que la satisfacción llega con el simple contacto de dichos elementos. Pero no es así. Una buena administración sabe el papel que juega la motivación en el desempeño laboral y personal de sus empleados.

La motivación es un sentimiento de apoyo o reconocimiento el cual se transmite por medio de incentivos. El incentivo es la recompensa física, material o moral a partir de la cual surge la motivación. Como incentivo físico tomamos los diplomas o reconocimientos por escrito; los incentivos materiales corresponden a las bonificaciones monetarias; los incentivos morales son los de mayor peso al incidir directamente en las emociones de los individuos.

El respeto personal y el reconocimiento por parte de sus compañeros y toda la organización se cuentan como los principales incentivos morales, van desde saludar al empleado personalmente y por su nombre hasta la felicitación en un acto donde están presentes todos los miembros de la organización.

En dado caso que un individuo perciba que el incentivo otorgado no corresponde, desde su particular punto de vista, con el esfuerzo aportado y el resultado obtenido, dejará de contribuir con su máximo empeño al desarrollo de la organización. Otra acción de fuerte influencia que disminuye la motivación son las llamadas de atención o críticas públicas. Este sería el caso de un desincentivo moral, y si bien recordamos, el más importante para el individuo.

Es por esta razón que conocer a los empleados, sus actividades, su esfuerzo y desempeño y su trayectoria laboral proporcionarán la información necesaria para elegir el incentivo adecuado. La elección correcta dará paso a la motivación, y ésta a la satisfacción y productividad laboral.

¹⁰ Brunet Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. p. 61

La satisfacción "podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo"¹¹. La satisfacción es una retroalimentación con respecto a la relación empleado – empleo, la cual nos permite detectar dónde y cómo se presenta la dificultad.

Gallup ha realizado una gran cantidad de estudios sobre el tema y ha encontrado los siguientes patrones que se deben tener en cuenta al momento de ubicar a una persona en un puesto¹²:

- ❖ Si el cargo involucra temas de dirección, la persona debe tener fuertes valores éticos y morales, sentirse orgullosa de su misión, tener intuición y orientación al trabajo.
- ❖ Si el cargo involucra temas de motivación, la persona debe ser de mentalidad competitiva, con un ego alto y orientada al crecimiento.
- ❖ Si el cargo involucra temas de actividad, la persona debe ser persuasiva y buen comunicador.
- ❖ Si el cargo involucra relacionarse, a la persona le debe gustar conocer gente, hacer empatía fácilmente, ser perceptiva, estimular, preocuparse por los que la rodean, saber delegar y gozar con el crecimiento de los demás.
- ❖ Si el cargo involucra métodos o sistemas, la persona debe ser incansable, innovadora, orientada al desempeño, organizada y perfeccionista.

Dado el caso que alguno de los factores hasta aquí expuestos dentro de las características organizacionales no satisfaga sus necesidades, los miembros buscarán ser escuchados y apoyados. Se reunirá con compañeros cuyas demandas sean similares. Los grupos que de aquí se formen los denominaremos organización informal.

Cabe mencionar que su formación no siempre tendrá como punto de partida algún desacuerdo ocasionado por el ámbito laboral. Pueden surgir por agrupación de individuos con intereses similares respecto a actividades recreativas, deportivas, culturales, etc. Los grupos informales suelen estar integrados por empleados de todos los niveles jerárquicos y áreas departamentales.

¹¹ Artículo "Satisfacción laboral para el buen funcionamiento de la empresa" publicado en www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon Año 2002

¹² Pastor Ma. Mercedes. *Clima laboral*. Publicado en www.revistacyd.com.ar Año 2002

Es importante conocer la naturaleza de la organización informal con la finalidad de saber en qué medida beneficia o afecta el clima organizacional, el por qué y para qué de su existencia. Y aún más importante es detectar cómo influye en el desarrollo de la organización. En ciertas ocasiones, el impacto que la organización informal tiene sobre la formal radica en el liderazgo y poder de quienes dirigen los grupos.

El poder "es la capacidad que tiene una persona para inducir o influenciar a otro actor para que lleve a cabo sus directrices o cualquier otra norma que él mantenga"¹³. Entonces, una persona tiene poder en la medida en que influya en el comportamiento de otros con la finalidad de lograr objetivos propios. Con base en esta definición lo primero que nos viene a la mente es que un jefe es quien tiene el poder dentro de una organización.

No obstante, la distribución jerárquica oficial con la correspondiente responsabilidad del puesto no es la única fuente de poder. Annie Bartoli, en el texto *Comunicación y organización*, menciona el acceso a la información, a los grupos o equipos de trabajo, ubicarse en una posición clave en la organización, la experiencia y la personalidad como fuentes mediante las cuales puede generarse poder en un miembro.

Así pues, la comunicación y el poder están vinculados. Esto significa que quien informa o comunica puede, consciente o inconscientemente, aprovechar su cargo en beneficio o perjuicio de los demás. Cuando una persona es capaz de comunicar a sus semejantes con sencillez, claridad y oportunidad los reglamentos, problemas, decisiones, valores, políticas, procedimientos y soluciones dentro del ambiente laboral influenciando su ánimo y comportamiento, es considerado un líder.

El liderazgo puede ser asumido por diferentes personas, dependiendo de la situación y el problema a enfrentar. El papel de un líder dentro de la organización también se ve influenciado por su capacidad de obtener y difundir información relevante para los individuos tanto en el aspecto personal como laboral.

Con base en ello realizará acciones cuyo impacto se relaciona con los canales de comunicación con los cuales cuente. En la medida en que éstos abarquen una dirección descendente, ascendente y horizontal representa una mayor influencia en la vida organizacional.

¹³ Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. p.132

3.2 *TIPOLOGÍA*

En el presente trabajo hemos mencionado frecuentemente que todas y cada una de las características estructurales y de procesos de la organización tienen un impacto en el clima organizacional. Hasta este punto ya tenemos una noción más clara de qué es el clima y cuáles los factores que en él influyen. La pregunta que ahora surge es ¿cómo es que estos factores llevan al establecimiento de un clima particular?

El clima organizacional es producto de una relación sistémica donde interactúan los elementos que conforman las dimensiones interna y externa. Dado que cada organización administra dichos aspectos con base en criterios por ellos considerados como los más adecuados, el clima, resultado de estos, variará de organización en organización.

Para fines de estudio respecto a la tipología del clima organizacional sería muy amplio si intentáramos establecer las características de cada una. Por tal motivo, y debido a que el interés central de esta investigación son los factores que intervienen en el establecimiento del clima, exponemos una tipología la cual fue realizada con base en el análisis de las características de la dimensión interna de la organización referidas en los apartados anteriores.

Los factores en los cuales centraremos nuestra atención para analizar el clima que presentan las organizaciones son: a) características personales, donde el interés principal es conocer la necesidad que lleva a una persona para integrarse a una organización y cómo ésta influye en su conducta y perspectiva de lo que ahí sucede; b) características físicas de la organización y su relación con la realización de tareas; c) la estructura en la cual se basa una organización para poder funcionar.

De esta última se derivan los siguientes factores: d) la toma de decisiones; e) el proceso de motivación; y f) la organización informal y su papel en el desempeño tanto de los individuos como de la organización en general.

Los factores considerados en este caso como los más relevantes para el clima de una organización se pueden dividir en dos: los individuos y los recursos organizacionales (estructura y procesos). Ambos casos presentan a su vez dos situaciones opuestas. Es decir, los individuos pueden tener una actitud activa o, en el caso contrario, se caracterizan por ser pasivos. Respecto a los recursos organizacionales, éstos pueden diferenciarse de acuerdo con la administración favorable o desfavorable que de ellos se haga.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La relación de dichos factores y los climas que generan se presenta en el cuadro siguiente:

	Favorable administración de recursos	Desfavorable administración de recursos
Individuos de actitud activa	Cooperación propositiva	Cooperación de acción aislada
Individuos de actitud pasiva	Desinterés	Estancamiento

A continuación presentamos cada tipo de clima organizacional con las características generales que pueden presentar los factores considerados como más relevantes dentro de la vida organizacional, y en particular en el clima. Esta selección da pauta al tema del capítulo IV: el diagnóstico del clima de las organizaciones.

3.2.1 Clima de cooperación propositiva

Este primer clima se caracteriza por ser un ambiente en el cual los participantes de la organización aportan continuamente mejoras a través de su actitud y desempeño laboral. La principal preocupación de todos es lograr un desarrollo constante, el cual se obtiene por la participación y una apertura a la crítica. Para que esto sea posible y benéfico están presentes los valores de respeto y tolerancia así como un alto grado de identificación e integración con la organización. En consecuencia, la satisfacción de los individuos también muestra un nivel alto influyendo, al mismo tiempo y de la misma manera, la productividad.

Los aspectos presentes en una organización que dan como resultado este clima particular son:

a) Características Personales: la necesidad ubicada en la base de las acciones de los individuos es la autorrealización. Al buscar alcanzar sus metas bajo esta perspectiva no consiguen sólo el beneficio propio sino que, además, su desempeño favorece el funcionamiento óptimo de la organización.

b) Características Físicas: generalmente estas organizaciones suelen estar edificadas de manera armónica. Las instalaciones benefician el contacto de las personas, tienen un aspecto casi impecable en cuanto a higiene, iluminación, ventilación y decoración se refiere. Los espacios son amplios y la gente cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo su tarea.

c) Estructura Organizacional: el conocimiento de quienes conforman la organización y la confianza existente los llevan a delegar responsabilidades personales. Es decir, cada uno ocupa un puesto de acuerdo a sus capacidades y habilidades, lo cual permite que posean información y conocimientos necesarios para actuar en situaciones imprevistas.

Obviamente, la participación en este tipo de clima es alta y de carácter propositiva, como su nombre lo indica; las oportunidades de desarrollo y capacitación son constantes; la cultura organizacional está cimentada en valores de aceptación general, lo cual deriva en un sentimiento de compromiso e integración fuerte; los equipos de trabajo que se llegan a conformar persiguen el mismo fin, se apoyan mutuamente, presentan una participación equitativa de quienes los integran y la competencia es un aliciente para buscar más y mejores soluciones pensando en el bienestar general.

d) Proceso de Toma de Decisiones: una organización con clima de cooperación propositiva permite a todos sus miembros, sin excepción alguna, ser partícipes de este proceso. La presencia de diversos canales, la transmisión de información clara, precisa, en el momento adecuado, de acuerdo con las necesidades y en todas direcciones da una visión completa de la situación que se presenta, además, los lleva a encontrar soluciones adecuadas e integrales. Las decisiones se toman, habitualmente, por consenso, su elemento principal es la retroalimentación.

e) Procesos de Motivación: los incentivos a otorgar se eligen con base en las características y expectativas personales, así como en el logro obtenido. La presencia de incentivos es permanente. La motivación se da tanto de forma personal como grupal.

f) Organización Informal: en este caso, la organización informal se corresponde con la organización formal y no representa problema alguno para el curso de la vida organizacional. La

formación de grupos de carácter informal consigue una mayor integración y satisfacción de los individuos.

3.2.2 Clima de desinterés

En el caso del clima de desinterés su principal característica es una identificación deficiente por parte de los individuos con la organización a la cual pertenecen. Como consecuencia, la integración e interacción se ve alterada dando como resultado poca disposición al trabajo en equipo. La coordinación de actividades es difícil dado que la actitud general corresponde a la idea "trabajando solo es mejor", cada uno realiza su trabajo sin tener en cuenta al resto de los miembros. Por lo tanto, prevalece la desconfianza y una tendencia baja a compartir. El logro de los objetivos de la organización es lento.

Los aspectos que llevan a la presencia de este clima son:

a) Características Personales: el interés central de los individuos que integran estas organizaciones es satisfacer su necesidad de seguridad. Lo cual lo lleva a un sentimiento de desinterés, como el nombre lo indica, por lo que sucede a su alrededor. Son individuos con una personalidad egocéntrica (las preocupaciones giran entorno a ellos).

b) Características Físicas: en este caso específico, la estructura del inmueble no resulta relevante debido a que los individuos buscarán la forma de hacer de su lugar de trabajo un espacio propio, donde no se permita la intromisión. En consecuencia, no existe un aspecto homogéneo en cuanto a decoración e higiene de las instalaciones. Hay que señalar que la organización brinda el equipo y material necesario para que lleven a cabo sus labores.

c) Estructura Organizacional: las organizaciones con clima de desinterés presentan una amplia interacción. Sin embargo, el conocimiento que tienen unos de otros se remite al ámbito laboral, no buscan entablar una relación más profunda. El que cada uno se enfoque únicamente a su labor no afecta al rubro de la responsabilidad, ésta se comparte.

La organización brinda capacitación a sus miembros quienes, al no tener un gran deseo de autorrealización, no toman en cuenta este aspecto haciendo del desarrollo un factor de poca relevancia e impacto; la indiferencia de quienes integran la organización origina una escasa

participación, es importante mencionar que la estructura organizacional alienta a sus miembros pero son ellos quienes no presentan un deseo por interactuar; resultado de este último punto es la poca disposición al trabajo en equipo, donde principalmente es una minoría la que se esfuerza por cumplir con la tarea asignada.

Sin embargo, las características mencionadas no surgen sólo por la actitud de los individuos. Tiene mucho que ver la cultura organizacional, la cual es ajena al contexto general del lugar donde se establece la organización. Se da el caso del que hablamos donde se hace una traducción de ésta como parte de un sistema de organizaciones transnacionales. Situación reflejada en una mínima identificación y compromiso por parte de las personas con la organización.

d) Proceso de Toma de Decisiones: al ser individuos cuya característica principal consta de ser pasivos, los convierte en receptores de información delegando este proceso al nivel jerárquico superior inmediato. Su participación es ocasional. Los canales de comunicación son múltiples, suelen ser estructurados para permitir una interacción tanto descendente como ascendente y la información que transmiten es oportuna y adecuada. Sin embargo, no hacen uso de ellos. El elemento ausente es la retroalimentación. Por último, la toma de decisiones personal se presenta únicamente en las actividades diarias más sencillas.

e) Procesos de Motivación: los incentivos se otorgan de manera frecuente. Suelen ser recompensas económicas otorgadas individualmente. La organización busca con ello que no existan desacuerdos.

f) Organización Informal: las acciones de los grupos que se llegan a formar no afectan ni benefician la vida organizacional.

3.2.3 Clima de cooperación de acción aislada

A grandes rasgos, este clima se caracteriza por la incertidumbre al no encontrar respuestas por parte de la organización a las acciones de sus miembros. Se considera de acción aislada debido a que la dirección administra los recursos de acuerdo con su percepción de la situación y los individuos llevan a cabo sus tareas con base en su propia visión. No existe una clara conexión

entre ambos, situación que se refleja en una baja satisfacción. Estas organizaciones tienden a acentuar las diferencias jerárquicas y departamentales. No obstante, el compromiso y dedicación son valores presentes en las acciones de todos. Veamos por qué se genera dicho clima en particular:

a) Características Personales: las necesidades de pertenencia y estima y autoestima caracterizan a los miembros de estas organizaciones y su comportamiento dentro de ellas. Razón por la cual la productividad es alta.

b) Características Físicas: las instalaciones cuentan con todo lo indispensable para que las tareas puedan realizarse. Sin embargo, el mantenimiento es mínimo lo cual obstruye el desempeño adecuado de los individuos y las actividades.

c) Estructura Organizacional: este clima no permite a los individuos ubicados en la escala jerárquica inferior interactuar con las personas de nivel jerárquico superior ya que estos últimos lo sienten como atentado a su labor dentro de la organización.

En consecuencia, la participación también se limita a una interacción con personas del mismo rango de jerarquía; la capacitación es escasa con el objetivo de obstruir las oportunidades de desarrollo; el trabajo en equipo es un factor presente pero poco funcional, la dirección no se preocupa por formar grupos de trabajo que generen un mejor desarrollo de la organización y de sus integrantes; la cultura organizacional, en este caso, está bien planeada, lo que falla son las acciones de difusión de la misma.

d) Proceso de Toma de Decisiones: el interés de los integrantes por ser partícipes de la toma de decisiones es grande. Sin embargo, la organización no les brinda la información suficiente para poder hacerlo, se considera un elemento sin importancia. Por lo tanto, el envío de información es demasiado, no hay criterios de selección creando una sobrecarga informativa. Razón por la cual los individuos que la reciben tienden a hacer poco caso de ella ya que existe gran cantidad que no resulta de su interés. Además, la retroalimentación es limitada. El proceso de toma de decisión, por lo tanto, está a cargo de los mandos medios y altos. Se lleva a cabo sin tomar en cuenta las necesidades de las personas. El resultado son acciones poco acertadas.

e) Procesos de Motivación: la motivación es considerada como un programa, lo ven más como un requisito que como una estrategia. Se caracterizan por ser incentivos morales ofrecidos de manera grupal. Quienes lo reciben no lo ven como un acto de sinceridad y verdadero reconocimiento a su labor.

f) Organización Informal: los miembros se agrupan por intereses mutuos y dependiendo de la razón por la cual crean un grupo, las acciones que realizan pueden apoyar o ir en contra de la organización formal.

3.2.4 Clima de estancamiento

Este último tipo de clima es hostil, poco satisfactorio y de carácter autoritario. En él existe un desacuerdo general de la dirección con los empleados y viceversa. La imposición es el medio utilizado para la realización de tareas. Las diferencias jerárquicas son marcadas y la interacción entre los distintos niveles escasa. Las confrontaciones entre ambos son constantes y los acuerdos pocos, acto que no permite el desarrollo de la organización ni de quienes la forman. Obviamente, sus características son lo contrario del clima de acción propositiva, es el extremo opuesto.

a) Características Personales: la preocupación principal de los individuos y su razón para formar parte de una organización es cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Buscan, además, trabajos que no requieren mucho esfuerzo físico o intelectual. Regularmente se trata de actividades repetitivas y predecibles.

b) Características Físicas: las instalaciones están diseñadas de tal manera que no permiten una interacción entre los individuos. El estado físico del inmueble es desagradable ya que ni ellos ni la dirección se preocupan por que éste tenga un buen aspecto. Constantemente tienen que parar sus labores ya que no cuentan con las herramientas necesarias para realizarlas.

c) Estructura Organizacional: la estructura de una organización con clima de estancamiento presenta muchos niveles jerárquicos, lo cual impide que se conozcan entre todos los miembros por la limitada interacción.

De igual manera que la interacción, la participación es limitada y esporádica, y en contadas ocasiones los altos mandos jerárquicos toman en cuenta lo que se dice; la responsabilidad es totalmente ejercida por ellos mismos al considerar con pocas habilidades y capacidades a los participantes de la organización; la poca información transmitida, sólo de forma descendente, es muy general y confusa; las oportunidades de desarrollo y capacitación no existen en este caso; debido a que el trabajo es, como ya mencionábamos en las características personales, automatizado, los equipos de trabajo no son una opción para desarrollar tareas.

d) Proceso de Toma de Decisiones: este proceso es exclusivo de la dirección de la organización. Los resultados que de él se derivan se caracterizan por ofrecer soluciones que no cubren las necesidades personales y laborales.

e) Procesos de Motivación: los incentivos otorgados por la organización no cubren las expectativas de quienes los reciben. La motivación es un proceso muy escaso, de índole material y otorgado de manera general. La visión que la dirección tiene de ésta es como un factor poco redituable.

f) Organización Informal: los individuos se agrupan por los desacuerdos que surgen de la administración de la estructura y procesos. Al tener escasas opciones de expresarse, las acciones que llevan a cabo para comunicar su disgusto a la dirección de la organización afectan el curso de la vida organizacional.

El siguiente cuadro lo presenta de manera resumida:

Clima Características	<i>Cooperación propositiva</i>	<i>Desinterés</i>	<i>Cooperación de acción aislada</i>	<i>Estrancamiento</i>
Personales	Necesidad de autorrealización	Necesidad de seguridad	Necesidad de pertenencia, estima y autoestima	Necesidad fisiológica y de seguridad
Físicas	Buenas condiciones	Cuentan con lo necesario, están en buenas condiciones pero los individuos no prestan atención a ello	Cuentan con lo necesario pero no están en buenas condiciones por el escaso mantenimiento que se les da	Malas condiciones
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> La responsabilidad de las acciones es personal Todos participan Se preocupan por el desarrollo y la capacitación La cultura organizacional es congruente con sus ideas Trabajan en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> La responsabilidad es compartida La participación es escasa Se preocupan por el desarrollo y la capacitación La cultura organizacional no resulta comprensible para quienes la integran El trabajo en equipo no es funcional 	<ul style="list-style-type: none"> La responsabilidad es asumida por los mandos medios y altos No toman en cuenta las sugerencias de los empleados Existe una mínima preocupación por el desarrollo y la capacitación Assumen la cultura organizacional por convicción Los equipos de trabajo no están bien estructurados 	<ul style="list-style-type: none"> La responsabilidad se asume en los mandos altos No hay participación No se preocupan por el desarrollo y capacitación de quienes la integran No existe una cultura organizacional que busque integrarlos No hay trabajo en equipo
Toma de Decisiones	Se da por coosenso, todos participan	No hay interés por participar en él, sólo son receptores de información	No cuentan con la información suficiente para tomar decisiones	Es exclusivo de los altos mandos debido a que sólo hay comunicación descendente, la cual es confusa y escasa
Motivación	Es un proceso constante y personalizado	Principalmente se da mediante recompensas económicas y suele ser frecuente	Se otorgan de manera general y son de carácter moral	Se caracterizan por ser generales, de recompensas materiales, otorgados escasamente y no cumplen con las expectativas
Organización Informal	Es igual que la organización formal	No afecta ni beneficia a la organización	Se establece por intereses mutuos, dependiendo de la razón puede apoyar o ir en contra de la organización formal	Se organizan por desacuerdos y afecta a la organización formal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe destacar que esta tipología no es rígida. Para identificar el tipo de clima de una organización las características que presente no deben corresponder totalmente con lo aquí expuesto. Algunos aspectos pueden variar o presentar características de dos tipos de clima. Para su análisis y comprensión contamos con la comunicación organizacional.

La comunicación dentro de las organizaciones es considerada como un medio de generación y transmisión de información necesaria para el buen desempeño de ésta y quienes la integran. La comunicación permite que todas y cada una de las partes de una organización interactúen coordinadamente beneficiando la realización de tareas y el alcance de los objetivos para los que fue creada.

Además, la comunicación organizacional hace hincapié en la organización como un sistema abierto, en constante intercambio con su entorno, formado por distintos contextos. Los cuales al mismo tiempo que se relacionan con la organización, se relacionan entre sí. Por tal motivo, el estudio de una organización es multidimensional.

De todas las dimensiones que conforman una organización hemos centrado nuestra atención en el clima organizacional por su importancia para el desarrollo de ésta y el impacto que ejerce entre quienes la integran.

Para un mejor análisis y comprensión de él, la comunicación organizacional los ha dividido en dos: dimensión externa, donde distinguimos el entorno macro (aspectos sociales, económicos, políticos, etc.) y el entorno micro (individuos, grupos y organizaciones cuya relación es más estrecha con la organización); y dimensión interna (características físicas, personales, estructurales, etc.).

Todos estos factores no sólo influyen en la estructura de la organización. Los individuos que la integran crean un marco de referencia para su comportamiento a partir de ellos dando como resultado un ambiente o clima. El clima organizacional, producto de la percepción individual trasladada al comportamiento grupal, es un indicador del estado e impacto que guarda cada una de las características de la dimensión interna.

El análisis de la dimensión interna parte de la unidad que conforma una organización: el individuo. Identificar sus características personales (necesidades, expectativas, condición civil, edad, sexo) nos permite detectar posibles reacciones ante los hechos de la vida organizacional.

Dado que una organización es un conjunto de individuos distintos entre sí pero que persiguen un mismo fin, es necesario integrar y coordinar las actividades para el logro de los objetivos. Para ello la organización los divide y jerarquiza. Esta situación podría dar como resultado una separación de las personas. Con el objetivo de evitarlo una organización deberá crear y mantener una cultura la cual tenga como prioridad que todos se sientan parte importante para la organización.

Ya integrados, los individuos van creando una red de relaciones y acciones las cuales impulsan al desarrollo de la organización. Este sistema presenta distintos aspectos que deben ser tomados en cuenta, tales como: grupos de trabajo, toma de decisiones, responsabilidad, capacitación, motivación, entre otros.

De la dirección que sea dada a estos factores y la administración de las características físicas dependerá el éxito o fracaso de una organización, contando, además, su relación con el entorno. La comprensión de las dimensiones interna y externa nos brinda información que, al ser utilizada adecuadamente, da oportunidad a las organizaciones y quienes la integran de competir en el ámbito organizacional.

Dado que cada una requiere un trato específico, la comunicación organizacional está conformada por áreas las cuales tienen el objetivo de establecer una relación con los distintos elementos, internos y externos, mediante la transmisión e intercambio de información. Durante este proceso la organización también se retroalimenta. Con base en la información que obtiene realiza cambios en su interior para mejorar los procesos que ahí se dan y tenga un mejor desarrollo.

Sin embargo, realizar cambios en cualquier aspecto de una organización requiere un proceso. A éste, dentro de la comunicación organizacional, se le denomina desarrollo organizacional y el medio para ejecutarlo el diagnóstico. La importancia de ambos temas para el óptimo desempeño de una organización serán abordados en el siguiente capítulo donde también expondremos su aplicación al caso específico del proceso del diagnóstico del clima organizacional. Ello nos permitirá conocer mejor la situación, detectar las áreas de oportunidad y actuar sobre ellas en beneficio de la organización y sus miembros.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un estudio del clima organizacional no estaría completo si no tocamos el tema de su diagnóstico. No basta con conocer cómo funciona una organización y los elementos que la conforman. Es importante identificar cada uno de ellos, y aún más importante resulta evaluarlos para conocer el impacto que tienen en el desarrollo de nuestra organización.

Dentro de la comunicación organizacional encontramos un área cuyo interés es realizar dicha evaluación: el desarrollo organizacional. Este es un proceso que tiene como objetivo llevar a cabo los cambios requeridos. Para ello cuenta con el diagnóstico, el cual tiene una metodología de ejecución que nos permite conocer cuál es el estado que guarda tanto la organización en general como cada una de las partes que la integran y, con base en ello, realizar los cambios que la organización necesite para lograr un óptimo funcionamiento.

Dada la relevancia del tema, y teniendo como objetivo presentar un trabajo integral que permita hacer uso de la información expuesta en los capítulos anteriores, en este capítulo hablamos del papel que juega el desarrollo organizacional para las organizaciones así como lo referente a su base de acción: el diagnóstico. Respecto a este último, hablaremos de las fases que lo conforman haciendo hincapié en el clima organizacional, las técnicas y herramientas necesarias para su aplicación e interpretación.

4.1 IMPORTANCIA Y OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Determinar cuál es la situación que predomina en una organización implica algo más que conocer las características de las dimensiones que en ella influyen. Se requiere evaluar su función dentro de la organización. Esta fase de estudio en las organizaciones se denomina desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es "un proceso de cambio planificado de la organización"¹. En la base de dicho proceso se ubica el análisis de la situación mediante el diagnóstico. Este puede ser definido como un proceso de evaluación del "conjunto de variables (*tratadas aquí como dimensiones*) que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional"².

¹ Rodríguez M. Dario. *Diagnóstico organizacional*. p.38

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

El diagnóstico organizacional debe realizarse con base en las necesidades y recursos de la organización. No es posible estandarizar las acciones de cambio debido a que no existen organizaciones iguales. Cada una presenta características diferentes y, en consecuencia, las situaciones que en ellas se generan son distintas. El objetivo del diagnóstico es descubrir las áreas de oportunidad que presenta y su alcance, así como el estado de la organización como un todo.

En el campo de la comunicación organizacional, el diagnóstico es un proceso de retroalimentación cuya principal herramienta es el análisis de la vida en una organización. Para ello cuenta con diferentes técnicas de las cuales debe elegir las adecuadas para obtener buenos resultados y emplear la información de forma constructiva. La ejecución del diagnóstico puede ser por parte del departamento de comunicación organizacional de la organización. O bien, pueden contratar consultores externos.

El que sea el personal de la organización quienes realicen el diagnóstico representa un gasto menor que si se contrata el servicio de alguien externo. Sin embargo, existe una diferencia básica entre ambas opciones. En la gran mayoría de las ocasiones el asesor externo realiza un diagnóstico más objetivo. Dado que el asesor interno participa de la convivencia diaria genera su perspectiva de la situación, es a partir de ella que aborda el análisis.

Una cuestión más que hay que tener presente es el tiempo. El asesor interno conoce bien cuáles son los momentos y espacios con los que cuentan los miembros de la organización para dedicarlos al diagnóstico. Mientras tanto, si tenemos a bien que sea un asesor externo el que lleve a cabo el trabajo, las personas deberán adecuarse a los tiempos con los que él cuenta.

Puede darse el caso de que las acciones del diagnóstico interfieran con las actividades de los individuos ocasionando disgusto. Esta situación crea una predisposición negativa a cooperar en el diagnóstico y los resultados se verían alterados por ello, no nos darían una visión acertada de la situación que impera.

Con esta distinción no pretendemos establecer una predilección de elección entre el asesor interno o externo. Por el contrario, la mención de las características de trabajo correspondiente a cada uno tiene la finalidad de dar a conocer aspectos que deben ser tomados en cuenta. Recordemos que la tarea del asesor es generar información objetiva y válida a partir de la cual se elija, de manera responsable y acertada, aquella que nos de pauta a la proposición de alternativas. Además de ayudar a ejecutarlas.

² Rodríguez M. Dario. *Diagnóstico organizacional*. p.42

El papel del diagnóstico organizacional no consiste sólo en la evaluación y presentación a la dirección de una organización cuáles son las áreas de oportunidad en las que se requiere trabajar y el estado actual de la organización en el ámbito estructural y con respecto al capital humano. La importancia del diagnóstico radica en la propuesta de estrategias cuyo objetivo es mantener en buen estado la organización y mejorar aquello que haya sido detectado.

Hay que señalar que las estrategias deben planearse, ciertamente, para mejorar más no para salir momentáneamente de una situación de crisis. La planeación se centra en lo que la organización debe hacer, establece metas y objetivos organizacionales y cómo alcanzarlos. Las acciones deben ir enfocadas al cambio permanente e integral en beneficio de la organización. No hay que olvidar el funcionamiento sistémico que presenta. Por lo tanto, al plantear una solución hay que tomar en cuenta el resto de los factores, a qué otros podría afectar y cómo podría hacerlo. O bien, de qué manera el cambio en uno de ellos puede reforzar a otro de los factores organizacionales.

Esta característica nos remite a la idea del clima como un concepto multidimensional. Considerar al clima organizacional de esta manera nos lleva a detectar características organizacionales que no sólo incumben a la comunicación organizacional. En los capítulos II y III tocamos aspectos que, para abordarlos y analizarlos, involucran otras disciplinas como la psicología, la administración, entre otras.

Por lo tanto, para encontrar las soluciones adecuadas a cada situación es necesario que el desarrollo organizacional sea un proceso llevado a cabo por un grupo multidisciplinario. El objetivo es integrar sus conocimientos respecto a la organización y la comunicación para cubrir todas las áreas de oportunidad que presenta una organización.

Con base en este trabajo en equipo se eligen las acciones adecuadas a la situación de la organización, los objetivos planteados (a corto, mediano y largo plazo), los recursos y tiempo disponible. Acciones que llevarán a una organización a lograr su adaptación al medio que la rodea. Así como los cambios deseados y convenientes para su funcionamiento y el beneficio de quienes en ella participan. Teniendo como principal barrera a enfrentar, justamente, la resistencia al cambio.

Para el desarrollo organizacional un cambio significa la adopción o redefinición de una idea, ya sea ésta una creencia, valor, actitud, conducta, estrategia o práctica.

La resistencia al cambio puede reducirse mediante la comunicación. Los participantes de la organización se opondrán en menor grado si les proporcionan información al respecto. Su incertidumbre es reducida al explicarles el motivo del cambio, dónde y cómo se realizará así como las expectativas que se tienen. En la medida que cuenten con información necesaria disminuirá en los individuos el sentimiento de amenaza. De tal forma que la comprensión los lleve a la participación en el proceso de cambio.

Este proceso sólo será posible y efectivo en tanto que la organización reconozca y acepte la necesidad de un cambio. También es importante que la actitud general de sus miembros sea de una disposición de participación para brindar la información de tal manera que el asesor cuente con los elementos necesarios para conocer lo mejor posible la situación.

Realizar los cambios requeridos y adecuados va a permitir a la organización seguir compitiendo, adaptarse a su ambiente y continuar su desarrollo. Lo ideal es que se realice un diagnóstico posterior para evaluar la eficacia de las soluciones llevadas a cabo, los cambios logrados y su impacto en la organización. Como vemos, el diagnóstico organizacional debe ser considerado por las organizaciones como una estrategia de dirección y administración.

De esta manera podremos prevenir algunas situaciones que pudieran alterar el curso de la vida organizacional; planear estrategias de dirección de las distintas áreas de la organización de acuerdo con las necesidades de ésta y las personas; y, por supuesto, ejecutar los cambios. Además, el desarrollo organizacional debe verse como una acción periódica y no como una opción en tiempos de crisis. Las ventajas que de él obtenemos son³:

- a) mayor y mejor aprovechamiento del capital humano;
- b) mejor eficiencia organizacional (aumento de productividad; establecimiento de metas adecuadas; mejor planificación de la organización);
- c) mayor compromiso, responsabilidad y participación por parte de las personas que integran la organización;
- d) mejor conocimiento de la organización, de sus fuerzas y limitaciones;
- e) mejor y mayor resolución de conflictos;
- f) mayor adaptación y respuesta ante situaciones imprevistas.

³ Cfr. Robbins, Stephen D. *Comportamiento organizacional*. pp. 470-471

El resultado en cada uno de dichos aspectos será diferente dependiendo del momento en que se presente en la organización el desarrollo organizacional. Las acciones propuestas y las actitudes no son las mismas cuando se lleva a cabo como una prevención que cuando se emplea como corrección. Es decir, al recurrir a este proceso en un momento de crisis nos crea una perspectiva de la situación como amenaza.

El sentimiento general es de incertidumbre, desconfianza y desesperación lo cual lleva a abordar la situación bajo una atmósfera de presión. En la gran mayoría de los casos la preocupación gira en torno a obtener respuestas favorables e inmediatas. En consecuencia suelen tomarse medidas costosas, inadecuadas y cuyo objetivo consiste en remediar momentánea y superficialmente el problema, la solución se enfoca únicamente en los síntomas visibles sin preocuparse en el fondo.

Por el contrario, si el desarrollo organizacional se aplica como medida preventiva, los beneficios son más: nos permite tener el conocimiento y recursos necesarios para actuar frente a una situación inesperada; crea un sentimiento de confianza entre quienes integran la organización; el proceso de cambio es gradual y mejor aceptado que en un momento de crisis donde el cambio es drástico y aceptado más por necesidad y no por que están convencidos y conscientes de que es necesario; en este caso el problema se elimina de raíz.

Dentro del proceso de cambio en las organizaciones, resultado de un diagnóstico oportuno, la comunicación organizacional tiene un papel relevante. Siendo ésta la base del desarrollo organizacional representa un apoyo a través de sus diferentes áreas (mencionadas en el capítulo uno). Principalmente, las acciones correspondientes a la comunicación interna permiten una difusión y aceptación del cambio.

El uso adecuado de los medios internos así como actividades de integración y aquellas donde los individuos obtengan información y conocimiento de los nuevos procedimientos nos permite ejecutarlos con resultados óptimos y en un lapso de tiempo más corto. Además, las organizaciones tienden a presentar una retroalimentación cuya característica es la proposición de soluciones por parte de todos sus participantes.

4.2 **EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

El diagnóstico organizacional es, como ya dijimos, una evaluación de las dimensiones de una organización. Es un proceso que tiene como una de sus principales características ser una labor de equipo. La cooperación y coordinación de quien lo realiza, quienes dirigen la organización y quienes la integran hacen posible que cada una de las fases de este proceso se cumpla.

El diagnóstico presenta siete fases: documentación, estudio de la situación organizacional, interpretación de la información, presentación de los resultados, elaboración y presentación del plan estratégico, ejecución y, finalmente, la re-evaluación.

A continuación presentamos una descripción general de dichas fases, en qué consiste cada una y el objetivo que debe cubrir. Posteriormente ahondaremos en el caso específico de cómo se aplican en el diagnóstico del clima organizacional.

- a) **Documentación.** La información constituye la base en el diagnóstico, nos brinda elementos básicos para abordar adecuadamente cada caso específico. Antes de emprender cualquier acción en una organización necesitamos tener conocimiento sobre ella. A través de la documentación obtenemos una idea general de la situación que impera en la organización. Además, con base en ella podemos establecer un marco de referencia para abordar las áreas de oportunidad detectadas.
- b) **Estudio de la situación organizacional.** Es la fase central del diagnóstico, requiere que sea lo más objetiva y exhaustiva posible para corroborar y ampliar la información reunida durante la documentación. Por lo tanto, el contacto directo y continuo con quienes forman la organización es característica del estudio de la situación. Dada la importancia de su cooperación para llevar a cabo el estudio, es necesario informar a los participantes de este proceso y, así, evitar, como ya había mencionado, predisposiciones negativas las cuales puedan obstruir la investigación.
- c) **Interpretación de la información.** El objetivo de la interpretación es conocer las características que presenta la dimensión externa e interna de la organización. Para ello, hay que confrontar y analizar la información resultado del estudio de la situación organizacional. La interpretación debe realizarse tanto de manera general como específica de cada área y característica de la dimensión interna de la organización, y puede ser

cualitativa o cuantitativa. Ello dependerá de las técnicas de investigación que hayan sido empleadas en el estudio de la situación organizacional.

- d) Presentación de resultados. La exposición de los resultados es un punto clave dentro del diagnóstico. Si los directores no logran entender la situación que presenta su organización y el impacto que ésta puede tener a mediano plazo, su disposición a corregir o cambiar los aspectos que la afectan será nula. Por lo tanto, la presentación de los resultados debe hacerse de manera clara, concreta, accesible para que todos la entiendan, propositiva y atractiva. De esta forma lograremos captar su atención e influir en la toma de decisiones al respecto.
- e) Elaboración y presentación del plan estratégico. El plan estratégico es un documento que contiene las propuestas de acción, producto del estudio de la situación organizacional, enfocadas a la mejora de la organización. El plan estratégico se fundamenta en las características del entorno y en la información obtenida durante la documentación. También incluye la justificación de las propuestas y la descripción (cómo llevarlas a cabo) de cada una de ellas así como su alcance (qué pretendemos lograr). Es importante realizar la planeación tomando en cuenta los recursos con los cuales cuenta la organización y sus posibilidades de invertir en aquello que se requiera adquirir.

La presentación del plan estratégico complementa la presentación de los resultados. Y, al igual que ésta última, debe hacerse de manera clara, concreta y utilizando un lenguaje comprensible para quienes lo leen, en este caso quienes se encuentran a cargo de la organización.

- f) Ejecución. En esta fase del desarrollo organizacional, los asesores en conjunto con toda la organización llevan a cabo las estrategias. Para que las acciones reflejen los resultados propuestos se necesita, de igual manera que en el estudio de la situación organizacional, comunicar a quienes integran la organización cuáles serán dichas acciones, cómo se realizarán y por qué y para qué fueron planeadas.
- g) Re – evaluación. La re – evaluación consiste en realizar nuevamente un estudio de la situación general y específico de cada área donde se intervino para, tras haber ejecutado los cambios, conocer el impacto que causaron en la organización; si existen áreas de oportunidad sobre las cuales hay que seguir trabajando; o, si hay nuevas áreas de oportunidad.

El desarrollo organizacional, como bien dijimos al inicio, es la planificación de los cambios necesarios para la mejora de una organización y de quienes ahí laboran. La mejor manera de saber qué cambios y dónde deben hacerse es mediante la realización de un diagnóstico.

El diagnóstico organizacional es un proceso que nos brinda información acerca del estado de la estructura y procesos de la organización. Para obtener dicha información se emplean diversas técnicas de investigación adecuadas a los intereses del diagnóstico: imagen corporativa, comunicación interna o externa, etc. A continuación tocamos el caso específico de interés del presente trabajo: el diagnóstico del clima organizacional.

4.3 *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*

En el capítulo II conceptualizamos el clima organizacional como el conjunto de los comportamientos de los miembros de una organización dados por la percepción de los factores de estructura y procesos bajo los cuales se rige ésta en un momento y lugar determinados. Por lo tanto, para poder realizar un diagnóstico de él necesitamos poner énfasis en aquellos factores que influyen en dicho resultado.

Hasta este momento no existe "una forma universal de evaluar el clima"⁴ debido a la falta de consenso en su estudio, situación expuesta en el capítulo uno. Sin embargo, en el capítulo dos y tres nos dimos a la tarea de exponer y analizar los factores, agrupados en dimensiones, que intervienen en la formación de un determinado clima dentro de una organización. Y es, justamente, con base en ellos que ahora abordamos el tema del diagnóstico del clima organizacional.

Este apartado tiene como finalidad exponer cuál es el proceso de diagnóstico del clima organizacional y la forma de ejecutar cada una de las fases que lo conforman. Posteriormente se da paso, en el capítulo V, a la propuesta de las herramientas para realizar dicho diagnóstico.

4.3.1 Documentación

Para obtener información relevante para el diagnóstico del clima organizacional contamos con las siguientes técnicas:

⁴ Yanez Elias Virginia "Diagnóstico del clima organizacional en una empresa privada" Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. p.84

- ❖ **Recopilación de información documental existente en los archivos de la organización.** Básicamente se centra en la historia de la organización y algunas características estructurales como cultura (misión, visión, valores), tamaño (número de integrantes), organigrama. Además, podremos obtener información de estadísticas que, si bien no nos muestran la raíz o razón del problema, nos muestran los síntomas, las reacciones que está generando. Tal es el caso de los archivos que contienen la frecuencia de renuncias, retardos, ausentismo, productividad y reclamaciones. Con ello podemos elaborar un marco de referencia de las consecuencias de la situación tanto para la organización como para quienes en ella participan.

Dentro de la recopilación de información hay que tomar en cuenta no sólo los aspectos internos. Recordemos que una organización es parte de un sistema, por lo tanto la presencia de algunos factores puede corresponder a la situación que presenta el entorno dentro del cual se ubica. Es importante detectar las principales características económicas, políticas y socio - culturales cuya influencia, cualquiera que sea la naturaleza de ésta, impacte en un momento determinado la vida intraorganizacional.

- ❖ **Observación directa de la conducta de los participantes de la organización, su participación en actividades grupales, su reacción ante situaciones inesperadas y las características de las relaciones interpersonales que establecen.** Para que la observación nos brinde información útil debe llevarse a cabo con un objetivo determinado y con el apoyo de la información documental; la observación debe realizarse discretamente para perturbar lo menos posible el funcionamiento normal de la vida organizacional, de lo contrario las personas tienden a modificar su comportamiento y la información que se derive de ello no será provechosa para el diagnóstico organizacional; la observación deberá abarcar todas las áreas de la organización y los distintos turnos laborales que tenga para obtener una información completa, además se realizará, por lo menos, de dos a tres días semanalmente por cada semana de duración del estudio; y, por último pero no menos importante, la postura del observador debe ser neutra, de esta forma el registro de la información será objetiva. Realizar la observación bajo dichos parámetros da la oportunidad de obtener información que contribuya al proceso de diagnóstico. Además, nos servirá de guía para llevar a cabo la siguiente técnica de investigación.

- ❖ **Entrevista no estructurada.** Una entrevista no estructurada es aquella donde le permitimos al entrevistado que exponga sus sentimientos y percepciones con base en una pregunta general. Este tipo de entrevista nos permite establecer un marco amplio de la situación y detectar el estado de las características de la dimensión interna. No obstante, la información obtenida debe cubrir los intereses del entrevistador, hay que ser muy cuidadosos para evitar que la entrevista no estructurada se convierta en una conversación sin una significativa aportación en la obtención de información.

Para cumplir con el objetivo de la entrevista es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos: buscar que el entrevistado se sienta cómodo tanto en el lugar físico donde se encuentra como con el entrevistador, establecer una relación de confianza y seriedad lo motivará a expresar su opinión con respecto a la situación organizacional; el lenguaje utilizado por el entrevistador "tiene que ser adecuado al discurso de la persona entrevistada"⁵.

La entrevista no estructurada es una técnica de documentación que implica una interacción verbal inmediata y personal con miembros "clave" en la organización. Son básicamente aquellas personas cuyo rol tiene un impacto relevante en el desarrollo de ésta. Por ejemplo, los directores, gerentes, líderes, por mencionar algunos. Sin embargo, las entrevistas no se limitan a ellos. La aplicación de una entrevista dependerá de la información que deseamos obtener.

La sugerencia es entrevistar a dos o tres personas de cada área o departamento, las cuales sean, a la vez, de diferente nivel jerárquico. Esta labor tiene un inconveniente, cuanto más grande sea la organización, las personas a entrevistar aumentará. Este aspecto podría dificultar el diagnóstico al llevar un tiempo excesivo para obtener información a través de entrevistas.

Se aconseja realizar entrevistas no estructuradas en aquellas organizaciones que no sean demasiado grandes (el número de personas no sea elevado) y que no cuenten con muchos departamentos ni niveles jerárquicos.

Pensando en ello proponemos una alternativa para la recopilación de información base en el proceso del diagnóstico organizacional. La opción es aplicar un cuestionario comparativo.

⁵ Dieterich Heinz. *Nueva guía para la investigación científica*. p. 203

❖ **Cuestionario comparativo.** Un cuestionario es una serie de preguntas que describen situaciones particulares las cuales caracterizan a una organización. Una variante de los cuestionarios que nos ayudan en el diagnóstico del clima organizacional son aquellos que lo evalúan "en función de dos objetivos - situación actual y situación ideal"⁶. Esta forma de hacerlo nos permite conocer las características del ambiente que hay en una organización y, también, cuáles son aquellas que representan un área de oportunidad en la cual se debe intervenir.

El cuestionario comparativo puede aplicarse a toda la organización, siempre y cuando el número de miembros que la integran no sea excesivo de tal manera que se nos dificulte la interpretación de la información que obtengamos. En dado caso podemos recurrir a seleccionar una muestra representativa con la cual trabajar.

Una muestra representativa es el conjunto "de unidades, una porción del total, que nos representa la conducta del universo en su conjunto"⁷. El objetivo de emplear una muestra representativa en el diagnóstico organizacional consiste en obtener conclusiones susceptibles de ser generalizadas a partir del análisis de la percepción de una parte de los miembros de una organización sin tener que aplicar un cuestionario a todos y cada uno de quienes en ella participan.

Para elegir el tamaño adecuado de la muestra que nos permita diagnosticar la situación organizacional es preciso tomar en cuenta el margen de error que estamos dispuestos a admitir. El error muestral indica el riesgo que corremos de que la muestra elegida sea o no representativa. Entonces, si trabajamos con un error de 5% significa que existe un 95% de probabilidades de que la muestra represente adecuadamente a todos los miembros de la organización en cuestión.

En consecuencia, a medida que incrementamos el tamaño de la muestra, el error será menor puesto que el número de miembros seleccionados para participar en el diagnóstico va acercándose al total de quienes participan en la organización.

Para elegir una muestra representativa en la realización del diagnóstico proponemos como procedimiento el azar sistemático. En éste se requiere de un listado de todos los participantes de la organización en estudio. Luego se efectúan las siguientes operaciones:

⁶ Brunet Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*, p.42

⁷ Artículo "Metodología" publicado en www.monografias.com Año 2003

1. Se calcula la constante K , que resulta de dividir el número total de los miembros de la organización (N) entre el número de personas que integrarán la muestra (n)

$$K=N/n$$

2. Se efectúa un sorteo para elegir un número que sea inferior o igual al valor de K . Se elige como primer persona para integrar la muestra aquella que, en la lista, corresponda a ese valor. Designamos con A este primer valor y la segunda persona elegida será la que concuerde con la suma de $A+K$, la tercera corresponderá a $A+2K$ y así sucesivamente hasta cubrir toda la lista⁸.

Veamos un ejemplo:

Si una organización está constituida por 2800 miembros de los cuales deseamos obtener una muestra de 70 casos, tenemos:

$$N= 2800 \quad n= 70 \quad \text{por lo tanto} \quad K= 2800/ 70= 40$$

Ahora elegimos al azar un número cuyo valor figure entre 1 y 40. Supongamos que el número es 32. Entonces, quienes formarán parte de la muestra serán las personas que tengan los siguientes números de orden:

1°		32
2°	32 + 40	72
3°	32 + 80	112
...		

⁸ Artículo "Metodología" publicado en www.monografias.com Año 2003

4.3.2 Estudio de la situación organizacional

En esta fase haremos uso de entrevistas estructuradas, el método de la telaraña y los cuestionarios para la obtención de información y realización del diagnóstico.

- ❖ Entrevista estructurada, "llamada también formal o standarizada"⁹. Esta entrevista se realiza con base en una guía de preguntas previamente preparada. El objetivo de la entrevista es ampliar la información referente a los puntos clave para el diagnóstico del clima organizacional, detectados en las entrevistas o cuestionarios aplicados previamente.

En la entrevista estructurada ya no permitimos que la persona se exprese deliberadamente sobre diversos temas. En dicha entrevista se hacen preguntas específicas. Sin embargo, ello no significa que debamos ser exigentes y atender únicamente a las preguntas guía. En dado caso que el entrevistado comience a distanciarse del tema central, hay que recordarle o enfatizar cuál es la información que queremos nos brinde o la pregunta que hicimos.

Si llega a darse esta situación debemos manejarla de tal manera que el entrevistado no se sienta agredido ni limitado ya que podríamos hacer que se sienta incómodo y con una disposición a no cooperar. Debemos crear una atmósfera de confianza de la misma forma en que se expuso en la entrevista no estructurada.

A ello hay que aumentar otras consideraciones como el tiempo de duración de la entrevista. Si suele ser demasiado larga, el entrevistado podría aburrirse. Si, por el contrario, es corto el tiempo pensará que no es, para nosotros, importante su aportación. Debemos establecer un tiempo promedio de 30 minutos. Además, hay que tener presente que la realización de la entrevista no debe interferir con su horario de trabajo ni tomar minutos de su tiempo de descanso.

Quizá lo más conveniente sería entrevistarlos cuando la demanda de trabajo es mínima. O bien, establecer junto con la Dirección un tiempo y espacio adecuado para su ejecución.

La entrevista estructurada, dentro del diagnóstico organizacional, es una herramienta de seguimiento. Por lo tanto, debemos realizarla a todas aquellas personas a las cuales entrevistamos previamente. Esto es con el objetivo de corroborar la información que obtuvimos en la entrevista no estructurada. Existe la posibilidad de entrevistar a otras

⁹ Ander - egg Ezequiel. *Técnicas de investigación social*. p.227

personas si el caso requiere que amplíemos nuestra investigación, cuando necesitamos saber cuál es la percepción general de los miembros de una organización acerca de un proceso específico.

Esta situación aplica también en el caso del cuestionario comparativo. La entrevista estructurada nos sirve para profundizar en aquellos puntos que detectemos como área de oportunidad mediante el cuestionario comparativo. O bien, sólo para confirmar aquellos aspectos que los participantes señalan como fortalezas.

- ❖ Método de la telaraña. Esta técnica propuesta por el autor británico Bernstein para el análisis de la identidad corporativa también puede ser utilizado para el diagnóstico del clima organizacional. Se han hecho modificaciones en los aspectos a analizar de tal manera que se correspondan con las características de la dimensión interna de la organización de nuestro interés respecto al clima.

El método de la telaraña es una dinámica grupal de análisis global del clima organizacional. Para ello requerimos formar un grupo de máximo diez personas las cuales sean de la misma área de trabajo. El objetivo es obtener la percepción de cada área acerca del ambiente laboral y, a la vez, indicar cómo, desde su punto de vista, evalúan los niveles jerárquicos más altos cada una de dichas áreas y viceversa. Así, este método nos permite comparar la situación intraorganizacional y detectar aquellos puntos que requieren atención.

- ❖ Los cuestionarios son, como ya sabemos, una serie de preguntas y en el caso del clima organizacional recurriremos a las preguntas cerradas. Estas son aquellas en las que el entrevistado elige su respuesta con base en las alternativas fijadas por nosotros. Además se distinguen por ser preguntas directas o personales, por ejemplo: ¿considera Ud. adecuado el tiempo brindado a la capacitación para el trabajo?

Un cuestionario debe abarcar la mayor cantidad posible de características de la dimensión interna de una organización. Las preguntas correspondientes a cada una de ellas necesitan ser ordenadas de tal modo que tengan una secuencia lógica para quien lo contesta, así evitaremos confusiones y la disposición a contestar sincera y objetivamente aumentará. Por último, al final del cuestionario hay que agradecer la cooperación brindada.

Para lograr nuestro objetivo de obtención de información hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos: las preguntas no deben ser demasiado largas de tal forma que lleguen a confundir o dificulten su comprensión; elegir un lenguaje acorde con el de las personas a entrevistar; realizar los cuestionarios en forma anónima y confidencial; y, finalmente, procurar que no sean muy extensos para que no tomen más de 30 minutos en contestarlo. En dado caso que no puedan ser más cortos, deberán aplicarse por sesiones.

Algunos otros aspectos que nos ayudan a la disposición favorable por parte de los entrevistados son explicarles el objetivo de realizar dicho estudio. Así como tener presentes todas las características mencionadas en la realización de entrevistas con respecto al tiempo y espacio.

El cuestionario de evaluación del clima organizacional puede ser aplicado a todos los miembros de la organización si no son demasiados. O, como se mencionó en el cuestionario comparativo, elegir una muestra representativa tanto por área como por nivel jerárquico.

Tras la realización de la documentación y el estudio de la situación organizacional contamos con las herramientas necesarias para llevar a cabo la siguiente fase del diagnóstico.

4.3.3 Interpretación de la información

Para poder interpretar adecuadamente la información contamos con herramientas acordes al tipo de ésta. Por una parte tenemos la interpretación cualitativa donde nos referiremos a las características que presenta el clima organizacional; por la otra, existe la interpretación cuantitativa donde evaluamos la información matemáticamente con el objetivo de obtener datos por medio de los cuales analizaremos el estado que guarda el clima en una organización.

Dentro del ámbito cualitativo entra toda la información obtenida mediante la recopilación de información documental, específicamente aquello que se refiere a las características estructurales (historia, cultura, tamaño, organigrama) y la dimensión externa, el entorno macro y micro de la organización; la observación de los procesos organizacionales y las entrevistas (no estructuradas y estructuradas).

Con base en dicha información podremos detectar la situación organizacional en sus diferentes características de la dimensión interna y externa. El análisis de ello debe hacerse de

manera objetiva, evitando la calificación de la situación. Esto es, sólo hay que mencionar los puntos que las personas entrevistadas señalaron como relevantes en la vida organizacional y las características del entorno. Un adecuado análisis de tipo cualitativo facilitará la elaboración de las estrategias.

Ahora bien, la información recopilada mediante cuestionarios corresponde a una interpretación cuantitativa. Para poder estudiarlos contamos con la estadística, la cual "es una disciplina que nos enseña a organizar los datos recogidos para poder analizar características de esos datos"¹⁰. El primer procedimiento consiste en tabular los datos. Para ello existen distintos medios entre los que destacan para realizar el diagnóstico del clima organizacional: la media aritmética o promedio y el modo, o "el valor o la observación que ocurre con más frecuencia"¹¹.

Analizar los cuestionarios haciendo uso de la estadística nos permite conocer, además de cuáles características presenta la organización con respecto al clima organizacional, el impacto de cada una de ellas. Es decir, al calcular el promedio y modo de cada variable mencionada podemos conocer a cuál de ellas le brinda mayor importancia los miembros de la organización.

Otra información que puede ser interpretada cuantitativamente es la recopilada durante la documentación, específicamente los archivos (renuncias, retardos, ausentismo, etc.). Esta información, al compararla con lo obtenido en los cuestionarios, nos ayuda a corroborar, ampliar y comprender el por qué de las estadísticas de los archivos anteriormente consultados.

Recordemos que el diagnóstico es una labor en equipo. Por lo tanto, la interpretación de la información debe ser realizada en conjunto para obtener todas las opiniones y puntos de vista necesarios, tener una visión integral de la situación y, a la vez, específica de cada aspecto.

La importancia de realizarlo de este modo radica en que estos resultados y la información recopilada de manera cualitativa son nuestra base para las siguientes fases del diagnóstico organizacional. Por ello es necesario llevar a cabo la interpretación de manera objetiva y tomando en cuenta todos los factores y áreas de oportunidad que detectemos.

¹⁰ Pardinás Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. p. 82

¹¹ *Ibidem*. p. 86

4.3.4 Presentación de resultados

Para la realización de esta fase requerimos organizar una reunión con el o los integrantes de la Dirección General así como los directores o supervisores de área. En ella expondremos la información resultado de la interpretación, lo cual debe ser atractivo a la vista para captar la atención. Al mismo tiempo la presentación debe ser clara, sencilla y específica para que todos puedan comprenderla y entender la situación que presenta su organización.

Durante la presentación no es suficiente exponer los resultados obtenidos del estudio de la situación organizacional. También hay que incluir cómo los factores afectan al desarrollo de la organización y las personas que la integran. Este aspecto nos da la pauta para la fase de la elaboración y presentación del plan estratégico. Antes de pasar a este punto hablemos de los medios para realizar la presentación de resultados.

Al principio mencionamos la importancia de captar la atención de aquellas personas a quienes presentamos los resultados. Para ello contamos con medios audiovisuales (diapositivas, power point, flash, grabación, etc.) como apoyo en la presentación de éstos. La información cualitativa es, generalmente, expuesta mediante la lista de las características y la ejemplificación de las situaciones recurrentes mientras que la información cuantitativa se presenta con gráficos.

4.3.5 Elaboración y presentación del plan estratégico

El diagnóstico organizacional no tiene como única finalidad detectar en qué áreas presenta debilidades una organización. La importancia y aportación de éste radica en ofrecer soluciones o sugerencias al respecto. Cabe recordar nuevamente el aspecto sistémico de una organización.

La planeación busca un mayor aprovechamiento de los recursos y una mejor administración de ellos. Por lo tanto, nuestra visión debe ser integral. Al elaborar las estrategias debemos tomar en cuenta si los cambios que proponemos afectan, y de qué manera, otras áreas. No se trata sólo de abordar las áreas de oportunidad sino mantener en buen funcionamiento aquellas áreas que permiten un adecuado desarrollo de la vida organizacional.

Además de tomar en cuenta los aspectos aquí mencionados y lo expuesto en el apartado anterior al respecto, en la elaboración y presentación del plan estratégico debemos ser objetivos en cuanto a los resultados. Recordemos que nuestro trabajo principal es con la gente y, en consecuencia, no podemos predecir su comportamiento. Sin embargo, sí podemos ofrecer

alternativas y sugerencias lo más apegadas posible a nuestras predicciones con base en la información con la cual contamos.

De esta forma lograremos ser convincentes y confiables y, al mismo tiempo, que nuestro trabajo sea aceptado. Aunado a ello, debemos ser abiertos y receptivos a las necesidades y recursos de cada organización en particular. En este punto no hay que dejar de lado las inquietudes y sugerencias que puedan tener los directores y supervisores.

Finalmente, para presentar el plan estratégico, además de los medios audiovisuales expuestos en el punto anterior, debemos apoyarnos en un trabajo impreso el cual contenga la información que exponemos para cada uno de los asistentes. El objetivo es que cuenten con la información en todo momento, puedan consultarla y no queden dudas respecto a las acciones que se van a llevar a cabo. Así, podemos continuar con el proceso del desarrollo organizacional.

4.3.6 Ejecución

Teniendo ya planeado el cambio, el siguiente paso es ponerlo en marcha. Para que podamos obtener la respuesta que esperamos es necesario hacer del conocimiento general qué acciones vamos a realizar, cuándo, cómo, dónde y para qué. La finalidad es obtener una disposición a cooperar por parte de quienes integran la organización.

La ejecución de un plan estratégico no es rígida. Durante el proceso pueden surgir situaciones que alteren el curso de nuestra intervención. Si es este el caso debemos ser flexibles y repetir cualquier actividad o técnica de recopilación de información cuantas veces sea necesario. Beneficiando así el proceso de cambio y la respuesta que de él obtengamos.

El desarrollo organizacional no termina aquí. Si deseamos ofrecer una atención integral debemos ir un paso más allá. Terminando la ejecución de las estrategias y logrado el cambio en las áreas de oportunidad es necesario que, pasado un tiempo en el cual la organización y sus miembros integren los nuevos procesos, volvamos a evaluar si efectivamente se logró el cambio y en qué medida está impactando en la vida organizacional.

4.3.7 Re – evaluación

Esta fase del diagnóstico consiste en planear algunas técnicas de investigación mediante las cuales obtengamos información que nos indique el estado de aquellas áreas donde hubo intervención y de la organización en conjunto. Entre ellas destacan: entrevistas no estructuradas, entrevistas estructuradas, observación, aplicación de cuestionarios y recopilación de información en los archivos de ausentismo, productividad, entre otros.

Con base en esta información podemos realizar una comparación de la situación anterior al desarrollo organizacional y de la situación actual, presentarla nuevamente a directivos y supervisores y realizar nuevos cambios si se requieren.

A pesar de ser esta la última fase del diagnóstico, no significa que aquí finalice la aportación de un comunicador organizacional y el equipo multidisciplinario de trabajo. Desde el inicio del presente trabajo nos hemos referido a las organizaciones como sistemas abiertos y multidimensionales. En consecuencia, para poder alcanzar los objetivos en los cuales se basa, establece relaciones interdependientes tanto al interior como al exterior.

Externamente una organización se enfrenta a diferentes contextos (social, político, cultural, económico) y al interior con características las cuales abarcan tanto los aspectos físicos y estructurales como los individuales. Ambas dimensiones, dada su naturaleza, están en constante desarrollo. Por tal motivo, el diagnóstico organizacional debe ser visto como un proceso de realización periódica en beneficio de su funcionamiento.

Este capítulo ha sido destinado a aplicar los conceptos tratados a lo largo de los tres primeros. Para ello tomamos como base al área de comunicación organizacional cuya especialidad es, precisamente, analizar cada una de las dimensiones interna y externa de una organización: el desarrollo organizacional. Este es un proceso con el objetivo principal de detectar las debilidades y fortalezas de cada organización, planear cambios, ejecutarlos y evaluarlos.

El éxito del desarrollo organizacional depende de varios factores. Uno de ellos lo constituye el asesor que lo lleve a cabo. Recordemos que tanto el asesor interno como externo tiene ventajas y desventajas. La característica principal que deben cubrir ambos asesores es la objetividad en la recopilación de información y la interpretación de la misma.

Además, un aspecto relevante lo constituye el equipo con el cual trabaje el asesor para el estudio de la situación organizacional así como en la planeación estratégica. Esto es, el desarrollo

organizacional, a pesar de formar parte de la ciencia de la comunicación, debe ser llevado a cabo por un equipo multidisciplinario. Si se realiza de dicha manera las propuestas y los resultados que de ellas se obtengan cubrirán de manera integral las necesidades de la organización.

El desarrollo organizacional, como proceso de cambio, requiere que sea llevado a cabo por el trabajo conjunto tanto del equipo multidisciplinario de asesores como por todos quienes conforman la organización. Un cambio será posible y lo más apegado a lo planeado si hacemos de conocimiento general las acciones a realizar en beneficio de la organización y los miembros, para que éstos muestren interés por lo que en ella acontece y tengan una disposición a cooperar en el cambio organizacional.

Para hacer esto posible, la comunicación organizacional nos brinda herramientas adecuadas dentro de cada una de las diferentes áreas que la integran. Por ejemplo, en comunicación interna podemos apoyarnos en los medios informativos (boletines, pizarrones) para difundir las acciones de cambio a realizar. El uso apropiado de cada uno de acuerdo con la estrategia a desarrollar así como la planeación integral de los cambios nos permite hacer del cambio un proceso efectivo en la mejora de la estructura y procesos organizacionales.

Finalmente, hay que resaltar la importancia de pensar en el desarrollo organizacional como un proceso permanente. Un cambio dentro de una organización reporta un mayor índice de mejoras cuando se convierte en una práctica continua que cuando se recurre a él como una alternativa en momentos de crisis.

Por lo tanto, tener conocimiento de la importancia de la dirección de una organización a partir de la comunicación nos brinda la oportunidad de comprender cuáles son los procesos básicos que impactan en el desarrollo de éstas. Y dentro de ello, comprender que cada organización es única y, por lo tanto, merece un trato personalizado.

Esta visión es la que hace posible que la comunicación organizacional cumpla con su objetivo de mejorar las relaciones y procesos fundamentales para que una organización funcione de manera óptima al interior. Así como que establezca una relación con el entorno, lo cual le permita ser partícipe del intercambio de energía e información para su subsistencia en el sistema organizacional.

El diagnóstico organizacional provee información, nos retroalimenta, acerca de la situación que se vive en la organización. Lo cual se logra cumpliendo con lo especificado en cada una de las fases que lo conforman. En este capítulo tocamos a grandes rasgos el objetivo de estas

fases y las técnicas de investigación necesarias para ello. Posteriormente hablamos de su aplicación en el caso del clima organizacional.

Detallamos las fases de dicho proceso así como las técnicas necesarias para poder llevarlo a cabo. Lo que nos resta es concretar dichas técnicas de recopilación de información presentando las herramientas (cuestionarios, entrevistas, documentos de presentación), su aplicación e interpretación adecuada. Temática que será abordada en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hasta aquí hemos tocado puntos importantes para el estudio del clima organizacional como son: la perspectiva histórica de la investigación al respecto, sus características, su concepto, las dimensiones que influyen en su formación y cuál es el procedimiento para su diagnóstico.

Con base en esa información concluimos con una propuesta para el diagnóstico del clima organizacional donde se reúnen las técnicas de investigación y herramientas que consideramos útiles para desarrollar cada una de sus fases producto del análisis específico de las dimensiones expuestas en los capítulos II y III.

Aquí puntualizamos cómo aplicar e interpretar la información que nos proporcione cada una de las herramientas de tal manera que nos permitan conocer el estado de cada uno de los factores de ambas dimensiones y, al mismo tiempo, conocer cuál es el clima que impera tanto de manera general como particular a cada área de la organización a partir de la percepción de los participantes de la misma.

Junto a ello encontrará otros documentos de apoyo para el registro de la información que hemos señalado como relevante para el diagnóstico del clima organizacional, así como unos formatos que sirven de base para interpretar dicha información. Lo cual nos da pauta para planear e implantar los cambios convenientes a cada caso.

5.1 PRESENTACIÓN

Con la finalidad de incluir todos los documentos necesarios que deben ser entregados y utilizados durante el desarrollo organizacional partimos de la idea de que somos asesores externos. De esta forma, el primer paso es ofrecer a las organizaciones nuestros servicios de asesoría en comunicación organizacional.

Para ello, el primer documento que debemos entregar a la Dirección General de la organización donde vamos a realizar el diagnóstico tiene la función de presentarnos. En él expondremos quiénes somos, cuál es el servicio que ofrecemos y cómo lo realizamos. En seguida presento el formato de dicho documento y la información específica que debe contener.

Documento de presentación

Logotipo
Razón social
(de nuestra organización)

Breve descripción de nuestra organización

Objetivo

Objetivos específicos

Quiénes somos (descripción del grupo de profesionales que conforman el equipo de trabajo)

Misión

Visión

Valores

Qué hacemos (productos que ofrecemos)

Cómo trabajamos (descripción de la metodología de trabajo)

Por ejemplo Presentación
 Primer contacto
 Presentación del plan de acción
 Ejecución
 Presentación de resultados y plan estratégico
 Re – evaluación

En este primer contacto, el cual puede ser simultáneo a la presentación o en una cita posterior, escuchamos las inquietudes del cliente y obtenemos información general de su organización la cual nos permitirá planear las actividades que requiere cada una de las fases del diagnóstico del clima organizacional. La información que necesitamos obtener, básicamente, es:

- si cuentan con una estructura organizacional (misión, visión, organigrama)
- número de empleados
- áreas de la organización
- turnos laborales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- horarios de atención y distribución de éste para las distintas actividades (descanso, comidas, reuniones, etc.)

Con base en ello podremos planear qué información necesitamos y cómo vamos a llevar a cabo el diagnóstico organizacional. En dado caso de pertenecer al área de comunicación de una organización y seamos los responsables de realizar el diagnóstico, no presentaremos este primer documento. Lo que haremos es comenzar a partir del siguiente documento que a continuación se expone.

El segundo documento a presentar es el Plan de Acción el cual contiene las acciones que llevaremos a cabo en una organización para realizar el diagnóstico del clima organizacional. Ahí especificaremos las técnicas y recursos a utilizar así como los tiempos que requerimos para cada una de ellas, en cada una de las fases de investigación. También debe incluir un cronograma donde señalemos el tiempo en días o semanas que ocuparemos para el diagnóstico.

Plan de acción

Logotipo
de la organización
en estudio

Razón social de la organización en estudio

Título: Plan de acción para el diagnóstico del clima organizacional

Fecha

Presentación

El presente documento contiene las acciones que se llevarán a cabo dentro de la organización "X" para la realización del diagnóstico del clima organizacional. Se incluye, además de las actividades por cada fase del diagnóstico, los horarios para llevarlas a cabo, los recursos y el personal requerido para ello.

FASE

Técnica de investigación (Actividad)	Objetivo	Lugar de ejecución	Tiempo / horario de ejecución	Personal involucrado en la actividad	Recursos materiales a utilizar

Razón social de nuestra organización
Contacto: nombre de la persona a cargo del proyecto
Dirección, teléfono, e-mail

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A continuación presentamos el formato del plan de acción ya elaborado con la información referente a cada una de las acciones que le corresponden a cada fase del diagnóstico. Cabe aclarar que incluyen todas las técnicas con la finalidad de brindar los datos necesarios, pero cuando se lleve a cabo el diagnóstico sólo deberán ser consideradas aquellas que van a ser utilizadas en cada caso específico. Los objetivos y otros aspectos también pueden ser modificados de acuerdo con la situación e intereses.

FASE: DOCUMENTACIÓN

Técnica de investigación (Actividad)	Objetivo	Lugar de ejecución	Tiempo / horario de ejecución	Personal involucrado en la actividad	Recursos materiales a utilizar
Recopilación de información documental	❖ Conocer la estructura de organización de la organización "X" (filosofía, organograma, tamaño, historia)	Archivos	Disponible por la organización	Personal a cargo de dicho material	Autorizaciones
	❖ Obtener información estadística de la situación intraorganizacional (retardos, ausentismo)	Archivos	Disponible por la organización	Personal a cargo de dicho material	Autorizaciones
Observación directa	<p>❖ Identificar las características de interacción entre los miembros de la organización "X" en sus diferentes áreas y niveles jerárquicos</p> <p>❖ Identificar las características de las relaciones interdepartamentales de la empresa "X"</p>	<p>Señalar cada área o departamento a observar</p> <p>Señalar otras actividades que puedan ser observadas como reuniones, tiempo dedicado al descanso etc.</p>	Señalar el día y horario a observar cada área o departamento, así como de otras actividades	(En este caso no se requiere la cooperación del personal de la organización. Quien realiza el diagnóstico es el encargado de realizar la observación)	Autorizaciones de ingreso a las áreas y actividades planeadas
Entrevista no estructurada	Obtener información acerca de la situación individual y grupal que impera en la organización "X"	Área designada por la organización o propuesta por nosotros, p.e. sala de juntas	Día y tiempo de duración de cada entrevista	Indicar los nombres y puestos de las personas a entrevistar de acuerdo al horario establecido	<p>Lugar para la realización de la entrevista y autorización del jefe inmediato en caso de ser dentro del horario laboral</p> <p>Guía de entrevista (este punto no es necesario presentarlo, lo indico para que nosotros lo tengamos contemplado, y para fines posteriores de este trabajo)</p>
Cuestionario comparativo	Obtener información acerca de la situación individual y grupal que impera en la organización "X"	Área designada por la organización o propuesta por nosotros, p.e. sala de juntas	Día y tiempo de duración de cada entrevista	Indicar los nombres y puestos de las personas a entrevistar de acuerdo al horario establecido	<p>Lugar para la realización del cuestionario y autorización del jefe inmediato en caso de ser dentro del horario laboral</p> <p>Cuestionario (este punto no es necesario presentarlo, lo indico para que nosotros lo tengamos contemplado, y para fines posteriores de este trabajo)</p>

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FASE: ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

Técnica de investigación (Actividad)	Objetivo	Lugar de ejecución	Tiempo / horario de ejecución	Personal involucrado en la actividad	Recursos materiales a utilizar
Entrevista estructurada	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Corroborar la información obtenida durante las entrevistas no estructuradas o cuestionario comparativo ❖ Ampliar la información respecto a los puntos relevantes para el diagnóstico del clima organizacional de la organización "X" detectados en entrevistas anteriores 	Área designada por la organización o propuesta por nosotros	Día y tiempo de duración de cada entrevista	Indicar los nombres y puestos de las personas a entrevistar de acuerdo con el horario establecido	Lugar para la realización de la entrevista y autorización del jefe inmediato en caso de ser dentro del horario laboral Guía de entrevista (este punto no es necesario presentarlo, lo indico para que nosotros lo tengamos contemplado, y para fines posteriores de este trabajo)
Método de la telaraña	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluar la estructura y procesos que presenta la organización "X" con base en parámetros comparativos 	Área designada por la organización o propuesta por nosotros en la cual se pueda reunir un grupo de diez personas	Día, horarios tiempo aproximado de duración	Indicar nombres y puestos de las personas con quienes se trabajará	Lugar para la realización de la dinámica y autorización del jefe inmediato en caso de ser dentro del horario laboral Pizarrón Guía de realización del método de la telaraña (este punto no es necesario presentarlo, lo indico para que nosotros lo tengamos contemplado, y para fines posteriores de este trabajo)
Cuestionario individual de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluar el clima organizacional de la organización "X" a partir de las características que presentan la estructura y procesos por los cuales se rige 	Área designada por la organización o propuesta por nosotros en la cual se pueda reunir un grupo de 30 a 50 personas	Día, horarios y tiempo aproximado para su aplicación	Indicar nombres y puestos de las personas a las cuales se aplicará el cuestionario	Lugar para la realización del cuestionario y autorización del jefe inmediato en caso de ser dentro del horario laboral Cuestionarios (este punto no es necesario presentarlo, lo indico para que nosotros lo tengamos contemplado, y para fines posteriores de este trabajo)

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

Las guías de entrevista, cuestionarios y otros métodos de recopilación de información para el diagnóstico del clima organizacional que aquí han sido mencionados se presentan en los siguientes dos apartados.

Junto con el Plan de acción necesitamos entregar un Cronograma en el cual especifiquemos el tiempo en horas o días y semanas que ocuparemos para cada una de las acciones requeridas en la realización del diagnóstico del clima organizacional. Al realizarlo es importante tomar en cuenta que podemos encontrar algunas contingencias como: corroboración de información; retraso por inasistencia del personal u otros factores. Por lo tanto, debemos indicar y explicar a la Dirección General la existencia de cierto margen de error de tiempo en la ejecución del diagnóstico del clima organizacional.

En consecuencia, al programar las actividades debemos contemplar un periodo de margen de error tanto de ejecución como de entrega. Ello con el objetivo de estar preparados ante cualquier imprevisto. El modelo de Cronograma propuesto para el Plan de acción es el siguiente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cronograma

Semana	1	2	3	4	5	6
Actividad	Días	Días	Días	Días	Días	Días
Recopilación de información documental estadística	Horas por día					
Observación						
Entrevistas no estructuradas o cuestionario comparativo						
Trabajo en grupo con método de la telaraña						
Aplicación de cuestionario de evaluación						
Interpretación de la información						
Presentación de resultados						

El número de semanas durante las cuales se llevará a cabo el diagnóstico será determinado por quien lo realice con base en las características de la organización, sus necesidades, sus recursos y el tiempo del cual dispongan para brindarnos los espacios necesarios para aplicar cada una de las técnicas de investigación. De igual manera se elegirán la cantidad de días a la semana y las horas dedicadas a cada acción.

También es importante señalar en este espacio el tiempo que nos tomará realizar la interpretación y análisis de la información. De acuerdo con ello fijaremos la fecha de entrega y presentación de los resultados.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.2 DOCUMENTACIÓN

Si recordamos bien, la documentación en el desarrollo organizacional implica una serie de investigaciones tanto internas como externas. De acuerdo con lo expuesto al respecto en el capítulo IV desarrollamos las siguientes herramientas para la recopilación y registro de la información que obtengamos.

Como parte de esta fase también se incluye la guía de entrevista no estructurada y el cuestionario comparativo el cual viene acompañado de las instrucciones para su aplicación e interpretación. Veamos los cuadros correspondientes que se han dispuesto para todos y cada uno de ellos.

5.2.1 Recopilación de información documental del entorno

Hay recordar que parte de la recopilación de información documental consiste en un análisis del entorno donde se ubica la organización. Por tal motivo, presentamos el siguiente formato para el registro de dicha información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V
PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Logotipo
Razón social de la organización en estudio

Diagnóstico del clima organizacional
Fecha de elaboración

Aspectos relevantes del entorno macro

Político	Económico	Socio - cultural
Situación general del entorno Organizaciones gubernamentales que impactan en la organización Organizaciones privadas que impactan en la organización Asociaciones políticas que impactan en la organización	Situación general de este rubro Acuerdos con otras organizaciones Inversiones que impactan en la organización Características del mercado potencial de la organización	Costumbres, valores, creencias Festividades importantes Organización social Roles sociales

Aspectos relevantes del entorno micro

Individuos	Grupos	Otras organizaciones
Contactos personales que impactan en la organización (señalar las características de la relación) Alianzas con personas que impactan en la organización	Agrupaciones que impactan en la organización Alianzas con agrupaciones que impactan en la organización	Organizaciones que impactan en la organización en estudio Alianzas con otras organizaciones que impactan en la organización en estudio

Razón social de nuestra organización
Contacto: nombre de la persona a cargo del proyecto
Dirección, teléfono, e-mail

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.2 Registro de la recopilación de información documental estadística

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

DOCUMENTACIÓN: Recopilación de información estadística

Indicadores	Mes	Porcentaje total	Porcentaje por sexo	
			M	F
Retardos				
Faltas justificadas				
Faltas injustificadas				
Permisos				
Accidentes				
Bajas				
Renuncias				
Quejas				

CAPÍTULO V
PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

DOCUMENTACIÓN: Recopilación de información estadística
Periodo: (señalar el mes y año al cual corresponde)

% por área	Retardos	Faltas justificadas	Faltas injustificadas	Permisos	Accidentes	Bajas	Renuncias	Quejas
Enlistar los departamentos que conforman la organización								

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

DOCUMENTACIÓN: Recopilación de información estadística
Periodo: (señalar el mes y año al cual corresponde)

% por horario laboral	Retardos	Faltas justificadas	Faltas injustificadas	Permisos	Accidentes	Bajas	Renuncias	Quejas
Enlistar los turnos de trabajo								

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO V
PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

DOCUMENTACIÓN: Recopilación de información estadística
Periodo: (señalar el mes y año al cual corresponde)

% por área y turno laboral	Retardos	Faltas justificadas	Faltas injustificadas	Permisos	Accidentes	Bajas	Renuncias	Quejas
Señalar el área y los turnos de trabajo								
p.e. Diseño 07 a 14 hrs.								
Diseño 13 a 21 hrs.								

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.3 Registro de la observación directa de la conducta de los integrantes de la organización

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

OBSERVACIÓN

Características y procesos observados	Área, horario y fecha Diseño Horario: Fecha:
Características del personal	Sexo Edad
Características físicas del inmueble	
Características estructurales	Control y responsabilidad, relaciones interpersonales, autoridad
Características organizacionales	Integración, trabajo en equipo, participación, toma de decisiones, motivación, poder y liderazgo, organización informal

5.2.4 Guía de entrevista no estructurada

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

GUÍA DE ENTREVISTA

Fecha:

Nombre

Área:

Puesto:

- ¿Cómo describiría Ud. el ambiente de la organización donde trabaja?
- ¿Cómo describiría Ud. el ambiente de su área de trabajo?
- ¿Cómo es su relación con sus compañeros de área?
- ¿Cómo es su relación con compañeros de otras áreas?
- ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato?
- ¿Cómo es su relación con sus subordinados?
- ¿Cómo afecta esto a su trabajo y personalmente?
- ¿Qué aspectos de su área de trabajo cambiaría, por qué y qué sugiere?
- ¿Qué aspectos cambiaría de la organización donde trabaja, por qué y qué sugiere?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.5 Cuestionario comparativo individual

CUESTIONARIO		
Área:	Fecha:	
Puesto:		
<p>El presente cuestionario ha sido diseñado para conocer su opinión acerca del funcionamiento de esta organización. Por ello, es importante que las respuestas a cada pregunta sean lo más cercano posible a lo que en ella ocurre y cuál sería la mejor forma en que se dieran las distintas situaciones en beneficio de quienes la integran. La información que nos brinde es anónima y confidencial, se usará en la mejora de los procesos y dirección de su organización.</p>		
<p>Instrucciones Lea cuidadosamente cada afirmación. Utilice los espacios de la columna izquierda y describa la situación ideal que le gustaría ver en esta organización. Después, en los espacios de la columna derecha describa lo que realmente sucede en esta organización. Para cada afirmación escriba el número que mejor describa la situación de acuerdo con la siguiente escala:</p>		
<p>1 casi nunca 2 nunca 3 a veces 4 frecuentemente 5 muy frecuentemente</p>		
Ideal		Real
	a) Existe una comunicación constante con mi jefe inmediato	
	b) Mi jefe pide que se cumplan las normas de seguridad y comportamiento	
	c) Esta organización alienta a los empleados a actuar bajo su propia iniciativa	
	d) Esta organización reconoce que la vida organizacional depende de sus miembros	
	e) Mi jefe es la persona con mayor influencia en mi área de trabajo	
	f) Mi jefe toma las decisiones y nos la comunica	
	g) La participación en el trabajo en equipo es equitativa	
	h) La organización se preocupa porque el personal desarrolle su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades	
	i) Puedo expresar abiertamente mis opiniones a mi jefe	
	j) Hay una sensación de dirección y propósito en esta organización	
	k) Yo me hago responsable de los resultados de mi trabajo	
	l) Recibo motivación por parte de mi jefe	
	m) Generalmente una persona influye en las decisiones de grupo	
	n) La toma de una decisión es producto de un acuerdo por mayoría	
	ñ) El trabajo en equipo beneficia a la organización	
	o) La organización nos brinda la capacitación necesaria	
	p) Mi jefe da respuesta a mis dudas	
	q) Las medidas de control por parte de la organización ayudan al cumplimiento de las actividades	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V
PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ideal		Real
	r) En mi área de trabajo todos compartimos la responsabilidad de lo que ahí sucede	
	s) En nuestra organización se reconoce a quien logra superar las metas propuestas	
	t) En esta organización el poder que tiene cada persona depende del cargo que ocupa	
	u) Las decisiones que se toman nos benefician a todos	
	v) Los miembros más experimentados de esta organización dedican tiempo para ayudar a los miembros nuevos	
	w) La capacitación que nos brinda la organización cubre las necesidades de información que tenemos	
<p>MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN</p>		

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Interpretación

Para interpretar la información que nos proporciona el cuestionario comparativo necesitamos sumar el valor de los tres incisos que cada persona dio para el clima organizacional ideal y real de acuerdo con el siguiente cuadro.

Característica	Sumar incisos	Total ideal	Total real	Diferencia (ideal - real)
Comunicación	a, i, p			
Autoridad y control	b, j, q			
Empowerment (responsabilidad)	c, k, r			
Motivación	d, l, s			
Poder y liderazgo	e, m, t			
Toma de decisiones	f, n, u			
Trabajo en equipo	g, ñ, v			
Oportunidades de desarrollo	h, o, w			

En "Total ideal" y "Total real" sumamos los tres incisos que corresponden a cada aspecto por cuestionario y sacamos el promedio o media. Posteriormente calcule la diferencia entre las puntuaciones del clima ideal y real en cada una de las medias.

La diferencia nos va a indicar que tan alejada está la situación organizacional actual de un estado óptimo de funcionamiento. Mientras más grande sea el número de la diferencia entre ideal y real, más debilidades presenta esa área dentro de la organización.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Este análisis individual hay que trasladarlo de manera departamental y general. Esto es, para detectar el clima de un departamento en particular requerimos separar los cuestionarios con base en esta característica. Ya separados sólo debemos sacar la media de todos los cuestionarios con relación al "Total ideal" y "Total real" por cada característica. Con base en ese dato realizamos el cálculo de la Diferencia e interpretamos de la forma que fue señalada líneas arriba.

De igual manera es posible realizar un análisis general del clima al llevar a cabo el proceso de promediar el total de cuestionarios con respecto a cada característica en ambos totales (ideal y real) y calcular la diferencia.

Posteriormente analice en dónde ocurrieron las diferencias más grandes para detectar cuáles son los factores que representan un mayor impacto en el clima organizacional de una organización en particular.

5.3 ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

En este apartado encontrará la información correspondiente a la entrevista estructurada, el método de la telaraña y el cuestionario de evaluación. Todos correspondientes a la fase de estudio de la situación organizacional de acuerdo con lo expuesto en el capítulo anterior. De igual manera que el cuestionario comparativo, las herramientas que a continuación se exponen incluyen las instrucciones necesarias para su aplicación e interpretación de la información que de ellas obtengamos.

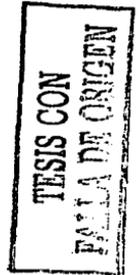
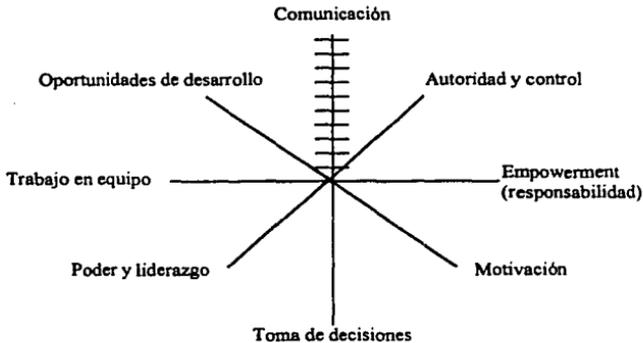
5.3.1 Entrevista estructurada

Dado el caso de la particularidad de cada organización con respecto al clima organizacional, no podemos establecer una guía general de preguntas para la aplicación de una entrevista estructurada. Esta se elaborará con base en la información que obtengamos de las entrevistas no estructuradas y el cuestionario comparativo.

5.3.2 Método de la telaraña

Para desarrollar este método necesitamos un espacio el cual cuente con un pizarrón donde dibujaremos el siguiente diagrama:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Cada radio es una escala de diez puntos, con el punto cero en el centro y el diez en el otro extremo. Los participantes deben indicar, dentro de esa escala, cómo evalúan cada punto. Para llegar a un acuerdo se puede realizar una discusión previa de diez minutos aproximadamente sobre cada punto. A continuación se indica qué aspectos corresponden a cada característica de la dimensión interna de la organización y con base en ellos realizar la discusión.

1. **Comunicación:** implica los canales, la dirección del flujo de comunicación y, obviamente, la retroalimentación e interacción intraorganizacional entre sus miembros.
2. **Autoridad y control:** incluye las características de los mecanismos de control de personal así como de quienes la ejercen.
3. **Empowerment:** este punto hace referencia a la responsabilidad en el trabajo, a cargo de quién está y su funcionalidad para la vida organizacional.
4. **Motivación:** en ella se evalúan los incentivos que ofrece la organización.
5. **Toma de decisiones:** aquí hago referencia a las características de dicho proceso y, en consecuencia, la participación que se genera de ella.
6. **Poder y liderazgo:** esta dimensión abarca aspectos como quién realmente ejerce influencia en los individuos que integran la organización y el impacto que ejerce en el sistema total.

7. Trabajo en equipo: con este punto buscamos evaluar la integración de las personas a su grupo laboral y cómo estas relaciones impactan en su desempeño y la organización en general.
8. Oportunidades de desarrollo: en esta área vamos a hablar de las posibilidades y herramientas (capacitación, cursos de actualización) que ofrece la organización a sus miembros para continuar con su desarrollo personal y profesional.

Aclarados los conceptos continuemos con el proceso de aplicación del método de la telaraña. Una vez consensado el valor para cada área continuamos con una segunda evaluación pero en este caso lo realizarán a partir de las actitudes de las personas del siguiente nivel jerárquico, ya sea inferior o superior. La elección del nivel dependerá de la ubicación del grupo con el cual trabajamos.

Si se trata de un nivel jerárquico inferior, haremos referencia a su nivel superior inmediato. Si se trata de un nivel superior, hablaremos del nivel inferior inmediato. Ahora bien, si se trata de un nivel jerárquico intermedio podemos evaluar ambos niveles inmediatos, tanto el inferior como el superior.

Es decir, primero marcamos la evaluación que hizo el grupo con el cual estamos trabajando y después marcamos el valor que desde su punto de vista le dan sus supervisores o subordinados a ese mismo aspecto. Con base en ello comparamos la diferencia y el estado de cada factor analizado.

El que evalúen desde su perspectiva y con base en las actitudes de los otros nos permitirá crear una comparación de acuerdo a las necesidades de cada uno. Además, podremos saber qué distancia perceptiva existe entre ambos grupos con relación a un mismo aspecto e identificar las razones de ello mediante la discusión previa. Finalmente, esta técnica nos va a indicar cuáles características de la dimensión interna de la organización requieren mayor atención y evaluar el estado general que presenta una organización en particular.

5.3.3 Cuestionario individual para la evaluación del clima organizacional

Este cuestionario se aplicará, en caso de ser posible y dependiendo del tamaño de la organización, a todos los miembros. De no ser posible se tomará una muestra representativa para su aplicación y obtener la información necesaria para el diagnóstico del clima.

CUESTIONARIO
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Área: _____

Fecha: _____

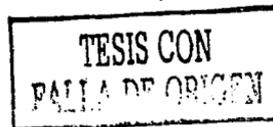
Puesto: _____

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar las características de los factores que conforman esta organización, para lo cual solicitamos su apoyo y colaboración respondiendo con sinceridad a cada pregunta y con base en su experiencia dentro de ella. Su participación es importante para la mejora de la organización en beneficio de todas las personas que la integran. Las respuestas que nos proporcione serán utilizadas confidencialmente.

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta y marque la respuesta que considere que expresa la realidad que se vive en su organización. Le pedimos por favor hacer sólo una marca por pregunta.

1. ¿Cómo circula la información en su centro de trabajo?
 - a) desde arriba, desde abajo y dentro de un mismo nivel hacia los lados
 - b) desde arriba y desde abajo
 - c) la mayoría desde arriba
 - d) siempre desde arriba



2. La información que se transmite es clara y oportuna
a) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) nunca

3. ¿En qué grado la información se transmite tal y como se formuló en su origen?
a) casi siempre exacta b) a menudo de forma exacta c) a menudo con inexactitud d) siempre de forma inexacta

4. Me entero de lo que acontece en mi organización a través de los medios con los que contamos (boletín, revista, tableros, otros)
a) en todas las ocasiones b) en la mayoría de las ocasiones c) en algunas ocasiones d) en pocas ocasiones

5. La gerencia ejerce un control autoritario sobre las actividades de sus miembros
a) nunca b) pocas veces c) algunas veces d) siempre

6. La razón principal por la cual cumpla con las políticas de la organización es:
a) por convicción b) por rutina c) por interés propio d) por temor a las represalias

7. ¿Dónde residen las funciones de revisión y control?
a) se comparte entre todos los niveles
b) se delega moderadamente a niveles inferiores
c) predominantemente en la parte alta
d) sólo en la parte más alta

8. ¿Cómo se establecen las metas de las tareas a desarrollar?
a) se discuten en grupo para buscar las metas más satisfactorias
b) se discuten las metas y luego se dan órdenes
c) se dan órdenes y se pide algún comentario
d) dando órdenes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. En su actitud personal hacia usted, su superior inmediato es:
a) generalmente muestra interés b) a veces muestra interés c) con frecuencia interesado d) indiferente
10. Considero que el responsable de la organización es:
a) todos los que integramos la organización b) el director y los mandos medios c) los gerentes generales d) el director o gerente general
11. Todos somos responsables del desarrollo de la organización
a) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi nunca
12. Mi jefe es responsable de lo que sucede en mi área de trabajo
a) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi nunca
13. Estoy capacitado para dar soluciones ante un imprevisto
a) estoy totalmente capacitado b) estoy bien capacitado c) tengo la capacitación necesaria d) estoy poco capacitado
14. Tengo la libertad de tomar decisiones sin necesidad de consultarlo con mi jefe inmediato
a) siempre b) algunas veces c) pocas veces d) casi nunca
15. Al final de mi jornada laboral me siento satisfecho por lo realizado
a) en toda ocasión b) en la mayoría de las ocasiones c) en algunas ocasiones d) en pocas ocasiones
16. En la organización predomina el uso de:
a) premios basados en las metas del grupo
b) premios con algo de sanciones
c) premios, a veces sanciones
d) temor, amenazas, sanciones y ocasionalmente premios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

17. Los incentivos que otorga la organización me motivan a superarme

- a) mucho b) lo suficiente para continuar c) poco d) muy poco

18. La motivación es una acción

- a) permanente b) constante c) escasa d) ocasional

19. Los incentivos que da la organización corresponden al esfuerzo realizado

- a) muy frecuentemente b) frecuentemente c) algunas veces d) en contadas ocasiones

20. Los incentivos se otorgan de acuerdo con:

- a) el logro obtenido b) las preferencias o amistades c) no hay un criterio específico, se otorgan indistintamente d) el cargo ocupado

21. Los incentivos que generan mayor satisfacción son:

- a) de todo tipo b) físicos (diplomas) c) morales (felicitaciones y reconocimientos públicos) d) económicos

22. En esta organización el poder que tiene cada persona depende del cargo que ocupa

- a) con frecuencia b) pocas veces c) algunas veces d) generalmente

23. Las relaciones informales (aquellas que se dan sin importar el puesto de cada persona) que se establecen en la organización tienen mayor importancia que aquellas relaciones que se dan con base en la posición jerárquica de las personas

- a) no, tienen las mismas metas que la formal b) en ocasiones c) por lo general d) sí

24. Existen grupos divididos por intereses

- a) no existe esa situación en la organización
b) en pocas áreas de la organización
c) en algunas áreas de la organización
d) en toda la organización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

25. ¿Dónde se toman las decisiones?

- a) en todas partes pero de forma conjunta
- b) en la parte superior habiendo bastante delegación
- c) en la parte superior habiendo algo de delegación
- d) principalmente en la parte superior

26. Las reuniones para la toma de decisiones apoyan al buen desempeño de las actividades de mi área de trabajo

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca

27. ¿Cuento con la información necesaria para la toma de decisiones?

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) casi nunca

28. Me involucro en la toma de decisiones

- a) muy frecuentemente
- b) frecuentemente
- c) algunas veces
- d) en contadas ocasiones

29. ¿Cuánto trabajo se hace en equipo?

- a) mucho
- b) una cantidad moderada
- c) poco
- d) muy poco

30. Existe una verdadera coordinación entre las personas que realizan un mismo proyecto

- a) generalmente
- b) algunas veces
- c) pocas veces
- d) ocasionalmente

31. La participación en equipos de trabajo se da por

- a) compañerismo e interés en el desarrollo de todos
- b) rutina
- c) interés personal
- d) temor a represalias

32. Mi equipo de trabajo es

- a) generalmente cooperativo
- b) con frecuencia cooperativo
- c) poco cooperativo
- d) indiferente a lo que sucede



33. ¿Cómo influyen los miembros de mi equipo de trabajo en la realización de la tarea?

- a) impactan positivamente al trabajo
- b) en algunas ocasiones tiene un impacto negativo y en otras impacta positivamente
- c) tiene poco impacto en el trabajo
- d) no tiene impacto en el trabajo

34. La organización ofrece posibilidades reales de crecer en el ámbito personal y profesional

- a) en todas las ocasiones
- b) en la mayoría de las ocasiones
- c) en algunas ocasiones
- d) en pocas ocasiones

35. Considero que mi trabajo para el desarrollo de la organización en general es:

- a) importante
- b) en algunas ocasiones es importante y en otras no
- c) poco importante
- d) no tiene importancia

36. Me siento capacitado para realizar las actividades de mi puesto de trabajo

- a) muy frecuentemente
- b) frecuentemente
- c) algunas veces
- d) en contadas ocasiones

37. He tenido oportunidades de aprender y crecer en mi trabajo

- a) muchas
- b) una cantidad suficiente
- c) poco
- d) muy poco

38. En la organización se toma en cuenta la manera en que trabajas con la finalidad de ocupar un mejor puesto

- a) muy frecuentemente
- b) frecuentemente
- c) algunas veces
- d) en contadas ocasiones

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO V
PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Interpretación

Para poder realizar la interpretación del cuestionario de evaluación del clima organizacional es necesario, primero, explicar cómo está estructurado. Las preguntas corresponden a algunos factores de la dimensión interna que influyen en el clima y las respuestas a las características de los tipos de clima, ambos temas expuestos en el capítulo III. Así, obtenemos el siguiente esquema del cuestionario:

Pregunta		Cooperación Propositiva	Desinterés	Cooperación de acción aislada	Estancamiento
Comunicación	1 a 4	(a)	(b)	(c)	(d)
Autoridad y control	5 a 9				
Empowerment (responsabilidad)	10 a 14				
Motivación	15 a 21				
Poder y liderazgo	22 a 34				
Toma de decisiones	25 a 28				
Trabajo en equipo	29 a 33				
Oportunidades de desarrollo	34 a 38				

La interpretación consiste en analizar cada proceso en función del clima donde lo ubicaron los miembros de la organización. Para ello necesitamos obtener el promedio de cada respuesta por pregunta. Es decir, necesitamos calcular el promedio que fue otorgado por inciso en

cada pregunta, tanto de forma departamental como general. Así, identificaremos aquellos aspectos que tengan una influencia particular la cual, posteriormente, se verá reflejada en el clima organizacional.

Por ejemplo:

Pregunta 7. ¿Dónde residen las funciones de revisión y control?

Cooperación Propositiva	Desinterés	Cooperación de acción aislada	Estancamiento
(a) 10%	(b) 40%	(c) 35%	(d) 15%

Así, sabemos que la revisión y el control corresponde a un clima de desinterés cuyas características podemos consultar en el Capítulo III. Con base en ello sabremos cómo está impactando ese factor a la organización y cómo podemos intervenir.

Esta interpretación nos indicará dentro de qué clima ubican los miembros cada característica y cuál es el predominante. De esta forma podemos tomar medidas puntuales para mejorar el desarrollo de la organización y los resultados serán óptimos y adecuados a las necesidades. Ello sin dejar de lado la característica sistémica de toda organización de la cual ya hemos hablado a lo largo del presente trabajo.

Ahora bien, la interpretación anterior del cuestionario nos brinda una visión de cuál es el estado de los distintos factores de estructura y procesos que conforman la organización, ya sea por área como de manera general. El siguiente paso es conocer cuál es el estado de cada característica de la dimensión interna de la organización. Para ello contamos con un procedimiento muy sencillo en el cual es necesario obtener el promedio por inciso a cada bloque de preguntas de acuerdo con el cuadro presentado al inicio de la interpretación del cuestionario de evaluación del clima organizacional.

Para ejemplificar tomemos el bloque de preguntas de la 1 a la 4, la cuales corresponden a la característica organizacional de comunicación. De todos los cuestionarios aplicados ya identificamos el promedio que corresponde por pregunta. Ahora sólo debemos sacar una media de esto. Es decir, promediamos los porcentajes por inciso de la pregunta 1 a 4. Vemos el siguiente ejemplo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO V
PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	INCISO A Clima de cooperación propositiva	INCISO B Clima de desinterés	INCISO C Clima de cooperación aislada	INCISO D Clima de estancamiento
1	20%	30%	10%	40%
2	10%	80%	10%	-
3	15%	10%	40%	35%
4	40%	5%	40%	15%
TOTAL PROMEDIO %	21.25%	31.25%	25%	22.5%

Así entonces:

Pregunta	Cooperación Propositiva	Desinterés	Cooperación de acción aislada	Estancamiento
1 a 4	(a) 21.25%	(b) 31.25%	(c) 25%	(d) 22.5%

Comunicación

Esto nos indica que, de acuerdo con la percepción de los integrantes de la organización, la comunicación en ésta corresponde a un clima de desinterés. Con base en este resultado consultamos las características de dicho clima y hacemos las propuestas necesarias para la mejora de ese aspecto.

Finalmente, extendemos esta interpretación a todo el cuestionario. Es decir, repetimos el procedimiento anterior donde incluimos todos los promedios por inciso de todas las preguntas (de la 1 a la 38) del cuestionario de evaluación del clima organizacional y calculamos un promedio general por inciso. El objetivo es localizar el clima donde los integrantes de la organización la ubican, las características que le corresponden y, así, realizar los cambios adecuados a las necesidades que presente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los tres procesos de interpretación, por pregunta, por característica de la dimensión interna y el global, deben realizarse tanto por área como de manera general con el objetivo de tener mayor información relativa al clima organizacional y ofrecer un análisis completo de la situación. Lo cual también nos permitirá plantear más estrategias en beneficio de la vida organizacional.

Esta evaluación se vuelve complicada cuando el volumen de los cuestionarios aplicados es alto. En dado caso que así sea existe la posibilidad de recurrir a la utilización de métodos electrónicos para la interpretación de la información, tal es el caso específico de la computadora. Esto consiste en codificar la información del cuestionario. Es decir, convertir la información verbal en cifras para que puedan ser contados más fácilmente¹.

Con base en ello se registran los valores en una tarjeta perforada. La tarjeta perforada organiza la información registrada en forma de agujeros o perforaciones para después ser transferido a cintas magnéticas o discos. Así, la máquina, "mediante un programa, está en posibilidad de reconocer la información válida de cada pregunta según los códigos fijados"² e interpretarla.

En el presente trabajo sólo lo mencionamos con el objetivo de tener las bases para utilizar el método de la tarjeta perforada en aquellos casos en que el diagnóstico del clima organizacional así lo requiera. De esta forma podemos facilitar el trabajo de evaluación e interpretación cuando la cantidad de cuestionarios es tal que realizar estos procesos manualmente resultaría muy lento e implicaría más tiempo. Además se corre el riesgo de obtener resultados incorrectos.

5.4 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Hasta este punto hemos realizado entrevistas, cuestionarios y el método de la telaraña de los cuales habremos obtenido información respecto a diferentes ámbitos de la organización relacionados con el clima organizacional. Para interpretar adecuadamente dicha información es necesario reunirla con base en las características de la dimensión interna de la organización analizadas en el capítulo III.

El objetivo de clasificarla en características personales, físicas, organizacionales, etc., es evaluar cada una de ellas integrando todos los datos obtenidos. Lo cual nos permite realizar un diagnóstico acertado del clima organizacional. En el siguiente punto encontrará los cuadros

¹ Cfr. Liningier Charles A. *La encuesta por muestreo. Teoría y práctica*. p. 285

² Rojas Soriano Raúl. *Gula para realizar investigaciones sociales*. p. 142

correspondientes a cada característica de la dimensión interna de la organización donde deberá vaciarlos e interpretarlos.

Cabe mencionar aparte la interpretación de la información documental en archivos. Dado que los datos de aquí obtenidos son en sí información estadística respecto a ciertos aspectos de la vida organizacional deberán ser presentados como apoyo de toda la información recabada mediante las técnicas anteriores. Este tema será abordado en el último punto de este capítulo.

Para la interpretación de la información cualitativa recabada a través de la documentación, entrevistas y el cuestionario comparativo proponemos un cuadro donde se vacien estos datos clasificándolos de acuerdo con las características de la dimensión interna de la organización establecidas en el capítulo III. Además, es necesario realizar la interpretación de la información tanto por área o departamento como de manera general.

Dentro de esta categoría también podemos incluir la información obtenida de las discusiones realizadas durante la aplicación del método de la telaraña. Ya que, a través de ellas, los participantes nos brindan aspectos característicos de la organización donde laboran.

Ahora bien, la información cuantitativa corresponde a los cuestionarios y las evaluaciones de las características de la dimensión interna de la organización a partir del método de la telaraña, mismas que se interpretan matemáticamente como se puntualizó en el capítulo IV. Por tal motivo, este apartado no hace referencia a ellos dado que su presentación es básicamente gráfica. Aspecto para el cual se dan las herramientas en el siguiente apartado. Así entonces tenemos:

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

Área:
CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Personal femenino	Descripción del la situación encontrada Edad, estado civil, prioridades, expectativas
Personal masculino	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO V
PROPUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

Área:
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

Distribución del inmueble	
Condiciones físicas del inmueble	
Condiciones ambientales del inmueble	
Características del equipo de trabajo	

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LA ORGANIZACIÓN (análisis general)

Tamaño	
Niveles jerárquicos	
Cultura organizacional	
Objetivos	
Autoridad / control	

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

Área:
CARACTERÍSTICAS DE COMUNICACIÓN

Flujo / redes	
Medios utilizados	
Lenguaje	
Retroalimentación	
Transmisión de información	Sobrecarga Incertidumbre

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Diagnóstico del clima organizacional de la organización
"X"

Fecha de elaboración

Área:
CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

Integración	
Interacción	
Grupos de trabajo	
Participación	
Empowerment (responsabilidad)	
Toma de decisiones	
Poder y liderazgo	
Capacitación	
Oportunidades de desarrollo	
Motivación	Incentivos
Satisfacción	Actitudes, rendimiento, cantidad y calidad
Organización informal	

5.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Nuestro siguiente paso después de analizar e interpretar la información es presentar a los responsables de la dirección de la organización los resultados del diagnóstico del clima organizacional.

Para ello realizaremos un documento donde se exponga cuál fue nuestro método de trabajo y la información que obtuvimos de ello: cuál es el estado que presenta la organización con respecto al clima y en cada una de las dimensiones (interna y externa) así como las características que las integran. Además del impacto que tienen en ese momento en la vida organizacional.

El formato de este documento es creación del Profesor Jorge García Blanco, presentado en la materia Gestión de la comunicación en las organizaciones (agosto 2001) correspondiente al 8º semestre de la opción de Comunicación Organizacional de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Logotipo
de la organización
en estudio

Razón social de la organización en estudio

Título: Resultados del diagnóstico de clima organizacional

Breve descripción de la metodología utilizada

Análisis situacional del entorno

Entorno macro

Señalar las características más relevantes que influyen en el desarrollo de la organización analizada

Entorno micro

Señalar las características más relevantes que influyen en el desarrollo de la organización analizada

Análisis situacional interno

Señalar cada una de las características (personales, físicas, estructurales, de comunicación, organizacionales) con los aspectos más relevantes que influyan en el desarrollo de la organización analizada. Es importante que la redacción se realice sin calificativos.

Posteriormente señalamos los siguientes aspectos, producto del análisis, tanto al interior como al exterior.

- Fuerzas
- Debilidades
- Áreas de oportunidad (los aspectos que podemos explotar o aprovechar)

Razón social de nuestra organización
Contacto: nombre de la persona a cargo del proyecto
Dirección, teléfono, e-mail

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Durante la presentación de los resultados contamos con “las técnicas gráficas tales como cuadros, tablas e ilustraciones”³ como auxiliares para una exposición clara y precisa ya que nos permite visualizar mejor las características que presenta una organización con respecto al clima organizacional.

Es importante señalar las particularidades que deben cubrir los apoyos visuales antes de mencionarlos. Como primer punto a seguir tenemos la numeración de cada tabla, gráfico o ilustración a utilizar; como segundo punto debe incluir un título breve de lo que representa cada una de ellas; y finalmente hay que citar la fuente de los datos representados así como la fecha en que fueron consultados o en que fue hecho el análisis e interpretación⁴.

Ahora bien, para la presentación de resultados, producto del diagnóstico del clima organizacional, contamos con tablas, gráficos de tipo histograma, de polígono de frecuencia y circulares. Primero veremos cómo es cada uno de ellos para, posteriormente, puntualizar en qué casos se recomienda su uso.

Cuadros o tablas. “Un cuadro es una tabulación de resultados”⁵ donde incluimos una relación de datos respecto a un factor o tema. Los cuadros nos permiten describir cuál es el estado que guarda dicho factor. La principal ventaja del uso de cuadros consiste en la presentación clara y concreta de los resultados así como la posibilidad de trasladar la información que contiene a diferentes tipos de gráficas.

Características de la organización	Impacto en el clima
Personales	45%
Físicas	12%
Estructurales	33%
Organizacionales	10%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Histogramas. Estas son gráficas de barras “que se construyen levantando una franja desde el eje horizontal”⁶ hasta el valor o frecuencia que le corresponda. Un histograma puede realizarse basándose en uno o dos factores a la vez. Cuando sólo se representa un factor el ancho de las barras es el mismo, lo que cambia es la altura de éstas con base en los resultados obtenidos.

³ Pardinas Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. p.185

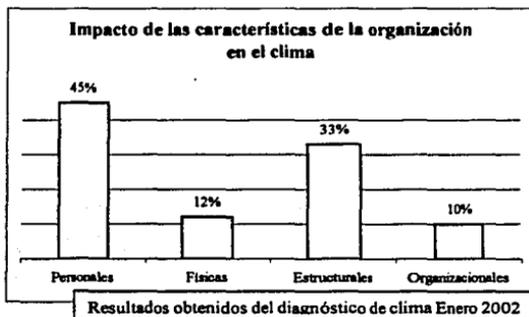
⁴ *Idem.*

⁵ *Idem.*

⁶ Rojas Soriano Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. p. 174

Sin embargo, este tipo de gráfico puede ser utilizado para presentar dos factores que tengan relación. Esto es, al mismo tiempo que la longitud de un valor se mide de manera vertical, de manera horizontal puede cambiar el ancho dependiendo del factor por representar. En este caso, "el centro de la base de las barras es el punto medio"⁷.

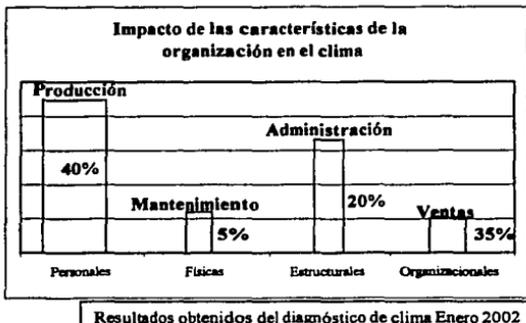
Por ejemplo, pensemos que utilizaremos el histograma para representar la evaluación de cada una de las características de la dimensión interna del clima organizacional. Para el primer tipo de histograma podemos realizar una gráfica donde todas las barras tengan el mismo ancho. Aquí cada una representa las distintas características que abordamos en el capítulo III (personales, físicos, organizacionales, etc.) y la altura de las barras corresponde al porcentaje el cual influye de manera positiva o negativa en el clima.



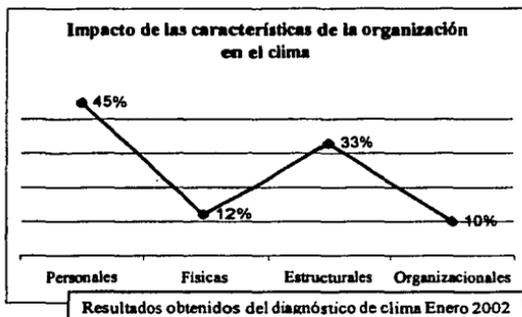
Ahora, si hacemos uso del segundo tipo de histograma, aplicado al mismo ejemplo, podemos incluir el departamento en el cual cada característica presenta mayor incidencia. De esta forma, el ancho de las barras concuerda con el departamento donde ese factor ejerza un mayor impacto en relación con el resto. Veamos el siguientes ejemplo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁷ Rojas Soriano Raúl. *Gula para realizar investigaciones sociales*. p. 174



Polygono de frecuencias. Este tipo de gráficas se obtiene de la unión de los puntos "superiores de cada barra por medio de rectas"⁸.

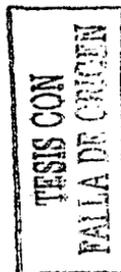
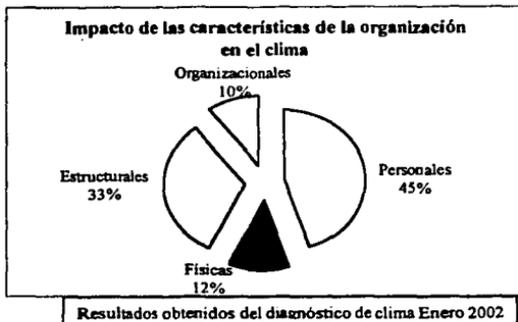


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráficas circulares. Como su nombre lo indica, se representan los factores en una circunferencia la cual se divide de acuerdo al número de éstos de tal manera que formen el total. Es decir, "la suma de los porcentajes (100) es igual a 360 grados"⁹.

⁸ Rojas Soriano Raúl. *Gula para realizar investigaciones sociales*. p. 175

⁹ *Ibidem*. p. 176



Ahora que sabemos cuáles son las opciones para la presentación de los resultados, además del documento escrito, expliquemos cuál de ellos es el más adecuado para presentar la información obtenida con cada una de las herramientas y técnicas propuestas para el diagnóstico del clima organizacional. La cual ya ha sido interpretada y registrada de acuerdo a la característica que corresponde en cada uno de los cuadros presentados en el punto *Interpretación de la información* de este capítulo.

La información acerca del entorno macro y micro debe ser presentada en un cuadro debido a que, básicamente, se trata de características descriptivas. Para ello podemos hacer uso del formato que presento en el punto 5.2.1 del presente capítulo correspondiente a la *Recopilación de información documental del entorno* y que en el documento escrito (Resultados del diagnóstico del clima organizacional) pertenece al punto *Análisis situacional del entorno*.

La información recopilada a través de la documentación en archivos señalados en el punto 5.2.2 como *Registro de información documental estadística*, registrada ya en cuadros, es conveniente presentarla en histogramas dado que nos brinda la posibilidad de graficar dos factores simultáneamente.

Para la presentación de la información, ya interpretada, correspondiente a características personales (primer cuadro del punto 5.4) haremos uso del mismo cuadro donde incluiremos una descripción de la situación, como bien se menciona ahí. Al mismo tiempo nos apoyaremos en histogramas para representar aquellas características que puedan ser

graficadas tales como el promedio de edades, la distribución porcentual por sexo, estado civil, etc. Así como las diferencias encontradas por sexo en las mismas categorías.

Por ejemplo: el 30% de mujeres le da importancia a su estado civil y el 70% no, y en el caso de los hombres el 60% le da importancia y el 40% restante no. O bien, hacer comparaciones de a qué aspecto le brindan importancia según sexo, edad o estado civil.

La información que respecta a la interpretación de las características físicas lo más recomendable es presentarla en un cuadro o tabla ya que se trata básicamente de una descripción de diferentes aspectos del inmueble. Para apoyar la presentación de esta información podemos recurrir a las ilustraciones. Por tal motivo se recomienda el uso de fotografías las cuales ejemplifiquen lo que se dice en el cuadro. Éstas deberán ser tomadas durante el proceso del diagnóstico.

El rubro de las características estructurales de la organización, debido a la naturaleza descriptiva de la información, deberá ser presentada en tabla. Dado que ésta opción nos brinda la posibilidad de graficar haremos uso del polígono de frecuencias o gráficas circulares en aspectos como cultura organizacional, objetivos y autoridad / control.

En ellos podemos mostrar la relación porcentual que existe respecto a la cantidad de participantes que comprenden y se identifican con la cultura organizacional, cuáles son sus puntos débiles; referente a los objetivos podemos mostrar de igual manera el porcentaje de cumplimiento de los mismos así como las razones o situaciones por las cuales no pueden cubrirse; respecto al factor autoridad / control existe la oportunidad de graficar dónde reside el mayor ejercicio de éste y las principales características que presenta.

Para la presentación de la interpretación de la información referente a las características de comunicación recurriremos a las gráficas circulares, los histogramas y el cuadro. Dentro de los primeros incluiremos cómo está distribuido el porcentaje de los medios utilizados para comunicarse, la cantidad de retroalimentación, sobrecarga e incertidumbre que presentan.

En los histogramas podemos especificar donde se presenta el mayor o menor índice de dichos aspectos. Por último, el cuadro nos sirve para presentar toda aquella información descriptiva que no pueda ser graficada, como el lenguaje utilizado, el tipo de redes y el flujo de comunicación.

Finalmente, las características organizacionales pueden presentarse haciendo uso de los histogramas en sus dos variables, los polígonos de frecuencia y las gráficas circulares. La

elección de cada uno dependerá del aspecto a ilustrar, a cuál se adapte mejor la información que obtuvimos durante el diagnóstico del clima organizacional de tal manera que su exposición resulte clara y concreta.

Aquí haremos mención de la presentación de los resultados del cuestionario de evaluación de manera particular. Esto es debido a que los resultados que aporta al diagnóstico organizacional nos permite corroborar la información que ya tenemos, toca aspectos específicos a los cuatro tipos de clima que pueden presentarse en las organizaciones.

En lo que respecta a este cuestionario lo más recomendable es presentar la información que nos proporciona mediante histogramas o polígonos de frecuencia. En ellas graficaremos cada una de las evaluaciones realizadas y explicadas en el presente capítulo para este tipo de cuestionario (por característica, departamento, por clima global). Las gráficas y cuadros que presentemos también deben tocar el punto referente al impacto que tienen las características en el clima organizacional, en qué aspectos influyen y de qué manera lo hacen.

Todos los gráficos que obtengamos de la presentación de los resultados por cada una de las características antes mencionadas nos servirán de apoyo durante la presentación del Análisis situacional interno del documento expuesto al principio de este apartado: *Resultados del diagnóstico de clima organizacional*.

5.6 ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Finalmente, y con base en los resultados obtenidos y presentados nos dispondremos a elaborar el plan estratégico cuyo objetivo es presentar una serie de estrategias para la implantación de cambios en cada una de las áreas de oportunidad detectadas durante el diagnóstico.

En este documento especificamos qué vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer, cuándo se va a realizar la acción y cuáles son los recursos que necesitamos para lograr nuestro objetivo. Mismas que presentaremos a los directivos de la organización.

A continuación se presenta el formato de este documento, el cual también fue tomado del curso de Gestión de comunicación en las organizaciones especificado en el punto anterior.

Plan Estratégico

Logotipo
de la organización
en estudio

Razón social de la organización en estudio

Título: Plan estratégico de desarrollo organizacional

Alcance

Aquí señalamos los resultados (espacial, temporal y materialmente) que pretendemos lograr con las acciones que se proponen para la mejora de la estructura y los procesos de la organización en cuestión

Propuestas

Objetivo (qué pretendemos lograr)	Estrategia (qué vamos a hacer para lograr el objetivo)	Táctica (cómo o con qué acciones lo vamos a hacer)

Plataforma creativa

Objetivo por área de oportunidad a abordar, por ejemplo: comunicación, motivación, integración

Público objetivo (Indicar las personas u otras organizaciones a quienes deseamos llegar con el mensaje o acción, p.e. adolescentes, amas de casa, personal de área, etc.)

Segmentación (Señalar las características socioeconómicas de las personas que conforman nuestro público objetivo)

Características del mensaje

Beneficio: indicar cuál es el beneficio o ganancia que obtendrán quienes reciban el mensaje, a quienes incluya el cambio o quienes hagan uso de nuestros productos o servicios

Promesa: cuál es la ventaja o característica principal que ofrecemos

Puntos de reforzamiento: información de apoyo

Foco memorable: aspecto en lo que quiero que se centre la atención

Requisitos ejecucionales: imágenes a utilizar en el mensaje

Razón social de nuestra organización

Contacto: nombre de la persona a cargo del proyecto

Dirección, teléfono, e-mail

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Plataforma estratégica

(En este punto especificamos los medios a través de los cuales vamos a difundir la información o las acciones para alcanzar los objetivos de nuestras propuestas)

Calendario: fecha programada para ser implantada

Público objetivo	Herramientas de comunicación (1)	Medio (2)		Vehículo	Formato	Características del mensaje
		Genérico	Específico			
(a quién va dirigido)				Lugar de ubicación o exhibición	Extensión Colores Frecuencia	Qué información se va a incluir

Justificación: explicar brevemente cuál es la importancia de emplear la estrategia descrita

(1) Las herramientas de comunicación hacen referencia al área dentro de la cual se ubica. Es decir, si la táctica corresponde a publicidad, acciones que conciernen a la comunicación organizacional directamente, etc.

(2) En el concepto Medio Genérico vamos a anotar el tipo de medio que emplearemos para ejecutar la herramienta de comunicación. Por ejemplo, si nuestra herramienta es la publicidad, los medios con los cuales contamos para llevarla a cabo pueden ser impresos, electrónicos, audiovisuales, etc.

Mientras que en el concepto de Medio Específico señalaremos cuál medio genérico nos interesa. Es decir, si es impreso hay que indicar si utilizaremos revistas, diarios o cualquier otra opción.

Recursos

Enumerar los recursos materiales necesarios para la realización del plan estratégico con su costo.

Razón social de nuestra organización
Contacto: nombre de la persona a cargo del proyecto
Dirección, teléfono, e-mail

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Uno de los principales factores que influyen en la obtención de los resultados del diagnóstico organizacional son las técnicas y herramientas empleadas durante su ejecución. La elección de ellas dependerá del aspecto o característica de la dimensión interna de la organización a estudiar. En el caso del clima organizacional, tema de interés de este trabajo, seleccionamos aquellas que cubren el análisis de todas y cada una de las características de la dimensión interna que conforman una organización e influyen en la percepción de quienes la integran.

Las herramientas presentadas en este capítulo para la evaluación del clima nos permiten obtener resultados de manera global, por área y por característica de la dimensión interna de la organización haciendo del diagnóstico un proceso integral. El cual, posteriormente, se traducirá en cambios precisos y adecuados en beneficio de la organización y quienes la integran.

La elección y ejecución de dichos cambios sólo es posible mediante un análisis apropiado de los datos arrojados por las entrevistas, cuestionarios y demás técnicas. Por ello, también hemos dispuesto de formatos a través de los cuales se facilite la interpretación y podamos así obtener información concisa del estado que guarda la organización y sus dimensiones.

Es importante señalar que, a pesar de que las herramientas sólo evalúan la dimensión interna, dentro del capítulo tocamos aquellas correspondientes a la recopilación e interpretación de la información de la dimensión externa como parte fundamental dentro del diagnóstico del clima organizacional.

La disposición de las herramientas por fase de diagnóstico nos facilita su aplicación e interpretación. Para, finalmente, realizar el plan estratégico cuyo objetivo es intervenir de la mejor manera en las áreas de oportunidad detectadas permitiendo un óptimo aprovechamiento de los recursos de las organizaciones así como su desarrollo interno y externo, objetivo primordial de la comunicación organizacional.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional vista aquí como un proceso de intercambio de información vital para una organización, nos brindó la oportunidad de crear una perspectiva distinta de éstas, de su funcionamiento y del trabajo interdependiente que debe realizarse. Lo cual se verá reflejado en los resultados y metas alcanzadas. Esto es posible a través de las diferentes funciones que la comunicación organizacional cumple dentro de las organizaciones: informativa, regulativa (políticas y normas), integrativa (asignación y coordinación de tareas), gerencial (establecer lazos con el personal), persuasiva y socialización.

Funciones que son cubiertas a través con apoyo de las distintas áreas que conforman el campo de acción de la comunicación organizacional. Las actividades que de ellas se derivan son planeadas y ejecutadas con el objetivo de modificar o mejorar la estructura, los procesos y las relaciones intraorganizacionales. Por lo tanto, los cambios se reflejan de igual manera en la implantación de un nuevo canal de comunicación, un curso de capacitación o el uso de uniformes.

Recordemos que en el centro de la vida organizacional se ubican los individuos al ser ellos quienes hacen posible el cumplimiento de las acciones arriba mencionadas. En consecuencia, el impacto de los cambios se puede detectar, además de los resultados y metas, en el comportamiento de los integrantes de la organización.

La actitud que tengan los miembros de una organización con respecto a lo que ahí sucede, en comunicación organizacional se denomina clima. El papel del clima en las organizaciones es de tal relevancia que pudimos observar el interés mostrado por estudiarlo desde principios del siglo XX y que muchos han sido los interesados y de diferentes disciplinas. Sin embargo, no llegaron a definirlo ni cuál era su influencia en las organizaciones.

Esta situación tuvo un avance hasta que el tema fue abordado por especialistas en comunicación organizacional. Ellos se dedicaron a analizar el concepto de manera inductiva, logrando de esta forma identificar algunos de los procesos de importancia para el establecimiento del clima. Pero las investigaciones mostraron la misma tendencia que las anteriores: no hay una conclusión ni consenso al respecto.

Por ello, el interés del trabajo se centró en aportar los elementos necesarios para el estudio del clima. Donde, con base en una exhaustiva investigación pudimos conceptualizar el clima como el conjunto de comportamientos de los integrantes de una organización ante los procesos y estructura de ésta, como lo señalamos líneas arriba. A partir de ello logramos identificar sus características entre las cuales destacan su temporalidad, espacialidad y multidimensionalidad.

El clima, al ser un concepto multidimensional, nos permite identificar una serie de factores de distinta índole que lo conforman. Así tenemos las características personales: sexo, edad, necesidades, capacidades y habilidades; las características físicas: distribución del inmueble, estado de éste, condiciones ambientales; las características estructurales: distribución del trabajo en departamentos y niveles jerárquicos, la coordinación de todos y la integración como parte de un todo en busca de ciertos objetivos; y las características organizacionales las cuales se enfocan a los procesos de control, la toma de decisiones, la motivación e integración, el trabajo en equipo, los cuales requieren especial atención por ser reflejo del estado de las características antes mencionadas.

Todas ellas clasificadas dentro de las dimensiones internas de la organización en el presente trabajo y que tienen un impacto en el clima. Esta multidimensionalidad se extiende más allá de lo intraorganizacional. Hemos visto que las organizaciones requieren del establecimiento de relaciones con aquello que las rodea para lograr su adaptación, desarrollo y permanencia. De esta forma distinguimos la dimensión externa, dividida en contexto macro y contexto micro, que influyen en ella.

El contexto macro lo integran los contextos político, económico y socio – cultural, cada uno de ellos toca aspectos fundamentales para el desarrollo de una organización. El contexto político se enfoca a la regulación de las normas bajo las cuales debe regirse una organización; lo económico toca la administración de los recursos, y el contexto socio – cultural nos habla de aspectos enfocados al comportamiento de grupos e individuos.

Del contexto micro cabe destacar las relaciones de una organización con individuos, grupos y con otras organizaciones. Primero encontramos a los individuos con quienes la organización entra en contacto para establecer relaciones que la beneficien, que le ayuden en su desarrollo. Después encontramos a los grupos los cuales se caracterizan por ser el público específico al cual llega una organización. Este acercamiento puede ser positivo o negativo.

Esto es, un grupo son aquellas personas que se reúnen alrededor de la organización e interactúan con ella, ya sea porque obtienen un beneficio o perjuicio de la misma.

Al final están otras organizaciones, pero no por ello sus relaciones son de menor importancia. Obviamente una organización está en contacto con otras las cuales representan su competencia o alianza en una lucha por estar vigentes.

El conocimiento de las dimensiones internas y externas nos llevó a distinguir dos factores clave dentro de los cuales se pueden reunir todas las características y contextos: los individuos y los recursos organizacionales. De los primeros nos interesa su actitud dentro de la organización y de los segundos su administración.

La relación de ambos aspectos, a partir de los binomios actitud activa – actitud pasiva y administración favorable – administración desfavorable, da origen a cuatro tipos de clima organizacional. Los cuales señalamos como clima de cooperación propositiva, de cooperación de acción aislada, desinterés y estancamiento. Sin embargo, y como bien se mencionó en su momento, esta tipología no es rígida, nos brinda la referencia para comprender el por qué de cierto clima y qué aspectos son necesarios abordar.

Dado que el objetivo fue presentar una información completa para el tratamiento de la temática del clima organizacional, no limitamos el trabajo a su análisis y exposición. También tocamos el punto de la evaluación, proceso el cual nos abre oportunidades a más y nuevos horizontes de estudio.

El diagnóstico es un proceso planificado para la implantación de cambios. En el caso particular del clima organizacional su diagnóstico implica la investigación y evaluación de cada una de las partes que conforman una organización, al mismo tiempo que lo hace de manera general. Por esta razón propusimos las técnicas de investigación y herramientas que cubren las características señaladas en las dimensiones internas y externas. Además, el presente trabajo incluyó todos aquellos documentos necesarios para la interpretación de la información así como su presentación.

Dado que el clima es una retroalimentación de aquello que acontece en la organización, la información obtenida de su diagnóstico nos da la oportunidad de prever situaciones y actuar de manera determinante. Donde las acciones se caractericen por: abordar las áreas de oportunidad desde la raíz; beneficiar a la organización en su totalidad con base en los cambios que de ello resulte; que dichos cambios sean funcionales durante un lapso de tiempo considerable o hasta el siguiente diagnóstico de clima a realizar.

Recordando la espacialidad y temporalidad del clima es imprescindible que pensemos en el diagnóstico como una acción permanente. De esta manera las organizaciones tendrán más posibilidades de implantar los cambios necesarios para la dirección adecuada de éstas. Además de que se reduce la posibilidad de encontrar resistencia al cambio, ya que los participantes de la organización lo visualizarán como una oportunidad de comunicación con quienes la dirigen. Aspecto que tendrá como principal aportación oportunidades de desarrollo para todos.

Esta situación será posible en la medida en que se cree una conciencia, entre quienes dirigen las organizaciones, de la importancia de la comunicación como un proceso que brinda la posibilidad de mejorar las interacciones que en ella se dan. Lo cual se verá reflejado, a su vez, en la mejora de los distintos procesos que la conforman y en su estructura.

Es necesario también cambiar la visión que tienen respecto a ésta. Es decir, que no la vean como una inversión poco redituable. La comunicación organizacional, y las acciones que conlleva, debe dejar de ser una opción en situaciones de crisis organizacional. Necesitamos convertirla en una parte y práctica básica del programa de desarrollo de una organización. Y que mejor manera que a través de la investigación y su aplicación.

GLOSARIO

Actitud. Es un estado de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce influencia sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta.

Área de oportunidad. Situación o circunstancia en posibilidad de desarrollo que favorece significativamente el desarrollo de la organización.

Asesor en cambios. Consultor generalmente no perteneciente a la organización, que ayuda a llevar a cabo un proceso de cambio.

Asesoría de organizaciones. Servicio, a cambio de una retribución, llevado a cabo por profesionales independientes e imparciales, con objeto de ayudar al empresario en el análisis de los problemas de dirección, asesorarle y, en su caso, ayudarlo en la puesta en práctica de las decisiones adoptadas.

Autoridad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. La autoridad se relaciona con la posición de la persona dentro de la organización. Cuando se ejerce autoridad se espera el cumplimiento de las órdenes.

Cambio. Adopción o redefinición de una idea, ya sea ésta una creencia, valor, actitud, conducta, estrategia o práctica.

Capacitación. Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal para que desempeñen mejor su trabajo.

Características de la organización. Conjuntos de factores que integran los procesos y estructuras internas de una organización.

Clima organizacional. Conjunto de los comportamientos de los miembros de una organización dados por la percepción de los factores de estructura y procesos bajo los cuales se rige ésta en un momento y lugar determinados.

Comportamiento. Cualquier acción o reacción que una persona manifiesta con respecto al ambiente. A veces implica la valoración subjetiva de una conducta. En el uso de la psicología general y experimental la actividad global de un organismo, considerada únicamente en sus manifestaciones objetivas, que pueden ser sometidas a un examen sistemático y a mediciones con procedimientos directos.

Comunicación. Es un proceso de intercambio de información a través de ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes o signos entre dos o más individuos con el objetivo de alcanzar un fin, cualquiera que éste sea. Puede darse a través de diferentes medios.

Comunicación Ascendente. Es cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, esta información suele ser detallada y específica.

Comunicación Descendente. Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar.

Comunicación Externa. Todos aquellos mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.

Comunicación Horizontal. Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Comunicación Interna. Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

Comunicación Organizacional. Sistema de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes internos y externos para alcanzar las metas para las cuales fue creada una organización, es un medio de ayuda en la planeación y dirección.

Comunicación Transversal. Cuando la comunicación dentro de la organización se da entre todos sus miembros sin importar su nivel jerárquico o área de trabajo.

Conducta. Modo de conducirse una persona en las relaciones con los demás, según una norma moral, social, cultural. También se refiere a la conducta global de un grupo social en sus relaciones para con otra. La conducta siempre implica una actividad consciente.

Contexto. Conjunto de condicionamientos, ya sean sociales, económicos o políticos, que rodean e intercambian información con la organización.

Control. Función por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Es un proceso a través del cual se evalúa que las actividades se están cumpliendo como fueron planificadas y corregir cualquier desviación significativa.

Cultura organizacional. Es el conjunto de valores, creencias y normas practicadas por la organización, sostenido por procesos sociales, imágenes, símbolos y rituales compartidos por los miembros de ésta.

Desarrollo organizacional. Es un proceso de cambio planificado de la organización para el que es necesario –en primer lugar- conocer la situación por la que atraviesa la organización y –luego- evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional.

Diagnóstico organizacional. Es un proceso de evaluación del conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional.

Dimensión organizacional. Conjunto de factores que intervienen en el funcionamiento y desarrollo de una organización. Para facilitar su estudio, así como el de las organizaciones han sido divididas en externa e interna. Cada una de las cuales engloba elementos específicos que contribuyen a lo que sucede dentro de la organización.

Dimensión organizacional externa. Todos aquellos factores que están fuera de los límites de la organización (personas, grupos, organizaciones, condiciones sociales, económicas, técnicas) con las cuales intercambia sus materiales, su energía y su información y que, por tanto, ejercen influencia sobre ella y ésta, a su vez, lo ejerce sobre ellos.

Dimensión organizacional interna. Son los factores internos relacionados con el personal, la estructura física, la distribución y coordinación de actividades, entre otras, que presenta cada organización en particular. Se preocupa por la interacción entre dichos factores y los procesos que de ahí se derivan.

Director. Persona responsable del control y dirección del departamento de una organización, de los trabajadores de la misma o de toda ella.

Eficacia. Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera, sin que se priven para ello los recursos o los medios empleados. La eficacia se mide por una relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidos.

Eficiencia. Simplificar métodos y procedimientos de trabajo. Aprovechamiento de los recursos de la organización (recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informáticos).

Empleado. Vocablo de sentido general que abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un empresario.

Empowerment. Es un proceso estratégico que busca una relación entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Significa que los empleados de todos los niveles de la organización cuentan con la información suficiente para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

Entorno. Es resultado de la interacción que tienen entre sí los factores de la dimensión externa. Relación la cual crea un marco de referencia para la acción de las organizaciones. De acuerdo con la influencia que ejerce en la organización se conoce como entorno macro y entorno micro.

Entorno Macro. Conjunto de condiciones generales con las cuales se enfrenta toda organización para su establecimiento y desarrollo. El entorno macro clasifica estas condiciones generales de acuerdo con su naturaleza dando paso a lo que conocemos como contextos.

Entorno Micro. Aquellos elementos que ejercen una influencia particular y más directa en la organización. El entorno micro enfoca su atención en los individuos, grupos y otras organizaciones con los cuales una organización tiene mayor intercambio de información. El entorno micro variará de acuerdo con la actividad principal de cada organización.

Estrategia. Acción conscientemente deseada y determinada de forma anticipada con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la organización.

Expectativa. Esperanzas que generamos ante un evento. Se plantea a partir de la experiencia adquirida.

Grupo. Es un sistema de interacciones que se desarrolla en un cierto campo social –sindical, económico, artístico, deportivo, literario, etc., con el objetivo de dar respuesta momentánea a una demanda. La agrupación tiene un momento, lugar y finalidad circunstancial.

Habilidad. Capacidad para coordinar determinados movimientos, realizar ciertas tareas o resolver algún tipo de problema.

Identidad. Es el sentimiento de pertenencia, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Imagen Corporativa. Corresponde a la representación mental que se forma a partir de la percepción que las personas tienen sobre una organización. Son juicios de valor que permiten diferenciar a la organización de otras.

Incentivo. Recompensa física, material o moral a partir de la cual surge la motivación.

Interpersonal. Comunicación cara a cara que permite establecer una relación estrecha entre los participantes.

Jefe de línea. Oficial de alto nivel que tiene la responsabilidad directa de llevar a cabo las solicitudes de los superiores y está autorizado a dar órdenes a sus subordinados.

Jerarquía. Es la disposición de las personas, en orden ascendente o descendente, según los criterios de clase, poder, autoridad o cualquier otro que conduzca a un sistema de clasificación.

Legitimidad. De acuerdo con Weber, la legitimidad es entendida como la justificación de estar investido en poderes de mando.

Líder. Persona capaz de influir en un grupo de personas para lograr un propósito.

Liderazgo. Proceso de dirigir a un grupo hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos.

Misión. Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en la organización. Sirve para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno.

Motivación. Sentimiento de apoyo o reconocimiento el cual se transmite por medio de incentivos.

Organización. Se considera una organización a cualquier grupo de hombres constituido con el propósito de alcanzar un determinado objetivo que cumpla, además, con las características de establecer relaciones entre los miembros y formular procedimientos que les permitan alcanzar sus objetivos.

Organización Informal. Aquellas relaciones que se dan sin importar la jerarquía de los miembros de una organización. Las acciones derivadas de la organización informal pueden contribuir o afectar a la organización.

Percepción. Proceso en virtud del cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente.

Personal. Todos los empleados de una organización, desde el director general hasta el último empleado.

Poder. Capacidad que tiene una persona para inducir o influenciar a otro actor para que lleve a cabo sus directrices o cualquier otra norma que él mantenga.

Productividad. Obtención de mayor volumen de productos por recursos utilizados.

Responsabilidad. Capacidad de reacción ante los acontecimientos y asumir los resultados.

Satisfacción. Es la actitud del individuo frente a su trabajo, y la vida en general, dicha actitud está basada en las creencias y valores que la persona desarrolla de su trabajo y las situaciones que enfrenta.

Sistema. Serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de sus subsistemas afecta al todo.

Supervisor. Persona que tiene responsabilidad gerencial, generalmente con poder para contratar, despedir o tomar decisiones.

Transnacional. Organizaciones que desarrollan actividades en varios países al mismo tiempo y operan con base en las políticas de la organización matriz.

Visión. Es aquella idea o conjunto de ideas que se tiene de la organización a futuro. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todas las organizaciones de interés el gran reto organizacional que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHILLES de Faria Mello, Fernando. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa. 1983.
- ANDER – EGG Ezequiel. *Técnicas de investigación social*. 21 ed. México: El ateneo. 1987
- BARTOLI Anie. *Comunicación y organización*. México: Paidós. 1992. 221 p.
- BEAL George M. (et. al.) *Conducción y acción dinámica del grupo*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz. Reimpresión noviembre 1990 (México)
- BENNIS Warren G. *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano. 1973.
- BERLO David. *El proceso de la comunicación*. México: El ateneo. 1985
- BRUNET Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas. 1987.
- DAFT Richard L./ Richard M. Steers. *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa. 1992.
- D'APRIX Roger. *La comunicación, clave de la productividad*. México: Limusa. 1991.
- DEL Pozo Lite, María. *Cultura empresarial y comunicación interna*. México: Editorial Limusa. 1999.
- DUVERGER Maurice. *Sociología de la política*. 1ª reimpresión. México: Ariel. 1983
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. 1998.

- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. *La comunicación humana. Ciencia social*. México: McGraw Hill. 1986.
- FERNÁNDEZ Ríos, Manuel. *Manual de prácticas de psicología organizacional*. Salamanca: Amarú Ediciones. 1997.
- GALLARDO Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. México: UNAM - Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. 1990.
- GOLDHABER Gerald M. *Comunicación Organizacional*. México: Logos consorcio. 1977.
- GUIZAR Monteflor, Rafael. *Desarrollo organizacional, conceptos y aplicaciones*. México: McGraw Hill. 1998.
- HALL H. Richard. *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid: Prentice Hall International. 1972
- HEINZ Dieterich. *Nueva guía para la investigación científica*. México: Editorial Planeta Mexicana. 1996.
- HICKS Herbert G. *Administración de organizaciones. Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*. México: Continental. 1982.
- HOMS Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamericana. 1990.
- HUSE Edgar F. *El comportamiento humano en la organización*. Bilbao: Deusto. 1973.
- KATZ Daniel. *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas. 1985. 547 p.
- KOLB David A. (et. al.) *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*. México: Prentice Hall. 1977

- KRAS Eva. *La administración mexicana en transición*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- LEWICKI Roy J. (et. al.) *Desarrollo organizacional, guía de capacitación*. México. Limusa. 1993.
- LININGER Charles A. y Donald P. Warwick. *La encuesta por muestreo. Teoría y práctica*. México: CIA. Editorial Continental. 1985. 5ª reimpresión
- MARGULIES, Newton. *Desarrollo organizacional*. México: Diana. 1993.
- MARTÍN Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. España: Ediciones Universidad de Salamanca. 1996.
- MERANI Alberto L. *Diccionario de psicología*. 2ª edición. España: Ediciones Grijalbo. 1976.
- PADUA Jorge. *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Fondo de Cultura Económica. 1987.
- PARDINAS Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. 34ª Edición. México: Siglo XXI. 1996
- PEIRÓ José María. *Organizaciones, nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: Promociones y publicaciones universitarias. 1990.
- PEIRÓ José María. *Psicología de la organización*. 5ª Edición. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. 1991. Tomo I y II.
- PEIRÓ Silla, José María (comp.) *Trabajo, organizaciones y marketing social*. Barcelona: Ppu. 1990. Vol. V Psicología social y sociedad del bienestar

PEIRÓ Silla, José María y Fernando Prieto Alonso (dirs.) *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis. 1996. Volumen I: *Actividad laboral en su contexto*. Volumen II: *Aspectos psicosociales del trabajo*

PFEFFER Jeffrey. *Organización y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica. 1992.

RAMOS Padilla Carlos G. *La comunicación, un punto de vista organizacional*. México: Trillas. 1991.

RICHMOND Virginia P. y James C. Mc Croskey. *Organizational communication for survival*. West Virginia University. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1992.

ROBBINS, Stephen D. *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México: Prentice Hall. 1994.

RODRIGUEZ Mancilla, Darío. *Diagnóstico organizacional*. 2ª Edición. Chile: Universidad Católica de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. 1995.

ROJAS Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 7ª Edición. México: Plaza y valdes. 1991.

ROJAS Soriano, Raúl. *Métodos para la investigación social: una proposición dialéctica*. 11ª Edición. México: Plaza y valdes. 1991.

ROSENBERG J.M. *Diccionario de administración y finanzas*. España: Ediciones Centrum técnicas y científicas. 1989.

RUIZ Olabuenga, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. Bilbao España. Universidad Deusto. 1995.

SILVERMAN David. *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: Nueva Visión. 1976.

Varios Autores. *El ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas. 1996.

CIBERGRAFÍA

Ayuquí Carrión, Jessy. *Liderazgo empresarial*. Julio 2003. Fecha de consulta: octubre 2004.
www.monografias.com

Gonçalves Alexis P. *Dimensiones del clima organizacional*. Diciembre 1997. Fecha de consulta:
marzo 2002. www.calidad.org/articles

González M., Juan Carlos. *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*. Febrero 2002.
Fecha de consulta: abril 2003. www.monografias.com

Jáuregui Pérez, Ana Julia. *Conceptos de Administración*. Enero 2003. Fecha de consulta: abril
2003. www.monografias.com

Londoño, Jorge Alberto. *Productividad y crecimiento empresarial*. Abril 2000. Fecha de
consulta: marzo 2002. www.dinero.com

Márquez Pérez, Monica. *Satisfacción laboral*. Diciembre 2001. Fecha de consulta: abril 2003.
www.monografias.com

Martín Humberto. *Evaluando el clima organizacional*. Fecha de consulta: marzo 2002.
www.cgmeta.com

Martínez Luis. *Clima organizacional*. Diciembre 2000. Fecha de consulta: noviembre 2001.
www.monografias.com

Mastri Cristian G. *Conceptos básicos sobre cultura organizacional*. Julio 2001. Fecha de
consulta: marzo 2002. www.comerciosantiago.com.ar/articulos/julio2001

Padilla González, César. *La economía de México*. Diciembre 2000. Fecha de consulta:
septiembre 2002. www.monografias.com

Palomino Mariselli, Rogger Augusto. *Temas de recursos humanos. Clima organizacional*. Internet 2001. Fecha de consulta: marzo 2002. www.sht.como.ar

Pastor M^a. Mercedes. *Clima laboral*. Junio 1999. Fecha de consulta: marzo 2002. www.revistacyd.com.ar

R.J. AGUADO. *Clima organizacional. Un acercamiento a su identificación*. Fecha de consulta: marzo 2002. www.avantel.net

Saravia Miguel. *La legitimidad del poder*. Enero 2003. Fecha de consulta: abril 2003. www.monografias.com

Tofful Carina. *Clima y cultura organizacional*. Internet 1999. Fecha de consulta: marzo 2002. www.members.lycos.es/psicorg

Tubán Félix, Reynaldo Jorge. *Medición del clima laboral en las organizaciones*. Diciembre 2000. Fecha de consulta: marzo 2002. www.monografias.com

Wigodski S., Jacqueline. *¿Qué se entiende por clima organizacional? Clima organizacional en el desempeño laboral del profesional de enfermería*. Fecha de consulta: marzo 2002. www.fortunecity.com

Y.A.F.L. *Clima organizacional*. Fecha de consulta: marzo 2002. www.miexamen.com.mx

Boletín El Molino. Publicación realizada por el proyecto DFIF Colombia. Fecha de consulta: marzo 2002. www.Proyectodfidcolombia.org/elmolino

Clima organizacional. Fecha de consulta: marzo 2002. www.factorintelectual.com.mx

Clima organizacional. Breve descripción de sus contingencias. Fecha de consulta: marzo 2002. www.labora.galeon.com

Metodología. Octubre 2002. Fecha de consulta: mayo 2003. www.monografias.com

Satisfacción laboral para el buen funcionamiento de la empresa. Fecha de consulta: marzo 2002.
www.deguate.com

www.desarrolloyasesoria.tripod.com

www.nur.edu

www.pa-partners.com/clima.htm

www.shcp.gob.mx

www.sre.gob.mx

HEMEROGRAFÍA

Artículo "El trabajo del comunicador organizacional" de Salvador R. Sánchez Gutiérrez en *Razón y Palabra*. Número 4. Año 1. Septiembre – noviembre 1996.

YANEZ Elias, Virginia. "Diagnóstico del clima organizacional en una empresa privada" Tesis de Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. 1983

Apuntes de la asignatura *Gestión de la comunicación en las organizaciones* impartida por el Profesor Jorge García Blanco, agosto 2001. Correspondiente al 8° semestre de la opción de Comunicación Organizacional de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.