



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Propuesta para mejorar el clima organizacional en tres
sucursales de un banco de imágenes.

TESIS

Para obtener el título de Licenciatura en Psicología

Presenta:

MARIA DOLORES FLORES HERNÁNDEZ

Dirigida por:
Maestro: JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA



Ciudad Universitaria, México , D.F.

Marzo 2011



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 está 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.

| Índice | |
|---|----|
| Índice | 2 |
| <i>Agradecimientos</i> | 4 |
| Resumen | 6 |
| Introducción | 7 |
| 1. Clima Organizacional | 10 |
| 1.1 Antecedentes..... | 10 |
| 1.2 Enfoques de Clima Organizacional | 12 |
| 1.3 Definición de Clima Organizacional | 13 |
| 1.3.1 <i>Medida múltiple de los atributos organizacionales</i> | 14 |
| 1.3.2 <i>Medida perceptiva de los atributos individuales</i> | 14 |
| 1.3.3 <i>Medida perceptiva de los atributos organizacionales</i> | 15 |
| 1.4 Teoría del clima organizacional de Likert..... | 18 |
| 1.5 Tipos de Clima según Likert | 20 |
| 1.5.1 <i>Clima de Tipo Autoritario</i> | 21 |
| 1.5.2 <i>Clima de Tipo Participativo</i> | 22 |
| 1.6 Componentes del clima organizacional..... | 23 |
| 1.7 Medición de Clima Organizacional..... | 25 |
| 1.7.1 <i>Características de los instrumentos de medición del clima</i> | 25 |
| 1.7.2 <i>Dimensiones del Clima</i> | 26 |
| 1.7.3 <i>Dimensiones y cuestionarios</i> | 28 |
| 2. Causas y efectos del Clima Organizacional | 39 |
| 2.1 Clima y estructura organizacionales..... | 39 |
| 2.2 Reglamentos y Políticas | 41 |
| 2.3 Administración por Objetivos, Círculos de Calidad y Evaluación del Rendimiento en relación con el Clima Organizacional..... | 41 |
| 2.3.1 <i>Administración por Objetivos</i> | 42 |
| 2.3.2 <i>Clima y círculos de calidad</i> | 44 |
| 2.3.3 <i>Evaluación de rendimiento</i> | 45 |
| 2.4 Robos, vandalismo y clima..... | 46 |
| 2.4 Estudios sobre Clima Organizacional..... | 48 |
| 3. Método | 53 |
| 3.1 Planteamiento del problema. | 53 |
| 3.2 Hipótesis | 54 |
| 3.3 Tipo de estudio | 54 |
| 3.4 Variables | 55 |
| <i>Variables Dependientes:</i> | 55 |
| <i>Variables atributivas:</i> | 56 |
| 3.5 Población y muestra | 57 |
| 3.6 Instrumento | 57 |
| 3.7 Diseño de la investigación..... | 60 |
| 3.8 Análisis de datos..... | 60 |
| 3.9 Procedimiento..... | 60 |
| 4. Resultados | 63 |
| 4.1 Presentación de los resultados | 64 |
| 4.1.1 <i>Diferencias entre sucursales</i> | 66 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.2 Diferencia según Jerarquía organizacional..... | 67 |
| 4.1.3 Las dos dimensiones más afectados. | 68 |
| 4.1.4 Género, Estado Civil y experiencia como factores que influyen en la percepción del clima organizacional. | 69 |
| 4.1.5 Análisis General del grupo..... | 72 |
| 4.1.6 Percepción de las dimensiones..... | 73 |
| 4.1.7 Áreas de oportunidad. | 76 |
| 4.2 Resultado de las Preguntas abiertas..... | 78 |
| Conclusiones..... | 79 |
| Propuesta | 82 |
| Alcances y limitaciones | 91 |
| Bibliografía | 92 |
| ANEXO..... | 95 |

Agradecimientos

Gracias

A Dios por iluminar mi camino y por la libertad de compartir emociones en esta vida.

A mi mamá con mucho cariño el siguiente pensamiento:

Ayer ...

*en tus ojos halle la fuerza,
en tu sonrisa encontré dulzura,
en tus caricias descubrí el amor
entre tus brazos conocí el consuelo,
con tus acciones forjaste mi esencia*

Ahora en tu recuerdo busco la esperanza para seguir adelante en esta vida que me dio la oportunidad de estar a tu lado.

A mi Papá:

*Al hombre que hizo posible mi existencia le ofrezco mi respeto y cariño,
porque gracias a él he podido conocer la vida,
gracias a su amor conocí la libertad,
gracias a su trabajo acepte los retos,
gracias a sus caricias me hice fuerte,
gracias a sus silencios tome mis decisiones y
aunque no agradezco su ausencia me hizo valorar su presencia.*

A mis Hermanos Gracias:

Martín (Chino) por haber cuidado de mí como un Padre y por la rectitud que muestras en todo momento, tu apoyo es y será invaluable..

Fernando (Mara) por guiar mi camino siempre con amor, paciencia y respeto, eres un gran ser humano.

Vicente (Gori) por el apoyo, la disposición y conocimientos compartidos...no te detengas.

Andrés (Chivo) por el cuidado que pones en lo que haces, tu serenidad y el respeto que muestras a la vida ajena...no desistás.

Gerardo (Tennis) por tu firmeza y valor de ir siempre adelante aún contracorriente, porque para tí nada es imposible.

Mariana (marimba) por tu cariño y fuerza de afrontar la vida porque vales mucho más de lo que tu misma crees, aprecia aquello que realmente importa.

Dios los bendiga y les de la felicidad que merecen.

A mi Director de Tesis: Maestro José Luis Villagómez García por compartir sus conocimientos y por su gentil disposición.

A los sinodales:

Maestra: Isaura Elena López Segura

Maestra: María del Socorro Escandón Gallegos

Maestra: Patricia Soledad Sánchez Razo

Licenciado: Gabriel Jarillo Enriquez

A mis profesores: Raúl Tenorio, Dr. Alfredo Guerrero, Fabián Martínez, Karina Torres, Gaby Romero y todos los académicos que dejan siempre una huella especial en sus estudiantes.

A la Familia Cuellar Alcántara (Sr. Marcos, Sra Sara, Luz María, Ricardo) por todo el apoyo y cariño que siempre me han brindado

A Diana más que una cuñada eres una gran amiga.

A todas mis amigas por su compañía, apoyo y complicidad.

Un agradecimiento muy especial a esa mujer que ha estado junto a mi en todo momento, por su apoyo, cariño y excelente sentido del humor... Ale te quiero mucho.

A todos mis sobrinos Andrés, Angélica, Moisés, Brenda, Andrea, Montserrat, Jonathan, Iván, Jostué, Ricardo, Isaac y Amairani un beso, un abrazo luchen siempre para lograr sus metas, que Dios los proteja y los guíe.

Resumen

El objetivo de este estudio fue dar una propuesta para mejorar el clima organizacional de un banco de imágenes en sus tres sucursales (Colombia, Guadalajara y Distrito Federal), fue necesario hacer un diagnóstico del clima por medio de un cuestionario tipo likert, se encontró que existen diferencias en la percepción del clima organizacional entre las tres sucursales, Colombia mostró una perspectiva más positiva en comparación a Guadalajara y la Ciudad de México, esta última sucursal mostró una perspectiva por debajo de la media general. La jerarquía del puesto influye en la percepción del clima, a mayor jerarquía la perspectiva es más positiva. Otras características tomadas en cuenta fueron: sexo, estado civil y tiempo de experiencia, los hombres mostraron una perspectiva más positiva en comparación con las mujeres, la experiencia en el puesto al igual que el estado civil son características que no muestran influencia sobre la percepción del clima. Las áreas de oportunidad que se consideran para hacer la propuesta son: capacitación, sistema remuneración, sistema de reconocimiento, organización, comunicación, condiciones físicas del trabajo y recursos materiales. La propuesta es concreta, se apega a un corto presupuesto y tiene la finalidad de mejorar el clima organizacional de este banco de imágenes.

Palabras clave: clima organizacional, ambiente laboral, áreas de oportunidad, diagnóstico y propuesta.

El clima organizacional es la interacción de un conjunto de características propias de una empresa y de los empleados. Es importante para toda empresa hacer estudios de clima independientemente del giro al que se dedique, ya que de esta forma se pueden identificar áreas que estén ocasionando conflictos y que puedan dañar la productividad y buena organización.

La empresa donde se hizo el presente estudio se dedica a la venta y renta de imágenes, se pudo observar que en general los empleados presentan insatisfacción por el sistema de remuneración y por la capacitación que reciben, reflejado en las ventas (baja productividad), los retardos y ausentismo del personal. El estudio consistió en medir el clima organizacional por medio de un cuestionario tipo likert, el cual se obtuvo de Villagómez (2008); Se aplicó en las tres sucursales del banco de imágenes que son Guadalajara, Ciudad de México y Colombia para conseguir un diagnóstico y presentar una propuesta a los directivos.

Esta tesis se compone de cuatro capítulos en el primero se revisan los antecedentes y enfoques del clima organizacional, conceptualizando clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados de su ambiente de trabajo. Se hace una definición de clima diferenciándolo de otros conceptos que con frecuencia se confunde como son cultura y satisfacción laboral. También se hace referencia a los elementos que conforman el clima y los instrumentos que se han utilizado para medirlo. En el segundo capítulo se consideran las causas y efectos de los componentes del clima, la interacción y resultados que provocan estos componentes. Se mencionan algunos estudios que se han hecho sobre clima. El Capítulo tres se refiere al

método que se empleó para la realización del estudio, desde el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, se exponen las hipótesis que dirigieron esta tesis, se hace la descripción de las variables, así como del instrumento que se uso, el diseño de investigación es causiexperimental ya que los sujetos no se asignaron aleatoriamente y finalmente este capítulo describe el procedimiento usado. En el capítulo cuatro se presentan los resultados obtenidos, se expone si se aceptan o rechazan las hipótesis de estudio, y se utilizan algunas graficas para ejemplificar los datos. Al terminar el capítulo cuatro se presentan las conclusiones del estudio, continuando con la propuesta realizada para mejorar el clima organizacional. Para finalizar se exponen los alcances y limitaciones que se presentaron al realizar este trabajo, seguido de la Bibliografía que fue indispensable consultar para poder hacer esta tesis.

CAPITULO I

1. Clima Organizacional

1.1 Antecedentes

Clima Organizacional es una frase compuesta por dos palabras, Clima tiene su raíz griega que refiere inclinación o pendiente. Sin embargo si se busca en cualquier diccionario la palabra **clima** la definición sería muy similar a la siguiente:

“Conjunto de condiciones meteorológicas que caracterizan el estado medio de la atmósfera en un punto de la superficie terrestre”.

Es decir se aplica como sinónimo de meteorología, tiempo o temperatura. Tomando en cuenta esta definición se observa que el clima es importante para las regiones o lugares y de éste dependerán las acciones a realizar. Por decirlo de algún modo si el clima es frió, húmedo o caliente esta repercute directamente en las acciones de los pobladores, un claro ejemplo son las personas que viven en el caribe y los que viven cerca del polo norte, la temperatura cambia considerablemente, por lo tanto, la forma de vestir y la alimentación en estos puntos será muy diferente.

Organización es una unidad coordinada para lograr una meta o un conjunto de metas comunes Gibson, J. (2008; citado por Brunet, 1987), dentro de las organizaciones ya sean pequeñas grandes, medianas, exitosas o no exitosas, hay gente procesos y estructuras que ayudaran y revelaran al observador el funcionamiento interno de las organizaciones. Clima Organizacional se puede entender como la unión de todos los elementos que hacen el ambiente en una empresa (Instalaciones, maquinaria, personal, programas de capacitación, percepciones económicas, comunicación, equipo de trabajo, seguridad, promoción de puesto, etc.) y los cuales van a influir positiva o negativamente en los miembros de una compañía para el desarrollo de sus actividades.

Según la Teoría de Lewin (1951; citado en Brunet , 1987) la cual puede ser presentada esquemáticamente en la siguiente ecuación:

$$C=f(P,M)$$

Donde el comportamiento (*C*) es el resultado o función (*f*) de la interacción de la Persona (*P*) y su medio ambiente (*M*). Brunet (1987) afirma que el comportamiento de un individuo en su entorno laboral no sólo depende de sus características personales sino que está ligado con la forma en que percibe su ambiente de trabajo y los componentes de ésta. Lo que sugiere que cada ser humano es único tomando en cuenta no sólo la apariencia física si no todas las características de cada individuo la personalidad, los intereses, las habilidades y el temperamento por mencionar algunos aspectos, cambian de persona a persona haciendo que perciban su entorno de diferente manera.

Aunque los orígenes teóricos de Clima Organizacional no están claros en las investigaciones, Brunet (1987) menciona que Guellerman en 1960 fue el primero en utilizar el término en psicología industrial/organizacional, así mismo comparte que Clima puede ser confundido con cultura y liderazgo. En la figura 1 se mencionan las características del concepto de Clima Organizacional según Brunet (1987).

| - Características del concepto de Clima Organizacional: |
|---|
| - El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad. |
| - El clima es una configuración particular de variables situacionales. |
| - Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. |
| - El clima tiene connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular. |
| - El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. |
| - El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza. |
| - El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea. |
| - El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente). |
| - Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente. |
| - Tiene consecuencias sobre el comportamiento. |
| - Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento. |

Figura 1 Características del concepto de clima organizacional Sacado de (Taquiri 1968; citado y tomado de Brunet (1987)).

1.2 Enfoques de Clima Organizacional

Brunet (1987) presenta dos enfoques que han estudiado el concepto de Clima Organizacional los cuales son Gestalt y funcionalista:

Escuela de la Gestalt.- Se centra en la organización de la percepción y considera al todo diferente a la suma de sus partes y relaciona dos principios importantes en la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento, es decir que de acuerdo a esta escuela los miembros de una organización comprenden el Clima Organizacional basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese entorno.

En términos sencillos dice que los trabajadores actúan en su mundo de acuerdo a los criterios que perciben, de otra forma la percepción que el empleado tenga de su medio de trabajo influirá en su comportamiento.

La Escuela Funcionalista.-considera importante el ambiente que rodea al empleado, sin embargo apunta que las diferencias individuales son fundamentales en la adaptación del individuo en su medio. Los gestaltistas opinan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, al contrario los funcionalistas postulan que un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación de su propio clima.

De acuerdo con Brunet (1987), ambos enfoques coinciden que las personas deben estar en equilibrio con su mundo de tal manera, que si el trabajador percibe un clima hostil, éste se comportara defensivamente pues considera que es la forma adecuada de adaptarse a su entorno.

1.3 Definición de Clima Organizacional

Brunet (1987) menciona que existe polémica sobre el termino Clima Organizacional con respecto a la definición y no hay consenso en lo que refiere al papel de clima en el rendimiento de la organización, pues mientras algún empleado se siente afortunado simplemente por tener un empleo, otro puede medir el clima en función a sus opiniones personales y uno más por las características verdaderas de la organización. También subraya que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre clima no son lo suficientemente descriptivos o validos y por lo tanto no ofrecen un trabajo de síntesis definitiva. Aun así, los autores prefieren ajustarse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a una definición en común, es el caso de James y Jones (1976; citados en Brunet, 1987), han identificado tres modos diferentes de investigación del clima, los cuales no son mutuamente excluyentes y conducen a aceptaciones diferentes del clima organizacional:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales
- Medida perceptiva de los atributos organizacionales
- Medida perceptiva de los atributos individuales

En la Figura 2 se presentan estos tres enfoques:

| Evaluación del clima organizacional | Atributos | |
|---|------------------|---|
| | Organizacionales | Personales |
| | Objetivo | Medida objetiva |
| | Perceptible | Medida Perceptiva de los atributos Organizacionales |
| | | Medida Perceptiva de los atributos individuales |

Figura 2. Definición de Clima Organizacional, tomado de Brunet (1987).

Para poder entender mejor estas medidas de atributos organizacional y atributos personales se explican a continuación:

1.3.1 Medida múltiple de los atributos organizacionales.

Esta medida considera el clima como un conjunto de características que:

- a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.)
- b) son relativamente estables en el tiempo
- c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Existe un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales y que no es otra cosa más que la naturaleza física de la organización, se limita al estudio y deja de lado la interpretación que el empleado hace de su situación en el trabajo.

Las variables a estudiar de esta medida objetiva son generalmente muy numerosas para analizarlas todas por lo que el estudio se limita a la relación que existe entre el tamaño de la empresa y el rendimiento de sus empleados por medio de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes.

Al estudiar solo los componentes objetivos deja fuera las percepciones que los empleados tienen sobre su situación laboral.

1.3.2 Medida perceptiva de los atributos individuales.

Representa una definición deductiva del clima organizacional que deja ver la polémica que vincula la percepción del clima en los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados considerando incluso su grado de satisfacción. Los defensores de esta teoría definen el clima como elementos individuales y los relacionan principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características propias de la organización.

Es decir el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer de tal forma que el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

El clima se torna sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es mas una función de sus características personales que de los factores organizacionales.

1.3.3 Medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Desde este enfoque el clima es una medida perceptiva de los atributos organizacionales y esta definido por una serie de características que:

- a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus departamentos
- b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consiente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Las variables propias de la organización, tales como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo y de esta forma producir las percepciones, las cuales mediante la evaluación de éstas se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados.

La información que el individuo obtiene de:

- a) los acontecimientos que ocurre alrededor de él, de las características de su organización, y
- b) de sus características personales

hacen que formen su percepción del clima al actuar como filtro de esta información.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores ya que permite medir más fácilmente el clima y respeta mejor la teoría de Lewin (1951, citado en Brunet, (1987)), que postula la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento y lo cual es de extrema importancia

En resumen esta última medida contiene tres variables importantes:

- las variables del medio las cuales son exteriores al empleado tales como la estructura de la organización, tamaño y la administración de los recursos humanos,
- las variables personales directamente del empleado tales como aptitudes, actitudes y motivaciones,
- las variables resultantes influenciadas por las variables del medio y las variables personales tales como satisfacción y productividad.

En esta definición se reagrupan aspectos organizacionales como el liderazgo, conflictos, sistemas de recompensas y castigos, control y supervisión, sin dejar de lado las particularidades del medio físico de la organización.

Brunet (1987) señala que en una empresa pueden haber varios climas organizacionales diferentes y que entre más centralizada este la organización más se pueden observar climas diferentes, afirma que la Posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima, de igual manera las organizaciones que cuenten con oficinas en varias

ciudades o regiones lejos de la sede social, verán aparecer climas diferentes , aun cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede. Indica que el origen de esta diferenciación puede deberse a varios factores entre los que está la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etcétera. A este enfoque Villagómez (2008) menciona que se le conoce como fenomenológico, subjetivo o personal algunos de los investigadores destacados de esta aproximación son Nyles, Pritchard e Ingel (1980); Fiel y Abelson (1982); Schneider(1990); Furnham y Goodstein (1994) y Rubio Navarro (1999) que en resumen definen clima como las percepciones compartidas por los trabajadores acerca de un ambiente de trabajo. Existen dos tipos de medidas perceptivas en el enfoque fenomenológico, la primera indica que las percepciones de los trabajadores se relacionan con los valores y necesidades de cada individuo, y la segunda se orienta a la percepción que tiene un trabajador de los atributos organizacionales.

Con base a las definiciones presentadas se considera clima organizacional como las percepciones compartidas de los empleados acerca de su ambiente de trabajo que se da a partir del conjunto de características de la organización.

Fhurnam y Goodstein 1994, citados en (Brunet, 1987), distinguen **clima y cultura** ya que con frecuencia estos dos términos son considerados similares y lo hacen de la siguiente forma:

- **Clima** es un constructo personal fundamentado en valores personales mientras que
- **Cultura** es un constructo social compartido por los miembros de ella y está fundamentada en valores y creencias de la realidad socialmente construida.

Clima también puede confundirse con **satisfacción** (Villagómez, 2008), pero este último término es el resultado de un conjunto de actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo y la vida en general, es decir:

- **satisfacción** es el resultado del tipo de clima que exista en la organización, y
- **clima** es la percepción que tiene el empleado de la organización.

Villagómez (2008) indica que la cultura, el clima y la satisfacción son complementarios, pues tanto clima como satisfacción forman parte de ese gran sistema que es la cultura, y la satisfacción depende en gran parte del tipo de clima que perciban los trabajadores.

1.4 Teoría del clima organizacional de Likert

Brunet (1987) nombra a Renis Likert y lo señala como un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en Psicología organizacional, básicamente por la elaboración de cuestionarios e investigaciones sobre procesos administrativos y presenta la teoría de clima organizacional considerada como la más completa por su explicación. Likert (1974, citado en Brunet, 1987) le llama *sistemas de organización*, este sistema permite observar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. El comportamiento de los subordinados según esta teoría, es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte por las informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores que ya tiene cada persona. Lo que determina el comportamiento de cada individuo es la percepción, la cual es influida por la realidad, es decir que lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva; este autor también menciona cuatro factores principales que influyen en la percepción individual del clima y que podría explicar la naturaleza de los microclimas:

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

Likert (1974; citado en Brunet, 1987) identifica también tres variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales que a continuación se describen.

- **Variables Causales.** Son las que determinan el sentido de una organización evoluciona así como los resultados que obtiene, son variables independientes y se distinguen porque:
 - i. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
 - ii. Son variables de causa y efecto, por lo que si se modifican, hacen que se modifiquen otras variables, si éstas permanecen sin cambios generalmente no se ven afectadas la influencia de las otras variables.
- **Variables Intermedias.** reflejan el estado interno y la salud de la empresa. Las motivaciones, las actitudes, los objetivos, el rendimiento, la eficacia en la comunicación y la toma de decisiones entre otras

características son ejemplo de estas variables y son de hecho las que constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

- **Variables Finales.** - Resultan del efecto conjunto de las variables causales y las variables intermediarias. Son el reflejo del resultado obtenido por la organización, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias o utilidades y las perdidas son claro ejemplo de éstas; por lo que constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

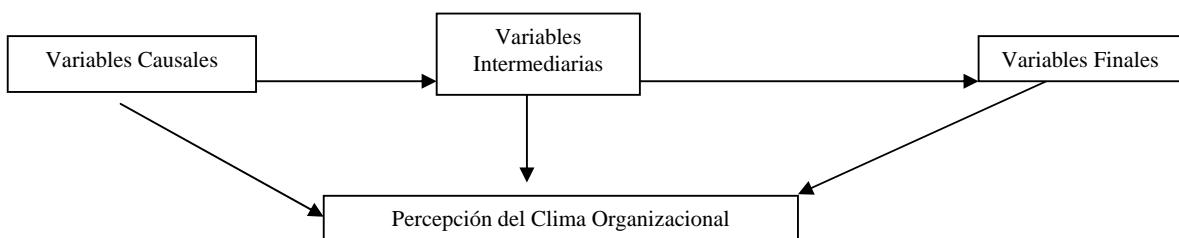
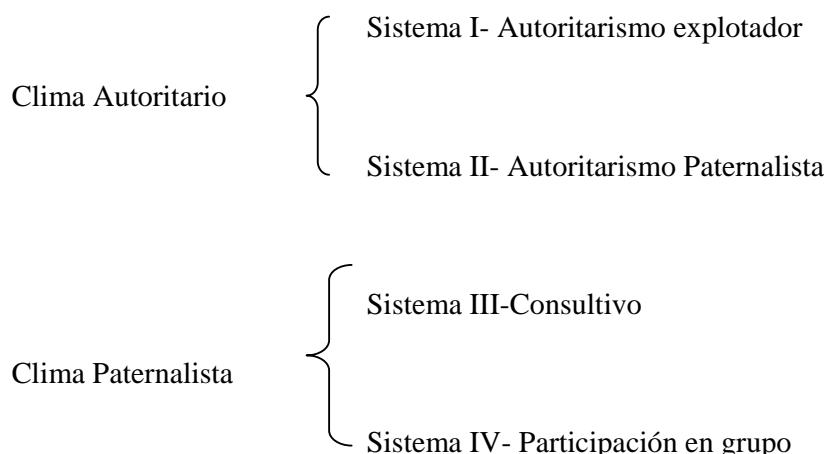


Figura 3 Teoría del clima Organizacional de Likert (1974) tomada de Brunet (1987).

1.5 Tipos de Clima según Likert

Continuando con Likert (1974, citado en Brunet, 1987), la combinación e interacción de las variables causales, de las variables intermediarias y las variables finales permiten presentar dos tipos o sistemas de clima organizacional: el clima tipo autoritario y el clima de tipo paternalista, estos a su vez cuentan con dos subdivisiones.



Para identificarlos mejor se ofrece una explicación de lo que cada clima representa:

1.5.1 Clima de Tipo Autoritario

De acuerdo con Likert (1967(citado en Brunet 1987)) los Sistemas I y II corresponden a un clima cerrado. El clima cerrado se caracteriza por una organización burocrática y rígida, donde los empleados muestran una insatisfacción frente a su labor y a la misma empresa.

Sistema I- Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados y las decisiones son tomadas por el personal con la jerarquía mayor en la organización, se caracteriza por miedo, castigos amenazas, ocasionalmente recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Los procesos de control están fuertemente centralizados, aun así se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación dirección-empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.

Sistema II Autoritarismo Paternalista.

La dirección tiene confianza condescendiente con sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas otras en puestos de menor jerarquía. Las recompensas y castigos son métodos para motivar al personal. El control sigue siendo centralizado pero delegando algún pequeño mando en niveles inferiores, da la impresión de trabajar en un lugar estructurado y estable.

1.5.2 Clima de Tipo Participativo

Los sistemas III y IV que presenta Likert (1967(citado en Brunet 1987)) pertenecen a un clima abierto, el cual se describe como una organización dinámica, capaz de alcanzar objetivos, donde hay interacción entre subordinados y directivos para la toma de decisiones.

Sistema III Consultivo

Tiene confianza en sus empleados, las políticas y decisiones se toman en la cima pero se permite que los subordinados tomen decisiones más específicas en niveles inferiores.

La comunicación es descendente, las recompensas y castigos ocasionales también son utilizados para motivar al personal; intentando satisfacer las necesidades de prestigio y estima. Los aspectos importantes de control se delegan de arriba hacia abajo pero con un sentimiento de responsabilidades los niveles superiores e inferiores. Es un clima dinámico en el que la administración se forma objetivos o metas por alcanzar.

Sistema IV- Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones está diseminado en toda la organización y están bien integrados en cada nivel. La comunicación no solo es descendente o ascendente también se da de forma lateral. Los empleados presentan motivación por participar y se implican en el establecimiento de objetivos para mejorar su rendimiento o productividad. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. La responsabilidad en el control es buena, puede existir una organización informal pero sus objetivos serán los mismos que la formal.

En resumen cuanto más cerca este una organización al sistema IV mejores serán las relaciones entre los directivos y el personal a su cargo pues existirá la *participación de grupo*. En cambio entre más cerca este una organización al sistema I ó *autoritarismo explotador* la relación entre directivos y subordinados no serán buenas.

1.6 Componentes del clima organizacional

Brunet (1987) y Chiavenato (1999) presentan de manera esquemática, en la figura 1.4 la manera en que los componentes del clima se relacionan o interactúan y a su vez producen resultados a nivel de organización, individual o de grupo. Los resultados de una organización provienen del tipo de clima y el tipo de clima es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los trabajadores.

Las características individuales de un empleado actúan como un filtro por el cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los otros integrantes de la misma, se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. Las características psicológicas personales de cada empleado tales como las actitudes, las percepciones, los valores, el nivel de aprendizaje, la personalidad y la resistencia a la presión sirven para interpretar la realidad que los rodea, al mismo tiempo que se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización.

En la figura 4 se pueden ver los componentes y resultados del clima organizacional

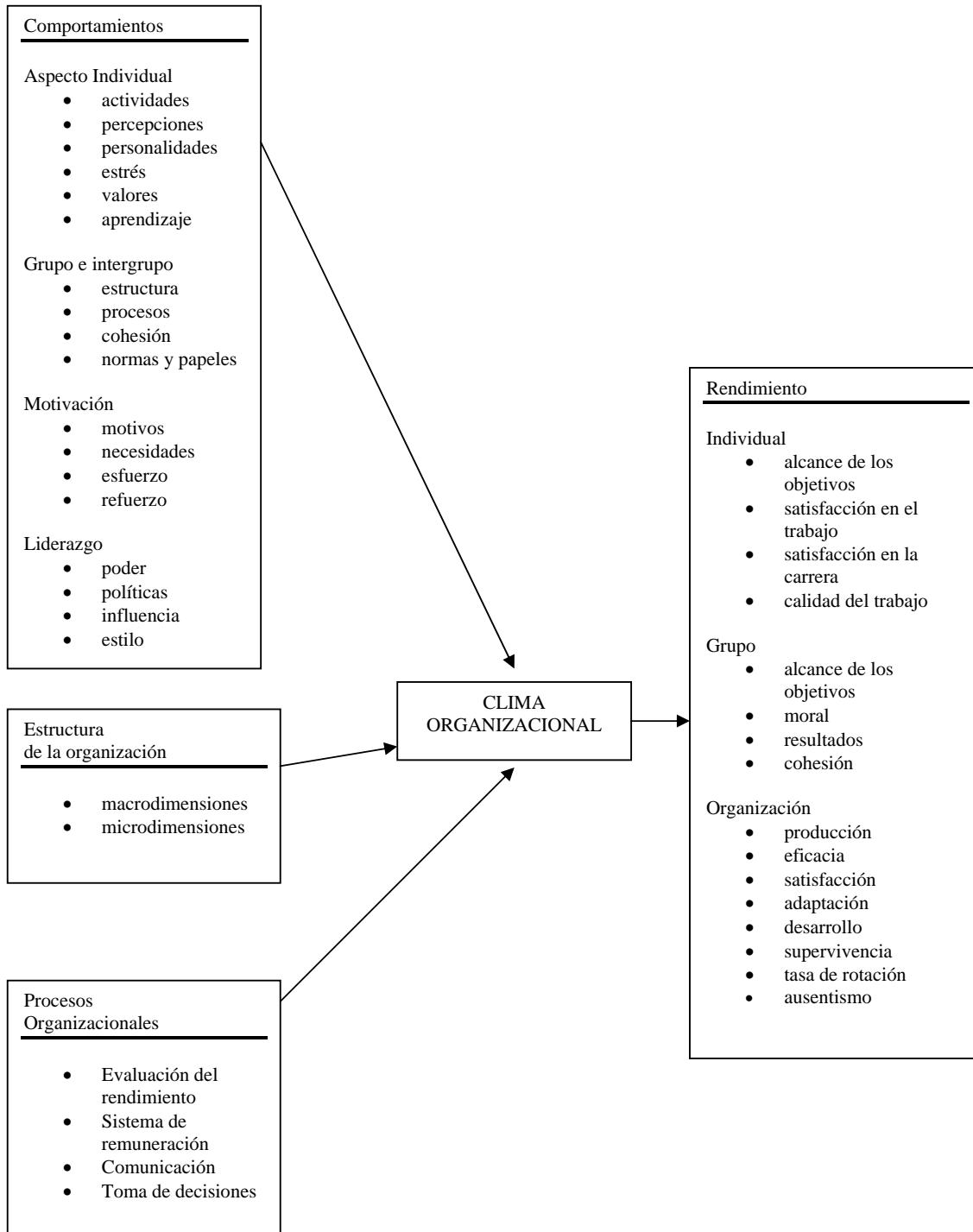


Figura 4 Componentes y resultados del clima organizacional sacado y adaptado de Gibson (1979; tomada de Brunet, 1987)

1.7 Medición de Clima Organizacional

El clima organizacional está formado por varios componentes y es de naturaleza multidimensional es importante que al evaluarlo se aplique un instrumento de medida que permita filtrar las dimensiones importantes y pertinentes se acuerdo con la organización estudiada. Por tal motivo se presentan las características que se deben considerar para la medición del clima.

1.7.1 Características de los instrumentos de medición del clima.

Según Brunet (1987), el cuestionario escrito es el instrumento predilecto para la evaluación del clima. La mayoría de estos instrumentos presentan a los participantes una serie de preguntas que describen alguna situación dentro de la organización y estos deben responder hasta que punto están de acuerdo con la oración generalmente las respuestas tienen una escala tipo nominal o de intervalo. La validez puede ser sólo aparente o de concepto ya que las organizaciones son cambiantes no puede haber una validez estadística. En la mayor parte de los cuestionarios que evalúan clima organizacional lo hacen con base en dos objetivos: la situación actual y la situación ideal. Lo que sugiere que en cada pregunta el empleado indique la situación actual que vive en su organización y como le gustaría que fuera. Esta visión permite saber hasta que grado el clima ideal y el clima actual difieren dejando ver si el empleado se siente a gusto en su trabajo.

Los cuestionarios también indican las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

1.7.2 Dimensiones del Clima.

La definición comúnmente aceptada de Clima organizacional según Brunet (1987) es la que se mencionó que esta dirigida a los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización, y la organización se caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Estas dimensiones son las que dan fuerza a los cuestionarios sobre este tema.

Aunque los investigadores como Meyer(1968), Likert(1967), Steers(1977), Gavin(1975), Lawler (1974), Halpin y Crofts (1963) o Forehan y Glimer(1964), citados en Brunet (1987) de este tema no se han puesto de acuerdo sobre el tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima se puede observar que existen dimensiones que coinciden entre sí, lo que indica que los investigadores siguen una misma línea de estudio.

En la figura 5 se pueden ver las dimensiones que considera cada uno de los autores mencionados para el estudio de clima organizacional, se observan en un mismo color las dimensiones en las que coinciden los autores algunas de estas son: estructura organizacional, recompensas, responsabilidad, espíritu de trabajo, riesgos, apoyo y control por mencionar algunos.

| Forehan y Gilmer (1964) | Friendlander y Marguiles (1969) | Gavin (1975) | Lawler (1974) | Likert (1967) | Litwin y Stringer (1968) | Meyer (1968) | Payne (1971) | Pritchard y Karasick (1973) | Schneider y Barlett (1968) | Steers (1977) | Halpi Y Crofts (1963) |
|--|-----------------------------------|---|-------------------------|---|---------------------------|-------------------------|----------------------|---|-------------------------------------|---|---|
| Tamaño de la organización | Empeño | Estructura | Competencia Eficacia | Modelos de mando | Estructura Organizacional | Conformidad | Tipo de Organización | Autonomía | Apoyo preventivo de la organización | Estructura organizacional | Cohesión entre el cuerpo docente |
| Estructura Organizacional | Obstáculos o trabas | Obstáculo | Responsabilidad | Naturaleza de las fuerzas de motivación | Responsabilidad | Responsabilidad | Control | Conflicto vs cooperación | Interés por los nuevos empleados | Refuerzo | Grado del compromiso del cuerpo docente |
| Complejidad sistémica de la organización | Intimidad | Recompensa | Nivel práctico concreto | Naturaleza de los procesos de comunicación | Recompensa | Normas | | Relaciones sociales | Conflicto | Centralización del poder | Moral de grupo |
| Estilo de Liderazgo | Espíritu de trabajo | Espíritu de trabajo | Riesgo | Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción | Riesgo | Recompensa | | Estructura organizacional | Independencia de los agentes | Posibilidad de cumplimiento | Apertura de espíritu |
| Orientación de fines | Actitud | Confianza y consideración de parte de los administradores | Impulsividad | Toma de decisiones | Apoyo | Claridad organizacional | | Recompensa | Satisfacción | Formación y desarrollo | Consideración |
| | Acento puesto sobre la producción | Riesgos y desafíos | | Fijación de los objetivos o de las directrices | Normas | Espíritu de trabajo | | Relación entre rendimiento y remuneración | Estructura | Seguridad vs riesgo | Nivel afectivo de las relaciones con la dirección |
| | Confianza | | | Proceso de Control | Conflicto | | | Niveles de ambición en la empresa | | Apertura VS rigidez | Importancia de la producción |
| | Consideración | | | Objetivos de resultados y de perfeccionamiento | | | | Estatus | | Estatus y moral | |
| | | | | | | | | Flexibilidad e innovación | | Reconocimiento y retroalimentación | |
| | | | | | | | | Centralización | | Competencia y flexibilidad organizacional | |
| | | | | | | | | Apoyo | | | |

Figura 6 Dimensiones del clima Organizacional Sacado de Brunet 1987. Los colores indican en que dimensiones coinciden los autores

1.7.3 Dimensiones y cuestionarios.

Brunet (1987) presenta algunos cuestionarios de clima organizacional más usados comúnmente y las dimensiones que estos cubren.

Dentro de los cuestionarios se encuentra: El perfil de las características organizacionales de Likert (1974), el cual mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones:

Autor: Likert (1974)

Titulo: El perfil de las características organizacionales

Objetivo: Medir percepción del clima organizacional en función de 8 dimensiones

Reactivos: 51

Dimensiones:

Los métodos de mando.

Las características de las fuerzas motivacionales

Las características de los procesos de comunicación.

Las características de los procesos de influencia

Las características de los procesos de toma de decisiones

Las características de los procesos de planificación.

Las características de los procesos de control

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

Los métodos de mando. - La forma de utilizar el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Se refiere a los procedimientos que se emplean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. Indica la naturaleza de los tipos de comunicación dentro de la empresa y la forma de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia. Se refiere a la importancia de la relación superior/subordinado para establecer los objetivos organizacionales.

Las características de los procesos de toma de decisiones. Indica la congruencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. Se refieren a la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

Las características de los procesos de control. Indican el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Indican la planificación así como la información deseada.

El cuestionario original de Likert cuenta con 51 preguntas y las escalas de respuestas de 20 puntos, es bastante largo para responder y su interpretación puede confundir a personal de poca escolaridad. Pero hace algunos años se presentó una versión abreviada de 18 puntos de este cuestionario que parece ser una alternativa válida porque su contenido está en una sola página, se puede responder fácilmente e interpretarse muy rápido.

Litwin y Stringer (1968) desarrollaron un cuestionario en función de las siguientes 6 dimensiones:

| |
|---|
| Autor: Litwin y Stringer (1968) Título: Motivation and organizational climate Objetivo: Medir percepción del clima organizacional en función de 6 dimensiones Reactivos: Dimensiones: Estructura Responsabilidad individual Remuneración Riesgos y toma de decisiones Apoyo Tolerancia al conflicto |
|---|

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

Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Schneider y Bartlett (1968) formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el en las organizaciones de seguros comprende 80 preguntas reagrupadas en función de 6 dimensiones:

| |
|---|
| Autor: Schneider y Bartlett (1968) Título: Objetivo: Medir percepción del clima organizacional en función de 6 dimensiones Reactivos: 80 Dimensiones: Apoyo Patronal La estructura La implicación de los nuevos empleados Los conflictos interagencias La autonomía de empleados El grado de satisfacción general |
|---|

El apoyo patronal. Indica hasta que punto los superiores están interesados en el progreso de sus empleados y el esfuerzo que hacen por mantener un espíritu amistoso de cooperación.

La estructura. Esta dimensión se refiere a la presión que ejerce los superiores para que sus empleados respeten sus presupuestos, conozcan el material y busquen nuevos clientes

La implicación con los nuevos empleados. Se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos empleados.

Los conflictos interagencias. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o exterior de la empresa que ponen entre dicho la autoridad de los administradores.

La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.

El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su organización.

Pritchard y Karasick (1973), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional y encontraron las siguientes 11 dimensiones:

| |
|---|
| Autor: Pritchard y Karasick (1973) Título: Objetivo: Medir percepción del clima organizacional en función de 11 dimensiones Reactivos: Dimensiones: Autonomía Conflicto y cooperación Relaciones sociales Estructura Remuneración Rendimiento Motivación Estatus Flexibilidad e innovación Centralización de la toma de decisiones Apoyo |
|---|

Autonomía. Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflictos y cooperación. Se refiere a nivel de colaboración que se observa entre los empleados a realizar su trabajo y al apoyo material y humano que reciben de la organización.

Relaciones sociales. Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa en la organización.

Estructura. Cubre las directrices, las consignas y las políticas que imite una organización y las cuales afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración. Se refiere a los salarios, los beneficios sociales, prestaciones, etc.

Rendimiento. Se trata de la contingencia rendimiento/renumeración es decir a la relación que existe entre el pago y el trabajo bien hecho y habilidades del empleado.

Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos que la organización desarrolla para motivar a sus empleados.

Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización le da a esas diferencias.

Flexibilidad e innovación. Cubre la voluntad de una organización para experimentar nuevas cosas y cambiar nueva forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones. Se refiere a la manera en que la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la dirección los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Otro cuestionario que consta de 64 preguntas y esta en función de 8 dimensiones de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y 4 en el comportamiento del director de la escuela y fue elaborado por Halpin y Crofts (1963):

Autor: Halpin y Crofts (1963)
 Título: Adaptado al dominio escolar
 Objetivo: Medir percepción del clima organizacional en función de 8 dimensiones
 Reactivos: 64
 Dimensiones:
 Desempeño
 Obstáculos
 Intimidad
 Espíritu
 Actitud distante
 Importancia de la producción
 Confianza
 Consideración

Desempeño. Mide la implicación personal del docente.

Obstáculos. Se apoya en el sentimiento que tiene el docente de estar en terrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.

Intimidad. Esta dimensión trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener una amistad con sus homónimos.

Espíritu. Mide la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.

Actitud distante. Se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere tenerse a las reglas establecidas antes que entrar en una relación efectiva cualquiera con sus profesores.

Importancia en la producción. Se basa a los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.

Confianza. Se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal.

Consideración. Se refiere al comportamiento del director al querer tratar a su personal de la manera mas humana posible.

Crane (1981), recientemente elaboró un cuestionario de clima adaptado a empresas escolares, comprende 36 preguntas, las cuales están en función de 5 dimensiones:

| |
|---|
| Autor: Crane (1981) |
| Titulo: Adaptado a empresas escolares |
| Objetivo: Medir percepción del clima organizacional en función de 5 dimensiones |
| Reactivos: 36 |
| Dimensiones: |
| La autonomía |
| La estructura |
| La consideración |
| La cohesión |
| Misión e implicación |

La autonomía. Es el grado de iniciativa y responsabilidad que los empleados puedan mostrar en su trabajo.

La estructura. Se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.

La consideración. Se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a sus empleados.

La cohesión. Se apoya en la fidelidad de grupo de trabajo.

Misión e implicación. Se refiere a la participación de los empleados para lograr los objetivos en la organización.

Un cuestionario titulado The Work Environment Scale, cuenta con 90 preguntas elaborado por Moos e Insel (1974) en función de las 10 dimensiones siguientes:

| |
|--|
| Autor: Moos e Insel (1974) |
| Titulo: The work environment scale |
| Objetivo: Medir percepción del clima organizacional en función de 10 dimensiones |
| Reactivos: 90 |
| Dimensiones: |
| Implicación |
| Cohesión |
| Apoyo |
| Autonomía |
| Tarea |
| Presión |
| Claridad |
| Control |
| Innovación |
| Confort |

Implicación. Mide hasta que punto los individuos se sienten comprometidos en su trabajo.

Cohesión. Esta dimensión mide la relación de amistad y apoyo que mantienen los trabajadores entre sí.

Apoyo. Se refiere al apoyo y estímulo que la dirección da a sus empleados.

Autonomía. Esta dimensión mide hasta que punto la organización anima a sus trabajadores a tomar sus propias decisiones.

Tarea. Esta dimensión mide hasta que punto el clima estimula la planificación y eficacia en el trabajo.

Presión. Se basa en el control que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

Claridad. Mide hasta que punto los reglamentos y políticas se explican claramente a los trabajadores.

Control. Se refiere a los reglamentos y las presiones que la dirección utiliza para controlar a sus empleados.

Innovación. Mide la importancia que da la dirección a cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Confort. Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados

El instrumento Survey of organizations, elaborado por un grupo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge de la Universidad de Michigan, entre los que destacan Bowers y Taylor (1970), mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables: el liderazgo, el clima

organizacional y la satisfacción. Y el Clima organizacional se mide en función de 5 dimensiones:

Autor: Bowers y Taylor (1970)
 Titulo: Survey of organizations
 Objetivo: Medir percepción del clima organizacional en función de tres grandes variables y 5 grandes dimensiones
 Reactivos:
 Dimensiones:
 Apertura a los cambios de tecnología
 Recursos humanos
 Comunicación
 Motivación
 Toma de decisiones

Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.

Recursos humanos. Se refiere a la tensión prestada por parte de la dirección a bienestar de los empleados en el trabajo.

Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen entre la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

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

Hasta ahora se han descrito de acuerdo con Brunet (1987), los instrumentos principales para medir el clima organizacional y como se puede ver las dimensiones cambian según el autor y otras se confirman ya que existen varias dimensiones en

común señaladas por los autores. Pero independientemente de que el administrador utilice cualquiera de estos instrumentos debe asegurarse que cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

Autonomía individual. Incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. La posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión.

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

Tipo de recompensa. Se basa en los conceptos monetarios y la posibilidad de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Se refiere al estímulo y apoyo que un empleado recibe de su superior.

Resumen primer capítulo

En este primer capítulo se hizo referencia a los antecedentes, enfoques y definición de clima organizacional, así como a la teoría de clima organizacional y los tipos de clima de acuerdo con Likert. Se mencionó también los componentes del clima tomando en cuenta a Brunet y Chiavenato y se expusieron las dimensiones que Brunet considera se deben tomar en cuenta al medir el clima organizacional, así como algunos instrumentos importantes que nos ayudan a evaluar el clima.

CAPITULO II

2. Causas y efectos del Clima Organizacional

Las causas y efectos del Clima Organizacional se centran en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales en el resultado que este clima de trabajo produce. Brunet (1987).

Los efectos del clima se resumen en dos grandes categorías: los efectos directos y los efectos de interacción.

Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro.

El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Brunet (1987) menciona que el clima es de naturaleza multidimensional lo que hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. Es imposible comprender y analizar el clima de una organización aislada de las causas y los efectos.

2.1 Clima y estructura organizacionales

Brunet (1987) señala que la estructura de las organizaciones es una de las causas que componen el clima organizacional. El medio físico y social así como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional son primordiales para delimitar mejor el clima. Las empresas difieren mucho a nivel de su

disposición jerárquica, de sus productos y/o servicios, de su medio externo, de sus beneficios sociales y de las posibilidades de recompensas o remuneración que ofrecen a sus empleados.

La estructura define las características físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema. Brunet (1987) señala que se puede observar como la estructura organizacional difiere de clima organizacional ya que este último término se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. Sin embargo la estructura es una característica objetiva que influye en el clima organizacional, la cual al ser percibida por los integrantes de una empresa se vuelve una característica subjetiva.

Tamaño y dimensión también influyen en el clima.

Brunet (1987). En una organización el tamaño tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; así , cuanto mas grande sea la organización mas alto será el control emocional, mas formales y convencionales los papeles y mas estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que las rigen, en este tipo de organizaciones los empleados se sienten impersonales y fácilmente reemplazables ya que consideran que el clima de la organización es frío.

Payne y Mansfield (1973; citados en Brunet 1987) estudiaron la relación entre clima organizacional, la estructura y los procesos organizacionales en 387 empleados de todos los niveles jerárquicos dentro de 14 organizaciones. Los resultados de este estudio indican que el clima organizacional esta significativamente influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de esta ultima frente a las

organizaciones. Aseguran que el clima resultante tiene un efecto sobre el mismo ambiente de trabajo.

2.2 Reglamentos y Políticas

Brunet (1987) sugiere que las políticas y los reglamentos tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional. La dirección establece y prescribe un papel de trabajo para el empleado determinando el margen de juego de los comportamientos admisibles a cada empleado.

Las políticas y reglamentos son necesarias en toda empresa para guiar el comportamiento de los empleados en su área de trabajo, algunos reglamentos que manejan las empresas son: llegar a tiempo, no comer en horas laborables, no recibir visitas o llamadas personales, presentarse con su equipo de trabajo si es el caso (casco, guantes, cubre-bocas, etc.). Estos puntos indican al empleado lo que está permitido hacer en su área de trabajo, así como aquello que no debe hacer para no involucrarse en conflictos con la dirección.

Si las políticas y los reglamentos restringen demasiado las acciones de los trabajadores, éstos se sentirán cautivos dentro de una organización impersonal.

2.3 Administración por Objetivos, Círculos de Calidad y Evaluación del Rendimiento en relación con el Clima Organizacional.

A continuación se explica la relación que existe entre clima organizacional con algunos programas que pueden estar presentes en las empresas. De acuerdo con Brunet (1987) programas como Administración por Objetivos o Evaluación del Rendimiento si siguen algunas variables que el menciona pueden hacer que el clima organizacional que perciben los empleados sea positivo.

2.3.1 Administración por Objetivos.

Algunos investigadores como (Zultowski (1979) y Latham y Yukl (1975); citados por Brunet (1987) han hecho trabajos que evidencian la importancia del clima organizacional en el éxito de los programas de APO (Administración por Objetivos). La APO consiste en hacer que el empleado participe y alcance sus objetivos de rendimiento o de productividad, es un sistema dinámico cuyo fin es hacer que coincida la necesidad de la empresa de definir y alcanzar los objetivos de expansión y rentabilidad con la necesidad del administrador.

La APO contiene los siguientes postulados:

- El establecimiento de objetivos suscita la motivación.
- Los objetivos deben ser claros, precisos y no ser demasiado difíciles de alcanzar.
- El individuo debe tener una cierta responsabilidad en el alcance de sus objetivos.
- Los objetivos deben ser concebidos de manera tal que sus resultados puedan verificarse.
- Debería haber un mecanismo de retroalimentación, proveniente del superior inmediato, que permita al individuo evaluar el alcance de sus objetivos y, si se da el caso, poner en funcionamiento intervenciones correctivas.

Según esta teoría los empleados al involucrarse con los objetivos de una empresa se sienten más comprometidos y útiles. El rendimiento de un individuo en el interior de un programa de APO estará en función de por lo menos tres variables:

- La naturaleza de los objetivos por alcanzar.- deben ser realizables a mediado plazo y estar ligados a la tarea misma de los trabajadores.
- Las diferencias individuales de los empleados.- lo cual nos indican que los objetivos por alcanzar deben de estar vinculados a las aptitudes y capacidades de cada empleado.
- Los factores de orden situacional o ambiental.- el empleado debe tener a su disposición todos los recursos físicos, monetarios y humanos para alcanzar sus objetivos, debe sentir que cuenta con el apoyo de la dirección y de sus compañeros, así como que su contribución es parte de la organización y la cual es apoyada.

Las necesidades, las actitudes en el trabajo, la personalidad, la formación y la cultura de un empleado, van a determinar la forma de responder a la determinación de los objetivos.

El clima organizacional se considera como una variable reguladora en las oportunidades de éxito de un programa de APO. A continuación cuatro variables importantes para el éxito de dicho programa:

- El apoyo que da la organización a propósito de la autonomía y las posibilidades de innovación que puedan demostrar sus empleados.
- La importancia que se da a la formación y al desarrollo del empleado.
- La seguridad y retroalimentación vinculadas al logro de los objetivos.
- Las políticas de recompensa y de remuneración de la organización.

Zultowski (1978; citado por Brunet (1987)) en una investigación muestra que si los ejecutivos conocen los fines de la organización y los objetivos de rendimiento, la buena planificación hacen que los subordinados estén más satisfechos que otros, porque:

- Estos subordinados reciben frecuentemente retroalimentación referente a su rendimiento y perciben una relación entre su rendimiento y la probabilidad de recibir recompensas organizacionales.
- Se dan cuenta de que se les da libertad y oportunidad de innovar.
- Tienen la posibilidad de recibir formación y perfeccionamiento a fin de poder mejorar su rendimiento.
- Se sienten seguros en su equipo de trabajo.

2.3.2 Clima y círculos de calidad.

Desde hace más de dos décadas se ha hablado sobre círculo de calidad y se pueden definir como:

Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una formación técnica y administrativa ad hoc (procedimiento de fabricación, método de análisis y de solución a problemas, conducta de reuniones, etc.), quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañan a esta unidad (Dubois, pag.3 (1982) sacado de Brunet (1987)).

Los círculos de calidad surgieron en Japón su origen es el mejoramiento de calidad en los productos y servicios. Se basa en el desarrollo de un espíritu y un clima participativo y de colaboración muy estrecha entre la organización y los empleados.

Para que un empleado se sienta implicado debe conocer la misión de la organización y considerar que su ayuda es importante.

2.3.3 *Evaluación de rendimiento.*

Se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, a partir de sus aptitudes y otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Todo buen programa de evaluación debería normalmente seguir dos grupos:

- ② Los objetivos administrativos.- se relacionan entonces con el rendimiento observable del empleado respecto al alcance de los objetivos organizacionales de su empleo.
- ② Los objetivos de desarrollo personal.- a partir de estos supuestos individuales, la dirección debería poder conciliar los objetivos personales de sus empleados con los objetivos de la organización. Este tipo de programa debería tener por objetivo mejorar la comunicación entre los superiores jerárquicos y sus subordinados.

Para establecer cualquiera de estos programas es preciso constituir un clima de confianza, de manera que la mayoría de los empleados sientan realmente la inquietud de saber si su rendimiento es satisfactorio o no y tenga la necesidad de recibir retroalimentación sobre sus resultados.

Una buena comunicación ascendente, descendente y lateral es importante para sostener y crear un clima participativo.

2.4 Robos, bandalismo y clima.

Los robos y los actos de bandalismo dentro de una organización son un gran problema para unas empresas que deben establecer algunas veces un régimen policíaco a fin de que reine el orden y el respeto. Estos actos delictivos representan algunas veces perdidas enormes, sin contar la salida forzosa de uno o varios empleados que pueden poseer o no experiencia en el trabajo.

Taylor y Cangemi (1979; citados en Brunet 1987) son autores que han tratado este tema y comentan que el comportamiento de los empleados es una consecuencia directa de la forma en que son tratados.

La percepción del clima se ve afectada por los hechos que tienen un significado y una importancia particular para los individuos. La percepción de la participación será diferente según se le haya pedido al empleado participar en la compra de algún material o en la implantación de un nuevo método de trabajo en su unidad o departamento.

Lawrence (1979; citado en Brunet (1987)) postula que los empleados que no pueden influir sobre su ambiente, terminan por mostrar síntomas de impotencia. Considerando el robo y bandalismo como crímenes ocupacionales cometidos por un empleado, dentro del cuadro de su trabajo para su ganancia personal. Taylor y Cangemi (1979; citados en Brunet 1987)) presentan dos categorías para explicar estos delitos:

- Los problemas personales. Gastos familiares demasiado elevados, la atracción de ganancias personales, el daño de maquinaria por placer o para poder gozar de periodo de descanso, etc.
- Los problemas organizacionales. Salarios juzgados como demasiado bajos, desacuerdo frente a ciertas políticas, medidas disciplinarias juzgadas como injustas, las condiciones mismas de trabajo, el

sentimiento de no ser reconocido o plenamente apreciado por sus superiores etc.

La forma de restablecer el equilibrio y de controlar los delitos es eliminando las causas de descontento. Los empleados también tienen tendencia a actuar de acuerdo con las exigencias de su grupo de trabajo. Los grupos de trabajo determinan las normas de rendimiento y de comportamiento a las que se deben ajustar los empleados, las cuales pueden estar o no de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización. Por eso cuando los objetivos y normas del grupo coinciden con los de la empresa, la conducta de los individuos que forman parte del grupo contribuyen al éxito de la organización y viceversa.

Spector (1978; citado en Brunet (1987) indica que la agresión y la evasión son dos principales reacciones ante la frustración. Los investigadores reconocen el papel de la frustración en el comportamiento agresivo y se caracterizan por la violencia verbal o física, el sabotaje, las huelgas, el tortuguismo en el trabajo o el robo. La evasión toma formas aceptables socialmente como el ausentismo, el retraso o la tasa de rotación que constituye el comportamiento típico de una frustración continua. La no implicación es susceptible de frustrar a un empleado, así como la frustración puede hacer que no se sienta implicado en su organización.

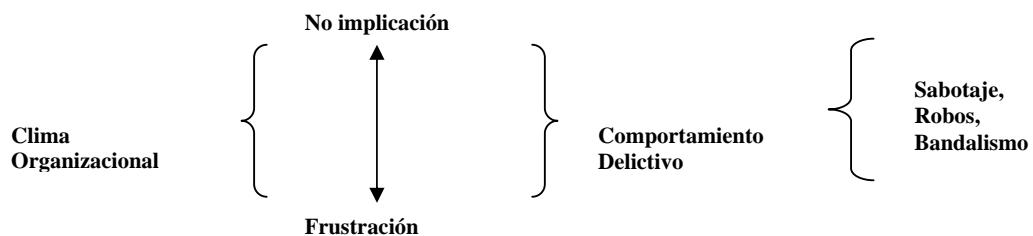


Figura 4. el Clima Organizacional y los actos delictivos, sacado de Brunet (1987), *El clima Organizacional en las organizaciones*, p68.

En un clima participativo y abierto, los empleados desarrollan un sentimiento de pertenencia a la organización y a los objetivos que lo rodean. Welsh y Le Van (1981; citado por Brunet (1987)) demuestran que el sentimiento de implicación dentro de una empresa se encuentra en las organizaciones que tienen un clima participativo o de tipo IV según la teoría de Likert que se explico en el capitulo anterior.

2.4 Estudios sobre Clima Organizacional

Es importante mencionar algunos estudios que se han realizado sobre Clima Organizacional con el fin de conocer lo que se ha hecho y los alcances que puede tener hacer un buen de clima:

González (2005) en un articulo sobre clima organizacional: resultados del diagnóstico en una empresa, destaca la importancia del diagnóstico del clima ya que considera a los recursos humanos un pilar fundamental para el logró de los objetivos de cada empresa, y explica que el clima tiene un efecto directo sobre la satisfacción de los trabajadores, y que cuando un trabajador encuentra respuesta a sus necesidades en los componentes de las empresa, se podrá decir que esta satisfecho y esto se reflejara en su rendimiento y eficacia.

Toro (1998) destaca que el clima es una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso, ya que según los resultados obtenidos de su estudio mostraron un nivel bastante favorable de clima en todas las empresas. El puntaje promedio obtenido en el conjunto de las ocho variables de clima evaluadas fue de 18.9 en una escala de rango entre 1 y 24.

Burston y Laundsen (2005) citados en Villagómez (2008), pretendieron con su estudio demostrar la relación del clima organizacional con las estrategias la tensión, la resistencia al cambio y el conflicto y encontraron que la estrategia de organización es un determinante importante del clima.

Anderson, Corazzini y McDaniel (2004) citados en Villagómez (2008) hicieron un estudio en empleados de una clínica de reposos y encontraron que el clima y la comunicación afectan el volumen de ventas, pero el volumen más bajo en las ventas dependía más de la interacción entre clima y comunicación en un clima basado en recompensas, y los empleados que percibían un clima ambiguo también mostraban volúmenes bajos en sus ventas.

Marron (2004), citado por Villagómez (2008), en el estudio efectos del clima organizacional en la toma de decisiones de trabajos pendientes encontró que los participantes percibían tres tipos de clima: frío, neutral y cálido; y que de esta percepción dependía la toma de decisiones, siendo los de clima cálido los que tomaron un mayor número de decisiones. Aquí se destaca la importancia del clima de trabajo para predecir el comportamiento de los empleados.

Otro estudio relacionado con clima organizacional y confianza en una fábrica coreana muestra que los proveedores tenían niveles más altos de confianza en organizaciones o empresas donde el cliente percibía un nivel más alto de clima abierto. Los niveles más bajos de confianza se mostraban en donde el cliente percibía un clima egoísta. Sin embargo la confianza no predecía significativamente la existencia de la comisión e innovación en los proveedores. Se encontró que los empleados tenían más

altos sus niveles de confianza en el empleo de organizaciones con niveles más altos de clima percibido como benévolos de trabajo. La confianza importa más en las relaciones intraorganizacionales. Mang (2004), citado por Villagómez (2008)

Arnold (2004) en un estudio encontró evidencia de los efectos positivos en la relación del liderazgo transformacional y el clima percibido por los trabajadores como bienestar psicológico y sus efectos en la motivación intrínseca y de la identificación con la empresa.

Chiang, M.M., Salazar B.C. y Núñez, P. (2007), presentan un estudio de Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal, el cual muestra que en comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad, tienen relaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables de satisfacción laboral. Satisfacción con la relación con los superiores, satisfacción con la participación en las decisiones y satisfacción con su trabajo en general. De acuerdo a este estudio existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y el Clima Organizacional.

Svare, Messik, Molinero y Ames (2004) en su investigación en organizaciones Noruegas hallaron la influencia del clima social en el centro de trabajo con bebedores en una ocupación dominada por hombres. Muestran que las mujeres apreciaron un clima social negativo en el trabajo y también que éstas estaban propensas a beber en el trabajo y no así los hombres. Concluyen que los programas de previsión del lugar de trabajo en

ocupaciones dominadas por los hombres necesitan intervenir para modificar la percepción que las mujeres tienen del clima organizacional.

Existen diferentes estudios en los últimos años sobre clima organizacional relacionados con otras variables como hostigamiento sexual, violencia, discriminación y drogadicción en los centros de trabajo y que debido al incremento de estos problemas, las autoridades nacionales del trabajo y los congresos han debido promulgar leyes, norma y reglamentos que protejan a los trabajadores y trabajadoras.

Los directivos de las organizaciones, deben ver a los empleados como individuos con características propias, tales como personalidad, intereses, aptitudes, habilidades, creatividad, etc., ya que cada empleado constituye un papel importante dentro de cada organización y puede ayudar a que ésta crezca o de lo contrario perjudicarla haciendo que la productividad disminuya influyendo negativamente en otros compañeros.

La buena elección y aplicación de un cuestionario que mida clima organizacional nos lleva a un buen diagnóstico de clima en una empresa, una vez identificando las áreas de oportunidad la dirección puede hacer los cambios que considere pertinentes para mejorar el clima y así favorecer el crecimiento de la empresa.

Este segundo capítulo hizo referencia a las causas y efectos del clima organizacional, Brunet menciona que la estructura, los reglamentos y políticas de una empresa son algunas causas que influyen en la percepción del clima y el robo, vandalismo pueden ser causas de esta percepción.

CAPITULO III

3. Método

3.1 Planteamiento del problema.

El clima organizacional es un tema que interesa cada vez más a los empresarios de todo el mundo, sin embargo en México y sobre todo en compañías pequeñas se deja de lado olvidándose que el clima organizacional engloba una serie de factores que pueden ser determinantes en el crecimiento y desarrollo de cada empresa.

El banco de imágenes organización donde se realizó el estudio cuenta con tres sucursales Colombia, Guadalajara y Ciudad de México consistió en elaborar una propuesta que ayude a la dirección a mejorar el clima organizacional de la empresa.

En la sucursal de la Ciudad de México existían datos de ausentismo, retardos, descontento entre los compañeros, en general se observó inconformidad por la remuneración percibida y por las labores desempeñadas, la productividad es variable, por lo que la dirección se preguntó si esto mismo sucede en las otras dos sucursales, así que solicitó apoyo para corregir esta situación, tomando en cuenta las observaciones y comentarios de la dirección, se consideró hacer un diagnóstico de clima organizacional en las tres sucursales que permitiera tener un panorama objetivo y crear una propuesta para mejorar la situación.

El planteamiento anterior nos permite hacer las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿El clima organizacional es percibido de la misma manera en las tres sucursales del banco de imágenes?
2. ¿La jerarquía del puesto dentro de la empresa influye en la percepción sobre el Clima organizacional?
3. ¿Los empleados perciben que la comunicación y el sistema de remuneración son las dimensiones más afectadas?

4. ¿El género, el estado civil y la experiencia influyen en la percepción del clima organizacional en el banco de imágenes?

Para resolver las preguntas de investigación se presentan las siguientes:

3.2 Hipótesis

H1-.En cada sucursal del banco de imágenes el clima organizacional se percibe de diferente manera.

H2-. En el banco de imágenes la percepción del clima organizacional en mandos directivos es más positiva que en el resto de los empleados.

H3.- Las dimensiones que más afectan al clima organizacional en el banco de imágenes son: comunicación y remuneración.

H4.-El genero, el estado civil y la experiencia son factores que influyen en la percepción del Clima Organizacional de la empresa.

3.3 Tipo de estudio

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007), El estudio es descriptivo, pues consiste en recolectar toda la información de hechos, situaciones y eventos que fueron notados a lo largo de esta tesis, y se basa en la medición de uno de los atributos (Clima organizacional) del fenómeno descrito. Es un estudio de campo por que las variables fueron medidas en los escenarios de trabajo y transversal por que se hizo en una sola ocasión.

3.4 Variables

Dentro de las variables que se manejaron para este estudio se uso la estructura organizacional del banco de imágenes como variable independiente, como variable dependiente es el clima organizacional y se tomaron en cuenta otro tipo de variables que se les llamo atributivas y están representadas por el sexo, puesto o cargo dentro de la empresa, estado civil y experiencia en el trabajo.

Variables independientes

-Estructura organizacional (las tres sucursales del banco de imágenes).

Definición Conceptual: Sucursal.- Establecimiento comercial o industrial dependiente de un central. La estructura organizacional: incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, ya que tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización.

Definición Operacional- Las tres oficinas ubicadas en Colombia, Guadalajara y la central en la Cd. De México del banco de imágenes, como estructura organizacional incluye comunicación, políticas y procedimientos y funciones.

Variables Dependientes:

Definición conceptual: Brunet (1987) Clima organizacional se refiera a la percepción global que el empleado tiene de su entorno laboral.

Definición operacional: Respuestas del cuestionario Clima organizacional tipo likert Villagómez (2008) . aplicado a todos los empleados del banco de imágenes.

Variables atributivas:

Definición conceptual: Características propias de la variable las cuales no son manipulables por el investigador. Kellinger (2002) citado en Villagómez (2008).

Definición Operacional: Son las características personales de cada empleado, se tomo en cuenta, género, rango jerárquico, estado civil, experiencia en el cargo.

Para este estudio se utilizaron:

Género: lo que parece diferenciar la identidad femenino de masculino, en otras palabras hombres y mujeres.

Jerarquía: El concepto de jerarquía aplicado a la gestión de las organizaciones para designar la cadena de mando que comienza con los gestores de alta dirección y sigue hasta los trabajadores no gestores.

Estado civil:

Soltero: persona que no ha contraído un compromiso con su pareja ante la ley.

Casado: Persona que ha contraído compromiso con su pareja ante la ley.

Experiencia en puesto similar: Se le llama “experiencia” al tiempo que lleva un empleado desarrollando una misma actividad pues se considera que con el tiempo la actividad se realiza de manera más óptima.

Edad.- años que han pasado a partir del nacimiento de cada empleado.

Cargo o puesto: actividad dada.

3.5 Población y muestra

La población y muestra para este estudio fue tipo censal Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007), ya que se aplicó el cuestionario que mide clima organizacional a todo el personal de las tres sucursales de la empresa.

Población.- Empleados y directivos del banco de imágenes en sus tres sucursales.

Muestra: la muestra se integro por 16 empleados, 4 hombres y 12 mujeres, de los cuales 7 son solteros y 9 casados, 10 cuentan con más de seis años de experiencia y 6 que cuentan con menos de seis años de experiencia en el puesto, dos de ellos son directivos y el resto son colaboradores.

3.6 Instrumento

Se utilizó el “Cuestionario Clima organizacional” sacado de (Villagómez 2008) el cuestionario cuenta con 91 reactivos, 89 tipo likert y dos preguntas abiertas, cada reactivo likert tiene 5 posibles respuestas que van de una escala del 2-10 siendo 2 el numero menor indica que la percepción es negativa y serán las áreas de oportunidad y 10 indicaría que la dimensión o factor que mide ese reactivo esta siendo percibido de forma positiva por el empleado.

| |
|---|
| Autor: Villagómez, G.J. (2008) Titulo: El Clima Organizacional Objetivo: Medir el clima organizacional en función de 13 dimensiones Reactivos: Total 91, 89 tipo likert y 2 preguntas abiertas Forma de calificar: 5 posibles respuestas con una puntuación de 2 al 10, siendo 2 una calificación negativa y 10 calificación muy positiva. Dimensiones: Identificación con la empresa Apoyo de los recursos Organizacionales Organización Comunicación Condiciones físicas del trabajo Relación con compañeros Relación Jefe-Colaborador Productividad Sistema de reconocimiento Sistema de Remuneración Prestaciones Capacitación Motivación |
|---|

Este cuestionario fue diseñado para medir trece factores o dimensiones del clima organizacional:

I.-Identificación con la empresa.- Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Puede ser: Imagen, prestigio, interés de ésta por desarrollarlos, orgullo de pertenencia.

II.-Apoyo de los recursos organizacionales.- La perspectiva que tienen los empleados en cuanto a los apoyos físicos y administrativos que reciben de la organización para realizar de forma adecuada su trabajo, entre los cuales están: material y equipo de trabajo, trámites administrativos, normas de seguridad y control.

III.-Organización.- Opinión que tienen los empleados sobre el conocimiento y asignación, de las responsabilidades de su puesto, la definición de las funciones, la duplicidad de órdenes, equidad de carga de trabajo y coordinación con otras áreas de la empresa.

IV.-Comunicación.- Esta dimensión se refiere a la percepción y opinión del personal sobre la comunicación formal e informal que se presenta entre los compañeros, con su jefe inmediato, con personal de otras áreas y de la información que reciben.

V.-Condiciones físicas del trabajo.- Se refiere a la percepción que el personal tiene sobre la limpieza, iluminación, mobiliario y seguridad con que cuentan para el desarrollo de sus actividades.

VI.-Relación con compañeros.- Esta dimensión deja observar como es que el personal percibe su relación y trato con sus compañeros, si tiene alguna reunión fuera de la organización con compañeros de trabajo, como percibe el ambiente de trabajo en su entorno, manejo de conflictos, colaboración y trabajo en equipo.

VII.-*Relación jefe-colaborador.*- Se refiere a la percepción que el personal tiene sobre el estilo de dirección, información de objetivos, reconocimiento de trabajo, solución de problemas, al trato y comunicación que se tiene con el jefe directo, a la retroalimentación y corrección de alguna acción.

VIII.-*Productividad.*- Percepción que tiene el personal, sobre sus propias metas y las de la empresa en general, así como de la competitividad de la calidad en el servicio, el costo por mermas y si esta se puede abatir.

IX.-*Sistemas de reconocimiento.*- Percepción y opinión que los empleados tienen sobre su reconocimiento en base a su desarrollo en el trabajo, oportunidades de promoción y criterios que existen para ascender y de la autonomía para tomar decisiones.

X.-*Sistemas de remuneración.*- Específicamente la opinión que tiene el personal sobre la remuneración que recibe como pago de su trabajo desarrollado. Considerando la competitividad externa de los sueldos en su mercado y la equidad interna con otros puestos de la organización.

XI.-*Prestaciones.*- Opinión del personal sobre las prestaciones que recibe como, seguro, prima vacacional todo en comparación contra competencias.

XII.-*Capacitación.*- La opinión que tiene el personal sobre la preparación que recibe por parte de la organización para desarrollar sus actividades de trabajo con mayor calidad, al interés que presenta la empresa por capacitar y si realmente la capacitación presenta una mejoría.

XIII.-*Motivación.*- Se refiere a la opinión que tiene el personal en relación a la satisfacción y retos dentro de la organización, a su planeación de carrera, a su futuro en la empresa y a la seguridad del empleo, al reconocimiento y desarrollo de su capacidad, así como sus ideas para innovar.

3.7 Diseño de la investigación

Hernández, S.R. (2007), el estudio realizado fue un diseño causiexperimental debido a que no fue posible asignar aleatoriamente a los integrantes de cada sucursal del archivo fotográfico. El cuestionario se aplicó a todo el personal de las tres sucursales. Transversal porque recolecto datos en un solo momento, en un tiempo único (se aplicó el cuestionario solo una vez y al mismo tiempo). Descriptivo porque presenta una variable en uno o más grupos (presentar como es percibido el clima organizacional en el banco de imágenes).

3.8 Análisis de datos

Para medir las variables del estudio se utilizó un cuestionario tipo likert sacado de la tesis de maestría Villagómez (2008), el nivel de medición es intervalar. Por lo tanto el análisis de datos es cuantitativo. Para el tratamiento y captura de los datos se vació la puntuación en una hoja de cálculo excel del programa de office de computación para poder sacar la sumatoria, media aritmética y desviación estándar. Para la presentación de datos de distribución de frecuencias se utilizan algunas graficas. En el siguiente capítulo se muestran los resultados.

3.9 Procedimiento

El cuestionario se aplicó a todos los empleados de las tres sucursales del banco de imágenes, sin importar cargo, tiempo en la empresa, edad o sexo.

1-A los empleados de la Ciudad de México se les entregó el cuestionario y se solicitó lo entregaran al siguiente día ya contestado.

2-Mientras que para la sucursal de Guadalajara y Colombia se les envió por mail y se pidió lo devolvieran de la misma manera.

- 3- Teniendo todos los cuestionarios contestados.
- 4- Se procedió a su calificación, hay cinco posibles respuestas. Con una puntuación de 2 a 10, siendo 2 muy negativo y 10 muy positivo.
- 5- Esta calificación se paso en una hoja de calculo excel para proceder a sacar las sumatorias, medias, y desviación estándar.
- 6- Ya con los datos se pudo hacer comparaciones que permitieran sacar un diagnóstico identificando las dimensiones afectadas o bien las áreas de oportunidad,
- 7- Para continuar con la elaboración de una propuesta para mejorar el clima organizacional, la cual fue entregada a la Dirección General del Banco de imágenes para que valoren su aplicación.

CAPÍTULO IV

4. Resultados

El análisis de los datos es cuantitativo por tanto para procesarlos fue necesario utilizar la Media como medida de tendencia central Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007), se puede definir como el promedio aritmético de una distribución se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Media } \bar{X} = \frac{\sum x(\text{sumatoria de los datos})}{N(\text{Total de datos obtenidos})}$$

Box, G, Hunter, J. y Hunter William (2005), consiste en sumar todas las puntuaciones obtenidas y dividirlas en el numero total de datos.

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

La medida de dispersión que se utilizó es la desviación estándar Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007) es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media . Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar y se usa la siguiente formula:

$$D.E. = \text{RAIZ} \sqrt{\frac{\sum ((\text{sumade})X(\text{dato}) - \bar{X}(\text{media aritmética}))^2(\text{dato obtenido de la suma al Cuadrado})}{N(\text{numero de datos})}}$$

Box, G, Hunter, J. y Hunter William (2005), a cada dato se le resta la media aritmética; a esta diferencia se les eleva al cuadrado, éstos cuadrados se suman. Ésta suma se divide entre el número total de datos. Y al resultado se le saca raíz cuadrada. Lo cual proporcionará la Desviación estándar

$$D.E. = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N}}$$



Así queda la formula

4.1 Presentación de los resultados

Para los resultados obtenidos se hicieron graficas para que el lector identifique de forma más sencilla las puntuaciones, el orden como se presentan los resultados y las graficas es el siguiente:

1. Resultado de la **percepción del clima entre las tres sucursales**, recordar que la hipótesis H1 considera que cada sucursal percibe de diferente manera el clima (Figura 7).
2. Resultado entre **directivos y colaboradores**, la hipótesis H2 indica que los directivos de la empresa perciben de forma más positiva el clima que el resto de los empleados (Figura 8).
3. La hipótesis H3 indica que las dimensiones más afectadas serán: sistema de **remuneración y la comunicación** (Figura 9).
4. Resultados de la percepción del clima entre **hombres y mujeres** (Figura 10), de la percepción entre personal **soltero o casado** (Figura 11) y la percepción entre personal con más **experiencia vs no experiencia** (Figura 12), la hipótesis H4

menciona que el género, el estado civil y la experiencia son factores que influyen en la percepción del clima.

5. Resultados **perfil general de la empresa** ver (figura 13), necesario para determinar sobre que se comparan los siguientes resultados.
6. Resultado de la percepción de **los trece factores que midió el cuestionario usado**. Figura 14.
7. En la Figura 15 se puede observar los mismos factores pero en otro tipo de grafica para su apreciación.
8. En l figura 16, se pueden ver las áreas de oportunidad que se tomaron en cuenta para elaborar la propuesta de este estudio.
9. Resultado de las preguntas abiertas, se describirán los comentarios expresados de las tres sucursales.

4.1.1 Diferencias entre sucursales.

La media de cada sucursal fue:

Ciudad de México Media (6.36) y desviación estándar de 0.85

Guadalajara Media (7.17) y desviación estándar de 0.77

Colombia Media (7.71) y desviación estándar de 0.63

En la Figura 7. se puede ver la diferencia que existen entre las tres sucursales, la media general es de 6.80 esta marcada por una línea y puntos blancos, la columna en color verde representa la sucursal de la Ciudad de México esta por debajo de la media general lo que indica una perspectiva negativa en comparación con Guadalajara y Colombia, esta ultima en color amarillo presenta una perspectiva positiva sobre clima organizacional.

Según este resultado la hipótesis **H1 se acepta** ya que si existe diferencia en la forma de percibir el clima organizacional en cada sucursal.

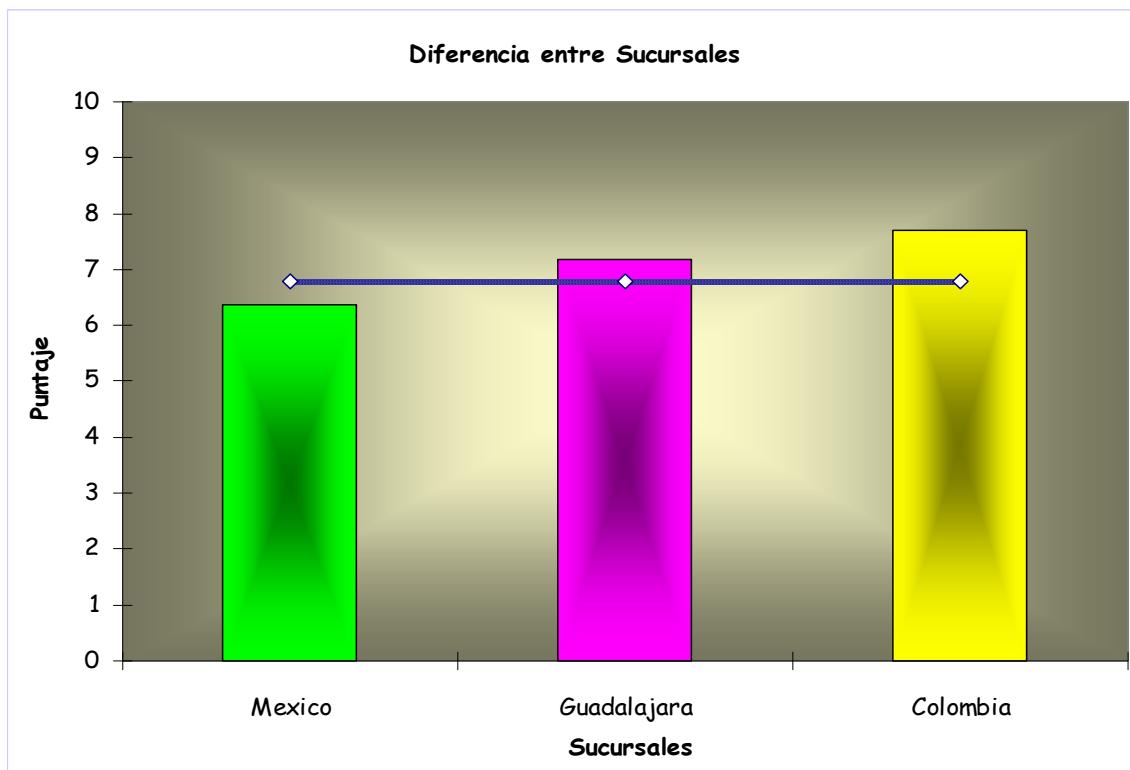


Figura 7. Elaboración propia. Diferencia en la percepción del clima entre las sucursales.

4.1.2 Diferencia según Jerarquía organizacional.

En lo referente al nivel jerárquico dentro de la empresa si es una característica que influye en la percepción del clima

Directivos media 7.91 desviación 0.13

Colaboradores media 6.57 desviación 0.82

El grupo de los empleados con cargos como ejecutivo de ventas, archivo o mensajería tienen un puntaje menor a la media general, mientras que los directivos se encuentran por encima de la media lo que indica que el nivel jerárquico si es un factor que interviene en la percepción que se tenga del clima organizacional. La **H2 se acepta** ya que los directivos obtuvieron puntuaciones más altas lo que significa una perspectiva más positiva que la que presentaron los otros empleados (Ver figura 8).

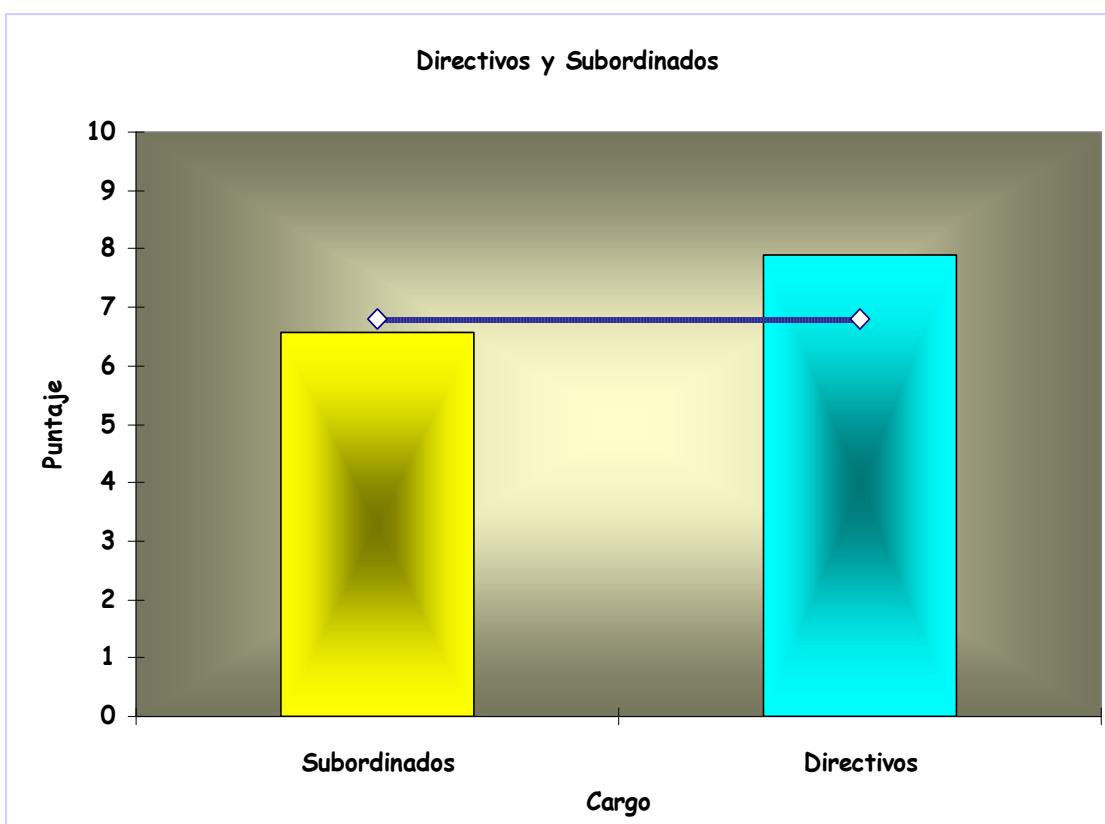


Figura 8. Elaboración propia. El nivel jerárquico dentro de la organización si influye en la percepción del clima organizacional

4.1.3 Las dos dimensiones más afectados.

La hipótesis **H3 se rechaza** indica que comunicación y Sistema de remuneración serán los más bajos y en efecto están por debajo de la media pero las dimensiones más afectadas son: capacitación XII y sistema de remuneración IX. En la figura 9 se puede ver en color rosa las dimensiones que se consideraron en la H3 y en verde las dimensiones que de acuerdo a este estudio resultaron ser las más afectados.

IV.-COMUNICACIÓN Media 6.59

X.-SISTEMAS DE REMUNERACIÓN Media 6.05

XII.-CAPACITACIÓN Media 5.75

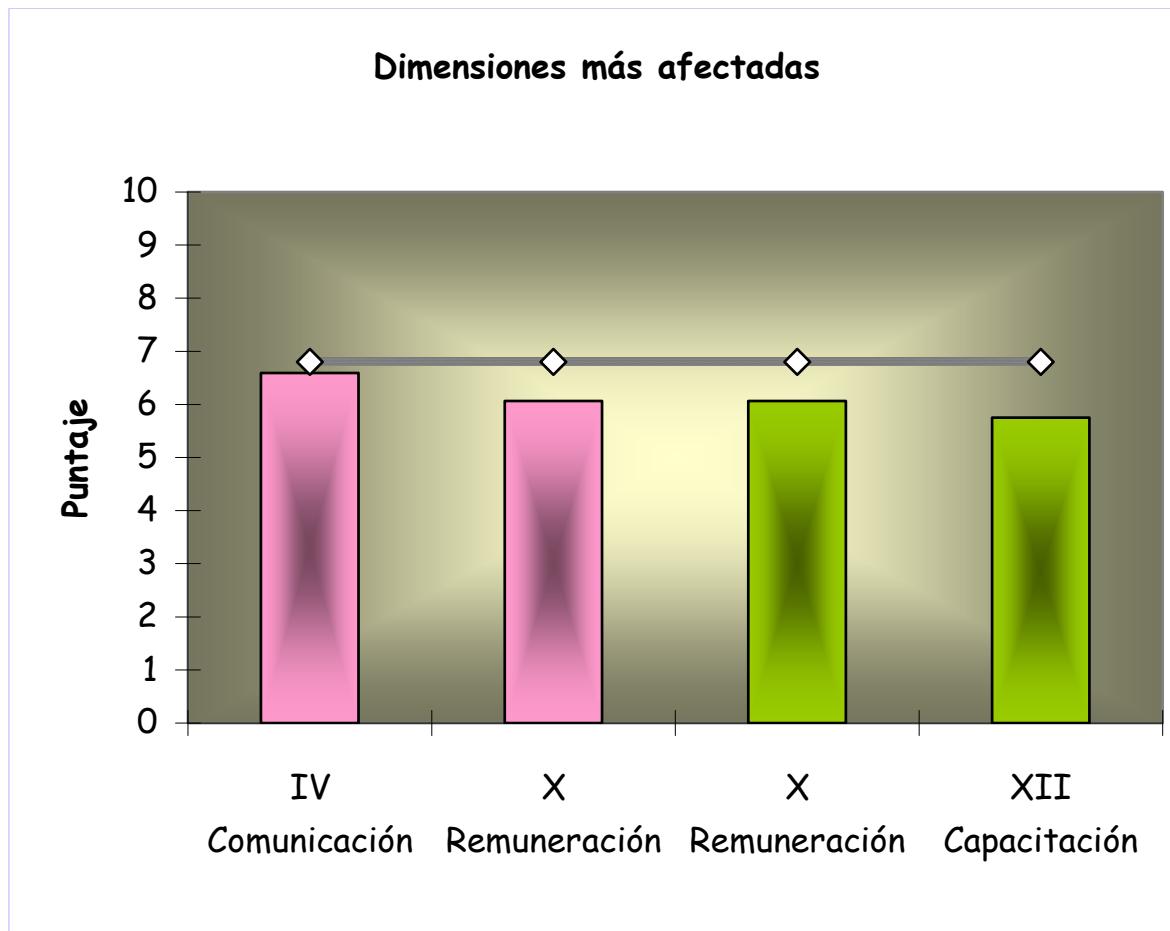


Figura 9. Elaboración propia. Factores considerados en la H3 (los dos primeros) vs los dos que resultaron más afectados en el estudio.

4.1.4 Género, Estado Civil y experiencia como factores que influyen en la percepción del clima organizacional.

Género

La hipótesis H4 indica que el género influye en la percepción del clima organizacional entre hombre y mujeres:

| | | |
|---------|------------|--------------------------|
| Mujeres | Media 6.61 | Desviación estándar 1.05 |
| Hombres | Media 7.36 | Desviación estándar 0.4 |

Los hombres tienen una percepción más positiva del clima que las mujeres. En la Figura 10, se muestra: la columna color vino representa a las mujeres y la columna azul representa a los hombres.

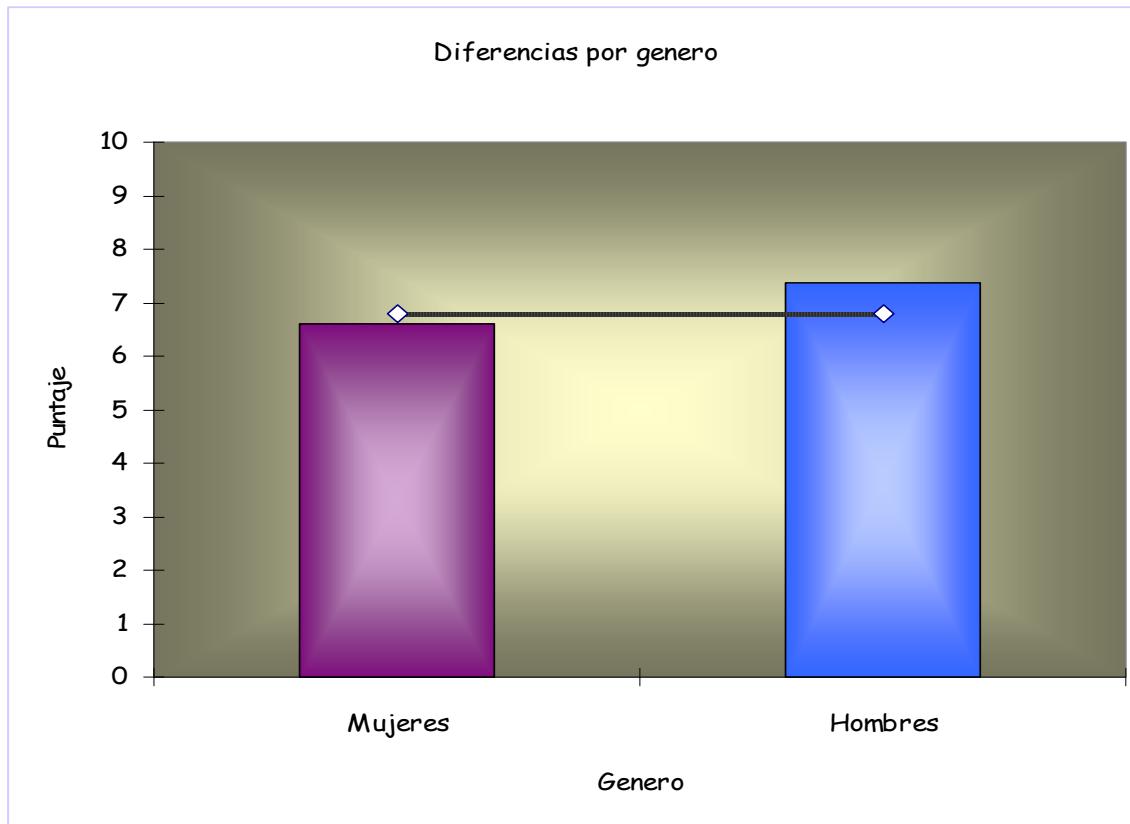


Figura 10. Elaboración propia. Los hombres perciben el clima de manera más positiva que las mujeres.

En la H4 también hace referencia al estado civil, casados vs solteros, los resultados obtenidos fueron:

Solteros media 6.73 desviación 0.63

Casados media 6.85 desviación 1.19

Tomando en cuenta la media general el grupo de solteros están por .08 puntos abajo, y el grupo de casados .05 puntos por encima de la media, lo cual indica que la percepción del clima organizacional entre empleados casados y solteros no presenta diferencia muy marcada. Sin embargo la H6 se acepta ya que aunque mínima pero existe diferencia.

En la figura 11, se puede apreciar que la diferencia es mínima de puntaje entre estos dos grupos.

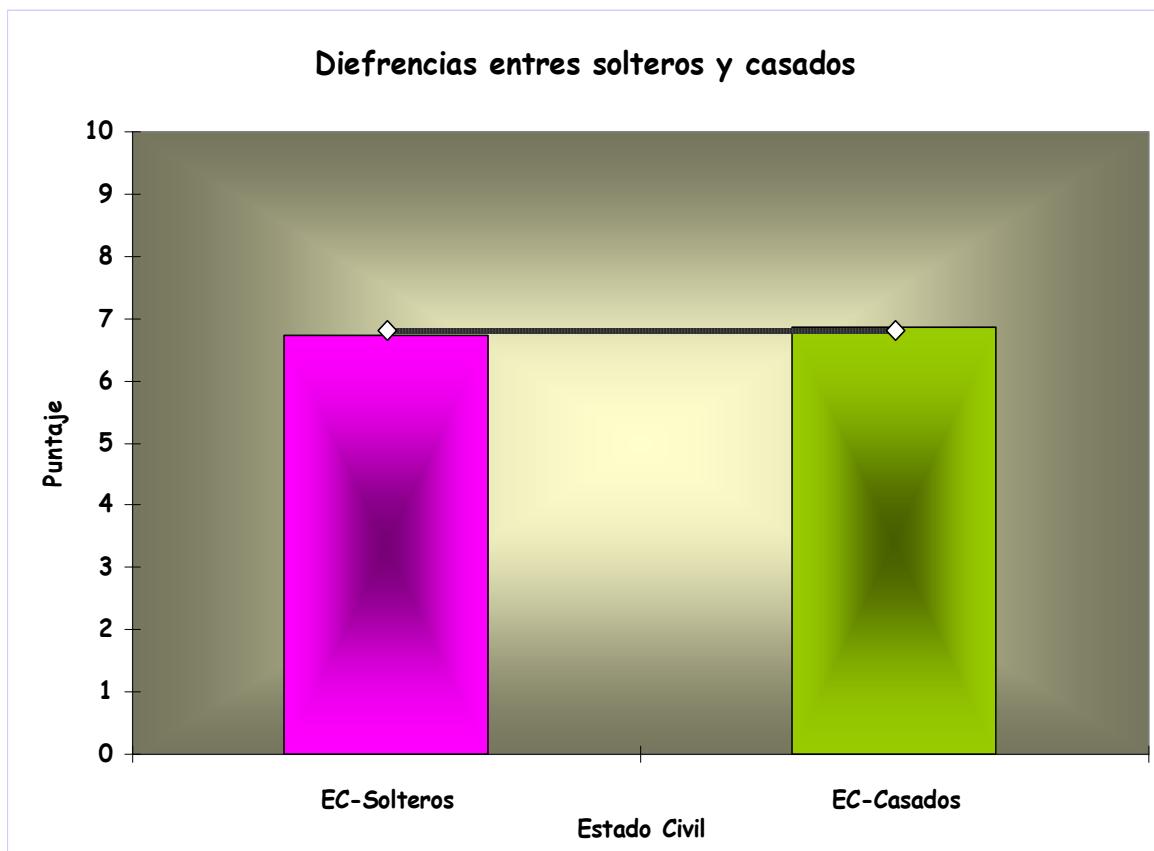


Figura 11. Elaboración propia. El estado civil no influye demasiado en la percepción del clima organizacional ya que como se puede ver en la grafica la diferencia es mínima.

Un dato que también se quiso saber en la H4 fue si los empleados con más de seis años de experiencia en su puesto percibían de la misma manera el clima que aquellos con menos años de experiencia y la puntuación fue el siguiente:

+ de 6 años de Experiencia Media 6.92 desviación 0.75

- de 6 años de Experiencia Media 6.60 desviación 1.27

Como se puede observar en la figura 12, la diferencia es mínima.

Por lo que se concluye que la **H4 en general se acepta** ya que las variables atributivas como son género, experiencia y estado civil si influyen en la percepción del clima.

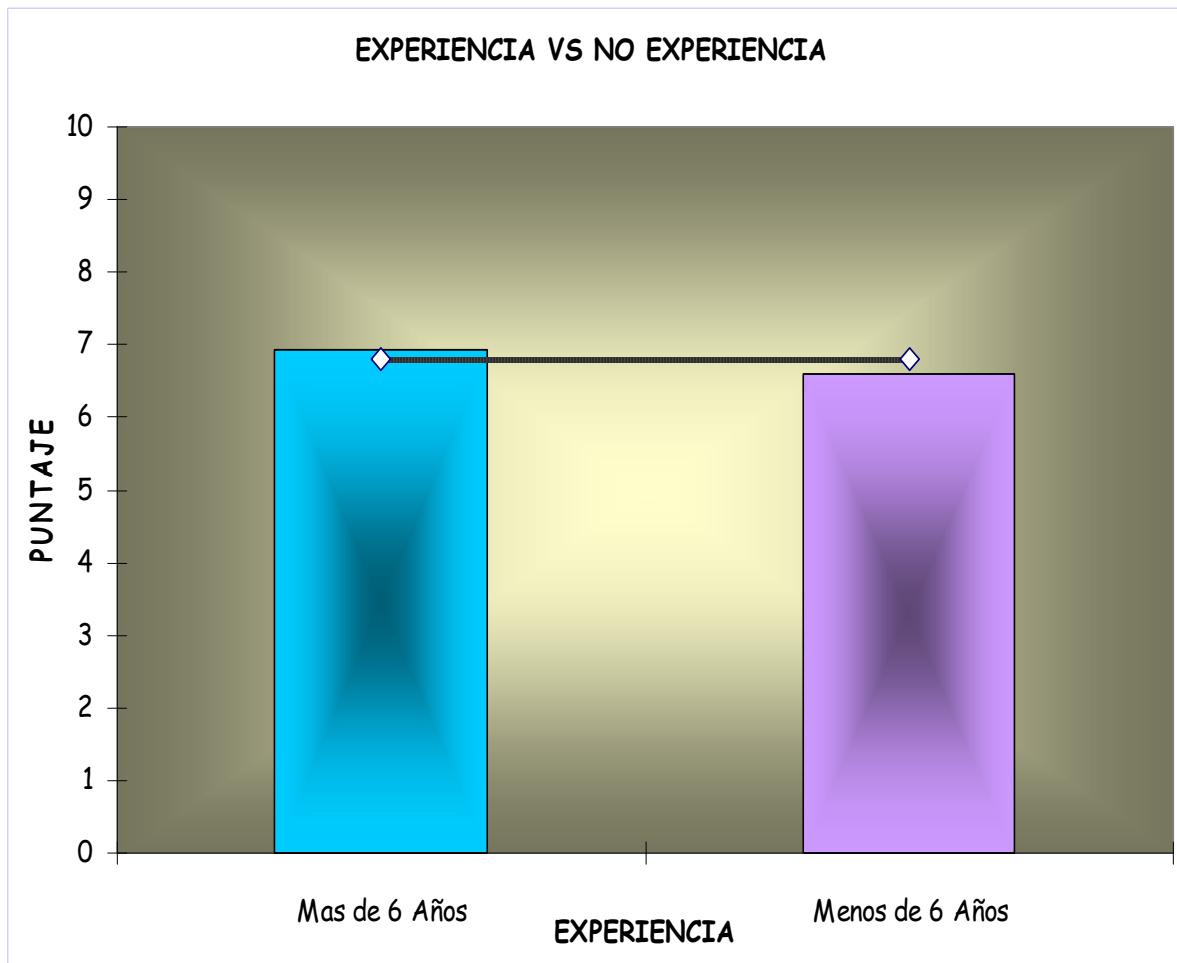


Figura 12. Elaboración propia. Experiencia perspectiva más positiva que los de menos experiencia.

4.1.5 Análisis General del grupo.

Como se mencionó en el instrumento el puntaje mas alto que se podía obtener en el cuestionario de Villagómez (2008) es de 10 y el puntaje menor sería 2, 10 representa una muy buena percepción de los empleados sobre el clima organizacional y 2 representa una muy mala percepción del clima. En este estudio se obtuvo una **media de 6.80** lo que significa que la mayoría de los empleados consideran en general el clima organizacional aceptable para realizar sus actividades, sin embargo hay dimensiones o factores que se perciben afectadas e influyen de alguna manera en la productividad del empleado. En la figura 13, con una línea punteada en color negro y puntos blancos se puede observar la media general, las columnas representan a los encuestados el 57% de estos sobrepasan la media lo que indica que en general el clima lo han percibido de forma positiva y solo el 43% de los empleados perciben el clima organizacional negativamente.

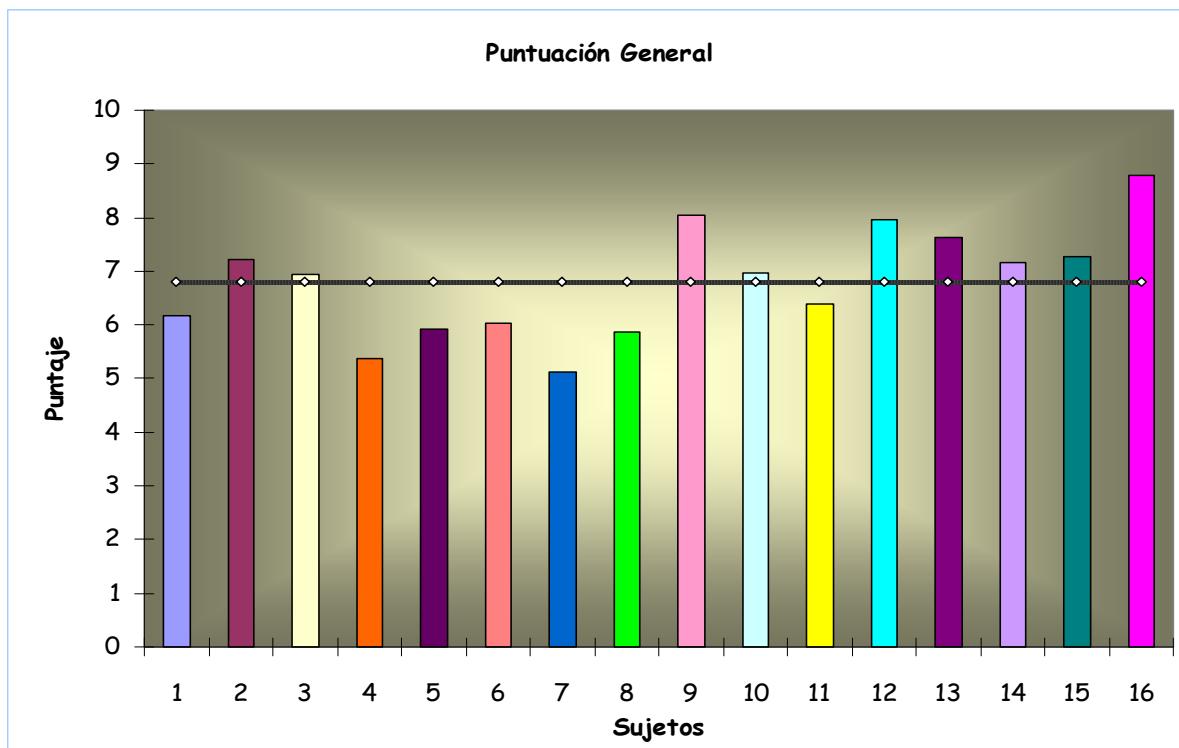


Figura 13. Elaboración propia. Perfil General Media 6.8 D.E. 0.99

4.1.6 Percepción de las dimensiones.

A continuación se presentan los puntajes obtenidos en cada una de las trece dimensiones que el instrumento de medición utilizado considera:

I.- IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA Media 7.45

II.-APOYO DE LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES Media 6.78

III.-ORGANIZACIÓN Media 6.24

IV.-COMUNICACIÓN Media 6.59

V.-CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO Media 6.79

VI.-RELACIÓN CON COMPAÑEROS Media 6.85

VII.-RELACIÓN JEFE-COLABORADOR Media 7.50

VIII.-PRODUCTIVIDAD Media 7.00

IX.-SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO Media 6.54

X.-SISTEMAS DE REMUNERACIÓN Media 6.05

XI.-PRESTACIONES Media 7.12

XII.-CAPACITACIÓN Media 5.75

XIII.-MOTIVACIÓN Media 7.35

En la figura 14, se organizaron los factores según los resultados del cuestionario, las columnas del inicio representan los factores más afectados o áreas de oportunidad, mientras que las columnas que sobre pasan la media general (línea punteada en color negro y puntos blancos) son las dimensiones percibidas positivamente por los empleados.

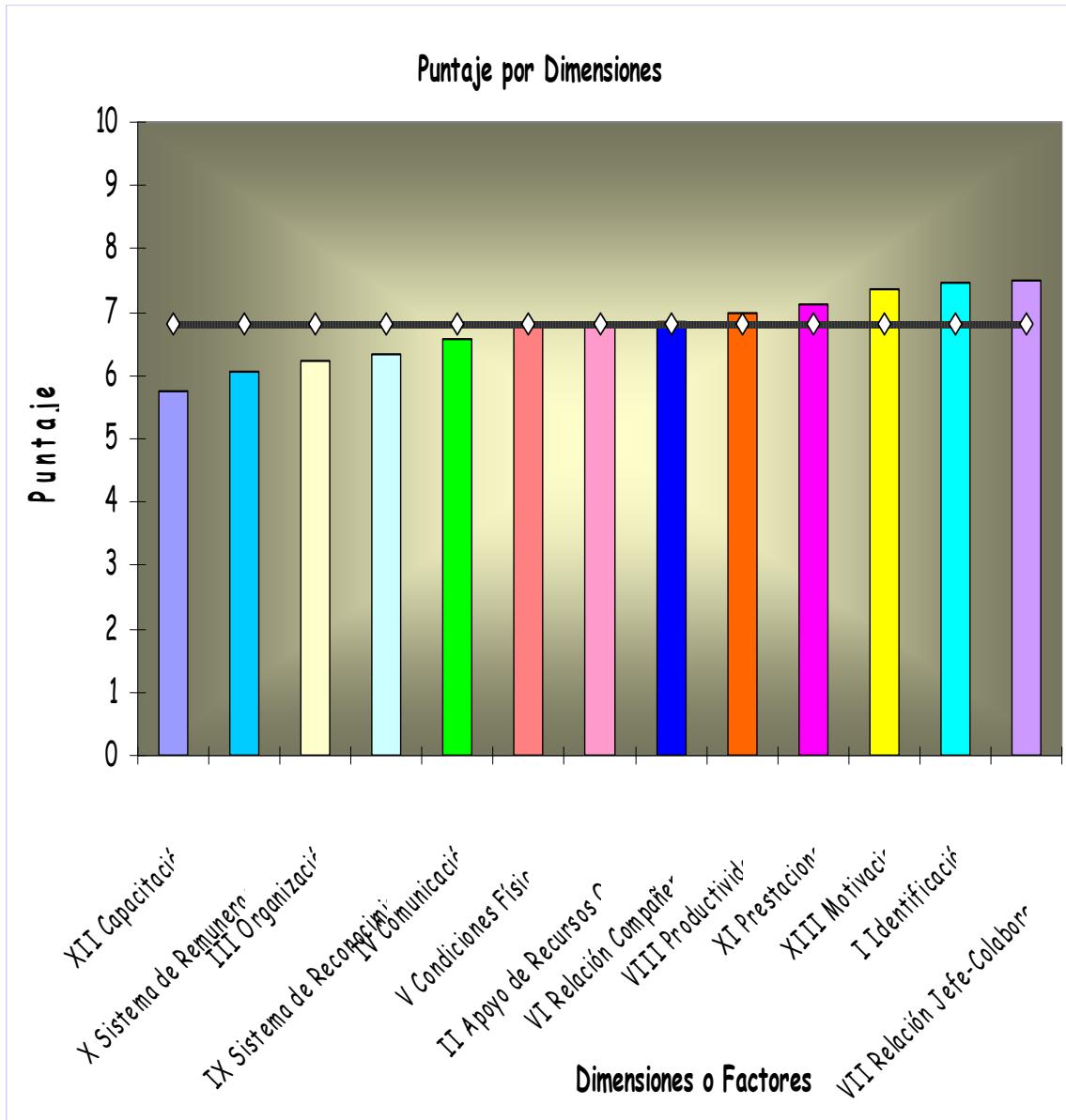


Figura 14. Elaboración propia. Dimensiones o Factores

La siguiente grafica se presentan las mismas dimensiones pero en otro estilo de grafica (Figura 15) , se puede observar la media de 6.8 en color rosa y los factores que se encuentran dentro de es te circulo son los que los empleados los perciben como más afectados y muestran las áreas de oportunidad de la empresa.

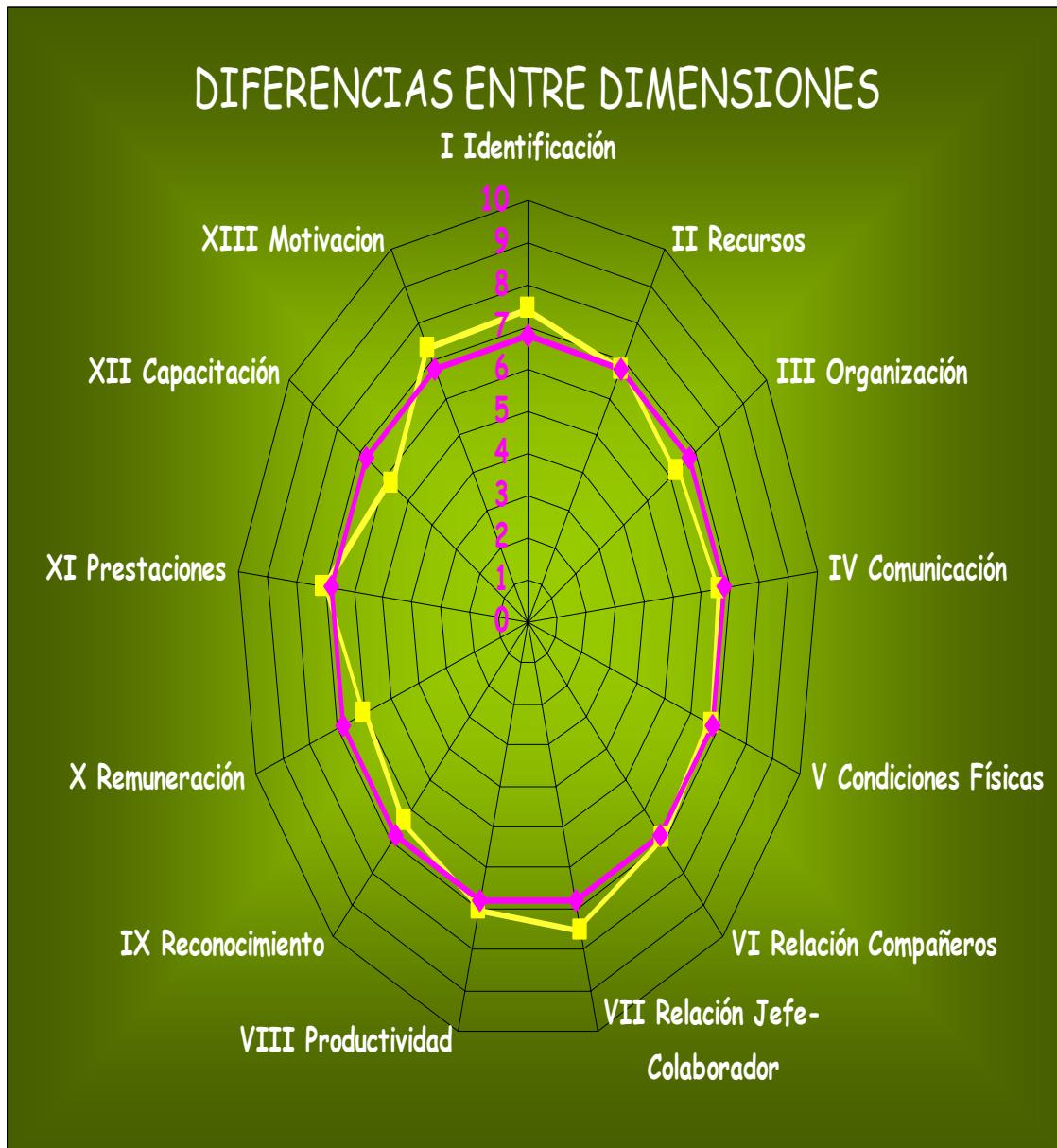


Figura 15. Elaboración propia

D.E=0.99

4.1.7 Áreas de oportunidad.

La propuesta elaborada en este estudio debe considerar las dimensiones más afectadas como áreas de oportunidad para mejorar el clima, en la hipótesis H3 se menciona que comunicación y Sistema de remuneración serían los percibidos más negativamente, sin embargo en los resultados los factores más afectados fueron: Capacitación (XII), Remuneración (X), Organización(III) y Sistema de Reconocimiento (IX) y aunque comunicación se encuentra por debajo de la media en la lista de menor a mayor ocupa el quinto lugar.

En la figura 16, se observan las áreas de oportunidad obtenidas del estudio y las cuales sirvieron como base para elaborar la propuesta para mejorar el Clima Organizacional.

La puntuación de estas dimensiones es la siguiente:

| | | |
|------------------------------|------|-----|
| XII Capacitación | 5.75 | 6.8 |
| X Sistema de Remuneración | 6.06 | 6.8 |
| III Organización | 6.25 | 6.8 |
| IX Sistema de Reconocimiento | 6.35 | 6.8 |
| IV Comunicación | 6.59 | 6.8 |
| V Condiciones Físicas | 6.77 | 6.8 |

En general se puede decir que los empleados demandan una mejor preparación (Capacitación XII), así como una buena (Organización III) para lo cual es necesario una excelente (Comunicación IV), esto puede ayudar a los empleados a obtener mejores ingresos monetarios (Sistema de Remuneración X) y estímulos (Sistema de Reconocimiento IX) que les permitan desarrollar con mayor eficacia sus labores y así mejorar las (Condiciones físicas V) de la empresa.

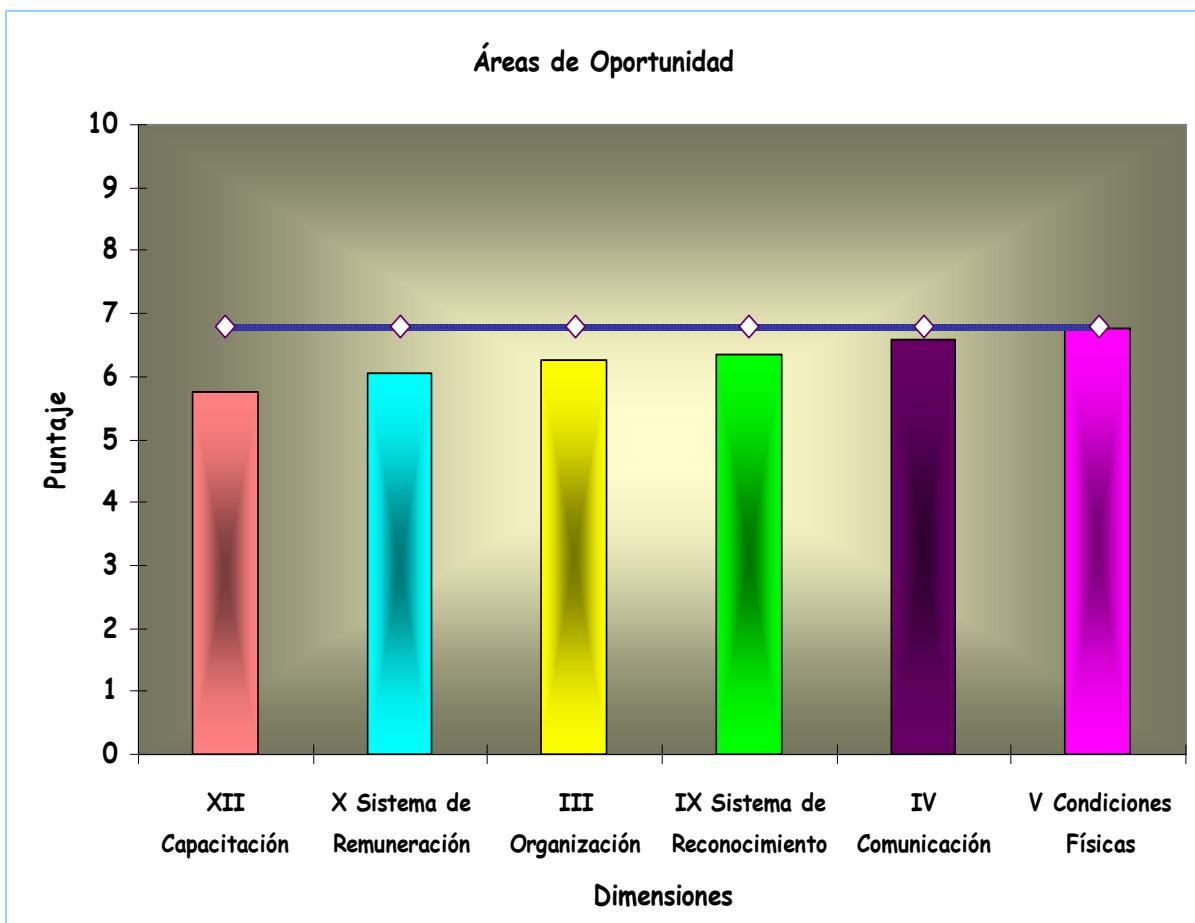


Figura 16. Elaboración propia. Áreas de Oportunidad, estas áreas se tomaron en cuenta al momento de realizar la Propuesta.

4.2 Resultado de las Preguntas abiertas.

En la parte final del cuestionario que se utilizó para este estudio hay algunas preguntas abiertas, las respuestas de los participantes fueron analizadas y los resultados obtenidos fueron:

FORTALEZAS

- La calidad en el producto y servicios que se ofrecen
- Prestigio de la empresa
- Flexibilidad por parte de la compañía hacia los clientes y empleados.
- Comunicación interpersonal
- Confianza del los supervisores en los empleados
- Libertad para ejercer actividades

DEBILIDADES:

- Falta Calidad en la Capacitación
- Deficiente comunicación
- Equipo de Trabajo
- Sueldo y Salario poco competitivos.
- Nivel de Motivación Bajo
- Organización inconstante
- Introducción de producto similar (Fotografía de micro-créditos) con buena calidad y costos más bajos.

En los comentarios adicionales, se coincide con que falta mantenimiento de equipos, se necesita aprovechar y valorar los recursos humanos y materiales.

Conclusiones

El Clima organizacional es fundamental para que los empleados de una empresa desarrollen sus actividades de manera óptima, la percepción que cada empleado tenga sobre clima organizacional es diferente ya que esta dependerá también de las características propias de cada individuo como son aspiraciones, conocimientos, habilidades, carácter, etc.

Lo que es un hecho es que éste tema no se debe dejar de lado en cualquier empresa que quiera obtener buenos resultados, se sabe que clima organizacional tiene relación con satisfacción y eficacia lo cual indica que si un trabajador percibe un clima organizacional agradable y confortable su desarrollo será más satisfactorio y esto puede ser más productivo para la empresa. El clima es un concepto global que integra procesos y estructura organizacional, es como una personalidad sana o malsana y en consecuencia afectar el funcionamiento de los miembros de una organización.

Modificar el clima de una empresa exige tiempo y la colaboración de todos los que la integran es necesario contar además de los empleados con todos los que componen la directiva se puede observar resistencia al cambio.

De acuerdo a los resultados de esta tesis se puede concluir que:

- 1.- La media general tuvo un puntaje de 6.8 lo que indica que la mayoría de los trece factores investigados del clima se perciben en promedio como positivos, en general el clima es aceptable para que se desarrollen las actividades diarias con eficacia.

- 2.- La sucursal de la Cd de México presento una percepción del clima más negativa en comparación con Guadalajara y Colombia, es decir aunque es una misma empresa muestra diferentes tipos de clima como lo menciona Brunet (1987) entre más descentralizada esté la organización., más se pueden ver climas diferentes incluso menciona que puede haber molestias en un departamento y en otro no. La H1 se acepta ya que la percepción del clima fue diferente en cada sucursal.

- 3.-La H2 se acepta pues la jerarquía del puesto influye en la percepción que se tenga del clima, en los resultados se observa que los directivos tienen una percepción más positiva que el resto del personal.

- 4.- La H3 se rechaza pues los factores de remuneración y comunicación se perciben afectados pero los más bajos fueron capacitación y sistema de remuneración, y sólo se coincide en un factor.

- 5.- El genero, el estado civil y la experiencia si influyen en la percepción que tienen los empleados del clima organizacional, aunque la diferencia en algunos casos es mínima, la H4 se acepta.

- 6.-Lo más importante de este estudio es que se logró elaborar una propuesta que apoye a la mejora del clima organizacional tomando en cuenta las áreas de oportunidad que son: Capacitación, sistema de remuneración, organización, sistema de reconocimiento y Comunicación. la cual se puede aplicar en las tres

sucursales del banco de imágenes, ya que es sencilla y no involucra recursos costosos.

El Clima Organizacional es un tema cada vez más mencionado en la industria y las empresas, si los estudios se aplican correctamente pueden servir de apoyo para que los miembros de una organización desarrollen sus capacidades individuales, lo cual es muy importante ya que de acuerdo a las teorías de gestalt y funcionalista, el ser humano debe estar en equilibrio con su ambiente y el trabajar en optimas condiciones, su productividad hará crecer a la empresa.

Propuesta

Propuesta para mejorar el clima organizacional del banco de imágenes

El fin de esta tesis no es resaltar únicamente los factores que afectan a la empresa, el verdadero interés era hacer una propuesta para mejorar el clima organizacional, pero éste lo perciben los empleados, la intervención se vuelve delicada puesto que es necesario modificar las percepciones de cada individuo, o del medio de trabajo, o ambas cosas.

Objetivo de la propuesta: es presentar las áreas de oportunidad y ofrecer al director general en base a algunos estudios los cambios o programas que puede implementar a fin de que la percepción del clima mejore y con esto la productividad de la empresa sea mayor.

Antes que nada se debe decir que no es fácil cambiar el clima en una organización se requiere de la participación de todos los que la integran. Implica que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicio la base del funcionamiento de su organización.

Tomando como base las áreas de oportunidad y las dimensiones donde se encontró mayor inquietud por parte de los empleados. Se ha considerado que el clima organizacional está ligado con la satisfacción y eficacia de los trabajadores, por eso la importancia de tomar acciones.

Capacitación la primera área de oportunidad según la percepción del personal, se partirá de este punto para comenzar con la propuesta.

Grados (2007) y Blake, O. J. (2003) indican que la *capacitación* es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal. En otros términos es dotar de conocimientos, habilidades y actitudes a los miembros de una organización para facilitar el alcance de los objetivos de la empresa. Muchas veces los dirigentes de las empresas piensan que cualquier persona está capacitada para realizar el trabajo que se les asigna y el personal por temor a ser despedidos o menospreciados no comunican sus necesidades y tratan de cumplir con su trabajo únicamente con los recursos que tienen, es entendible que al no haber una comunicación óptima ambas partes carezcan de retroalimentación.

La capacitación es una inversión para la empresa y los cursos con instructores expertos son costosos y a veces inútiles ya que no todo lo que se aprende puede aplicarse en las actividades diarias.

Lo que se propone es que la Dirección explote los conocimientos de los empleados, regularmente en las empresas hay una persona más preparada que otra en algún tema, es decir se pueden compartir los conocimientos que se consideren ayudarán a mejorar el desempeño entre los miembros de la organización. Se sabe que en México, como en casi todo el mundo la economía pasa por un periodo muy difícil y las empresas no están para gastos excesivos, sin embargo es necesario contar con conocimientos que permitan innovar para lograr mantenerse en el mercado. Para evitar perdidas en la empresa y al mismo tiempo intentar mejorar este punto se propone lo siguiente:

Elaborar una circular exhortando a todo el personal a que prepare y comparta un tema según sus propias capacidades que considere necesario para desarrollar mejorar las actividades que requiere la empresa. Temas sugeridos:

- Tamaño de imágenes: MB, píxeles, formatos, etc.
- Contenido de suscripciones
- Colecciones destacadas
- Colecciones bajo costo
- Nuevas colecciones
- Técnicas de venta
- Promociones

Para motivar la participación será necesario que la empresa según su presupuesto ofrezca un bono adicional al sueldo, así como apoyo en tiempo y material que se necesite para la presentación.

El empleado que participe deberá tomar nota de los trabajadores que están en otras sucursales para elaborar algún material que se pueda enviar vía mail y no queden fuera del curso impartido.

La siguiente área de oportunidad es **X Remuneración**, pero se tratará junto con **IX Reconocimiento** que también fue un factor afectado pero después del siguiente punto.

III Organización, aunque se aprecia buena relación entre jefes-colaboradores y con compañeros, se perciben problemas con la organización, se propone tomar de base esta buena relación para reorganizar las actividades, exhortar a los empleados para que aporten ideas que ayuden a mejorar la organización para evitar duplicidad de labores, perdida de tiempo, gastos materiales entre otras cosas. Chiavenato, (1999), las **organizaciones** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Es necesario que se reconsideren labores que apoyen la productividad:

- Fomentar el compañerismo o trabajo en equipo.
- Que se distribuya de manera uniforme el trabajo.
- Que todo el personal se comprometa a realizar sus actividades de manera correcta.
- Que se fijen metas alcanzables.

La **X Remuneración**, y **IX Reconocimiento** son factores que han sido percibidos negativamente, antes de dar una propuesta se invita a que vean el siguiente cuadro en el se resume que *pagar alto no es sinónimo de pagar bien*.

Rimsky, M. (2005), señala que la remuneración puede ser extrínseca e intrínseca La primera es lo que viene de afuera, es decir lo que el empleador le da al empleado. La segunda es la que el mismo empleado se da así mismo, como puede ser la satisfacción que este siente al hacer su trabajo, el orgullo que tenga por pertenecer a alguna empresa, por la oportunidad que vislumbra de que en ese lugar puede aprender y progresar o

simplemente por la gratificación de servir a los clientes, lo cual solo sucede si la empresa brinda la oportunidad de que ello ocurra.

La remuneración extrínseca es la más común de acuerdo con Rimsky, M. (2005) y se divide en financiera y no financiera, esta última es el reconocimiento por un trabajo bien hecho, el *agradecimiento oportuno* dado al trabajador por su contribución efectiva y entusiasta, es muy valiosa ya que hace sentir al trabajador como parte de un equipo. Sin embargo con frecuencia ocurre que alguien está dispuesto a encontrar lo malo. Se debe hacer un esfuerzo por ver lo bueno y agradecerlo NO cuesta dinero.

Rimsky, M. (2005) La remuneración financiera es la más importante ya que es con la que se hace frente a las necesidades, también se divide en dos remuneración directa e indirecta:

La remuneración *directa* es todo aquello que recibe el trabajador del empleador, y se divide en:

fija (sueldo, salarios, aguinaldos, primas vacacionales, etc.) y *variable* (bonos, incentivos, comisiones, participación de utilidades, etc.).

La remuneración Financiera *indirecta* es aquella que el trabajador no recibe en dinero, si no lo recibe en especies o bien un tercero recibe el pago en beneficio del trabajador. Y aquí se divide en tres subgrupos:

servicios y privilegios posiblemente cafetería, estacionamiento algún descuento en productos de la empresa, puede ser un automóvil de la empresa, membresías, comedor, etc.

Pago por tiempo no trabajado, horas de comida, descansos, pausa para café, permisos e inasistencias por enfermedad.

Programas de protección pagados normalmente a seguros, puede ser un programa público o privado.

Elementos de la remuneración Total

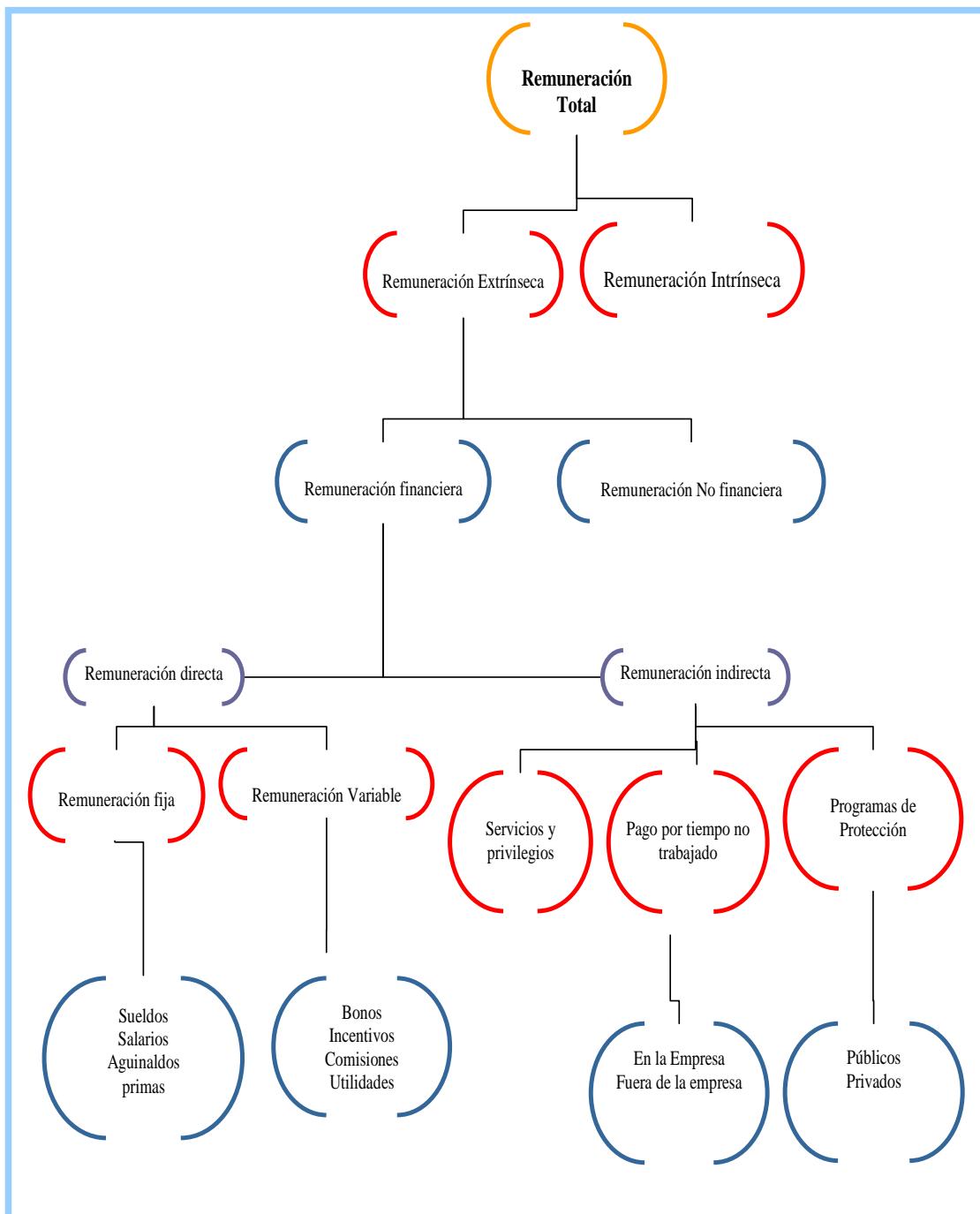


Figura 17. Elementos de la Remuneración total, tomado de Rimsky, M. (2005)

En este cuadro se resume que una buena remuneración no es simplemente el dinero que el trabajador recibe por realizar sus actividades, una buena remuneración es el equilibrio entre todos estos factores, cierto que un sueldo alto es muy necesario para

cubrir las necesidades diarias, sin embargo es importante también sentirse satisfecho con lo realizado y saberse reconocidos.

Aunque la empresa ya tiene establecidos los sueldos de los empleados, se recomienda hacer un análisis de puestos cuantitativo y valorar algunos factores como:

Nivel Educativo

Experiencia

Responsabilidad sobre bienes de la empresa

Responsabilidad por decisiones

Responsabilidad por supervisión

Condiciones de trabajo

Puntualidad

Asistencia

Iniciativa

Puestos similares en el mercado

Rendimiento y/o Resultados obtenidos

Se considera que el análisis de estos factores puede apoyar a la Dirección General a saber si sus sueldos son competitivos en el mercado y así evitar la rotación de personal y el descontento en este punto ya que puede llegar a afectar el rendimiento del personal. Rimsky, M. (2005).

IX Reconocimiento, como seres humanos es necesario saberse parte de algo y creer que se es útil, muchas veces por el stress cotidiano y las responsabilidades diarias de los Jefes de personal es más fácil recordar y reprimir al empleado por alguna acción

mal hecha como un retardo, faltas consecutivas, entrega de trabajo fuera de tiempo, etc. y se deja de lado al personal que llega a tiempo en la hora de entrada, es constante en su asistencia y entrega de trabajos. No se dan cuenta de lo importante que es reconocer y dar merito al empleado que ha cumplido bien con sus actividades ya que se da por hecho que es algo que deben de hacer todos y en efecto, lo mínimo que una empresa espera de un empleado es que haga su trabajo y lo haga bien. Pero no hay que olvidar que se trata de seres humanos y existe la necesidad de reconocimiento y retroalimentación saber que su trabajo es tomado en cuenta y esta contribuyendo de buena manera para lograr los objetivos de la empresa.

Se propone que cada cierto periodo: un mes, dos meses o tres meses según lo considere las actividades de la empresa se reconozcan los meritos (puntualidad, asistencia, ventas, etc.) y trabajo de los empleados de ser posible se le de un premio por cumplir con sus actividades de manera optima el cual no necesariamente debe ser dinero, una tarde libre o un día con goce de sueldo puede ser un estimulo para que siga desarrollando sus actividades como lo ha venido haciendo. El periodo debe ser constante, los premios reales y no dejarlo en el olvido, para evitar que el animo de los empleados decaiga y esto afecte la producción de la empresa.

Otras áreas de oportunidad que se presentan son:

IV Comunicación, V Condiciones físicas del trabajo, y II Recursos materiales. La comunicación es fundamental para una buena organización posiblemente por esto, organización sea otra dimensión afectada. El hecho de llevarse bien con los compañeros o jefes, no quiere decir que exista una comunicación adecuada, para que exista comunicación debe haber por lo menos tres simples cosas: emisor-mensaje-receptor. Si

no hay quien notifique las metas, como se deben lograr esas metas, que cambios hay en la empresa, etc. No hay mensaje y nadie lo recibe.

Propuesta avisar previamente al personal de cualquier cambio que la Dirección ordene, cualquier información como promociones, descuentos, nuevas colecciones, dar aviso no solo escrito sino verbal de ser posible hacer una breve junta donde se expliquen las ventajas y desventajas del nuevo producto o promoción, así como alcances y limitaciones que se puedan presentar, la dirección debe garantizar que no existen dudas o inconformidades que puedan obstaculizar la productividad del empleado. Si no tiene tiempo el Jefe directo puede delegar la función a otro empleado que considere competente para desarrollar esta función.

En lo que respecta a **apoyo de los recursos organizacionales y condiciones físicas del trabajo** es necesario crear conciencia en los empleados de lo importante que es cuidar los recursos de la empresa como es luz, agua, teléfono, mobiliario y equipo entre otras; mostrar las ventajas de ahorrar ya que esto se verá reflejado en las utilidades de la empresa de las cuales los empleados también tiene derecho. Por otro lado la empresa también debe ser consciente en cambiar algún equipo, cuando este ya no sea útil y de proveer a los empleados condiciones de trabajo seguras, debe existir buena iluminación, el lugar debe estar limpio y libre de cualquier riesgo que pueda provocar incidentes.

Alcances y limitaciones

Se logró hacer un diagnóstico confiable del Clima Organizacional del banco de imágenes.

Se elaboró una propuesta sencilla pero con herramientas suficientes que pudieran apoyar el mejoramiento del clima.

Al aplicar el cuestionario hubo personas que tardaron en contestar y entregar más tiempo del indicado, sobre todo empleados de la sucursal de Colombia, lo cual aplazó el diagnóstico y por consiguiente la elaboración de la propuesta.

No se puede saber si la propuesta realizada es realmente efectiva para mejorar el Clima en esta empresa, ya que por cuestiones de tiempo no se ha puesto en práctica.

Clima Organizacional es un término cada vez más usado en estudios sin embargo aun no se ha explotado mucho y todavía hay mucho que estudiar y experimentar para sacarle los mayores beneficios que se apliquen en las empresas de México.

El estudio de baso en una empresa que cuenta con tres sucursales ubicadas en diferentes zonas geográfica no sólo de México si no en Latinoamérica y por lo cual varios factores pueden no ser los mismos como la cultura y la ideología, se buscaron estudios que permitieran ampliar la visión de cada región pero no se encontró algo que pudiera aportar a este estudio.

Como psicólogos en el área de trabajo se debe resaltar la importancia del clima organizacional para el beneficio de la empresa, pero sobre todo para lo mismos empleados, ya que son seres humanos que necesitan estar en equilibrio con su ambiente para su buen funcionamiento.

Bibliografía

Álvaro J.L.;Garrido, A y Torregosa, J.R. (Coords.) (1966): Psicología Social Aplicada
Madrid. McGraw Hill

Anderson, N. Ones, D.S., Kepir S.H., Viswesvaran, Ch. (2001): Análisis Crítico del
Manual de Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones. Revista
de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones-2003 Volumen 19, N° 3 págs.
319-339. Madrid, España.

Blake, O. J. (2003). La Capacitación, Un recurso Dinamizador de las Organizaciones;
Ediciones Macchi.

Box, E. G., Hunter J.S. y Hunter, W (2005) Estadística para investigadores. Diseño,
innovación y descubrimiento. Barcelona, España. Reverte.

Brunet, L. (2007): El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas

Burke, W. (1988): Desarrollo organizacional: Punto de vista Normative México:
SITESA.

Carless, S. A. (2004): Does Psychological empowerment mediate the relationship
between psychological climate and job satisfaction. Journal of business and
psychology. Vol. 18 (4) sum 405-425. Kluwer academic publishers, Netherlands.

Chiang, M.M., Salazar B.C. y Núñez, P. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción
laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. Madrid España.

Chiavenato, I. (1999): Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-hill.

Davis y Newstron (1991): Comportamiento Humano en el Trabajo. México:
Mc Graw- hill.

Dejoy, D. M. Shauffer, B. S.; Wilson, M. G. Vanderberg; R. J. y Butts, M. (2004):
Creating safer workplaces assessing the determinants and role of safety climate.
Journal of safety research Vol. 35 (1) 81-90. Elsevier science Netherlands.

Duran, L.L.(1993): Los Factores del clima laboral que influyen en la rotación de
personal. Tesis lic. En Psicología. UNAM

Elorza, H. (2000): Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento México:
Oxford University.

Fernández, B. R. (1987): La elaboración de una escala de actitudes como método
diagnóstico en D. O. Tesis Lic. En Psicología UNAM.

González Núñez, A. y Parera Monfort, I. Clima Organizacional: Resultados del
diagnóstico en una empresa. Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente
Vol. 25 N° 1 2005 (54). Pág. 42-44, Cuba.

Grados, J. (2007): Capacitación y Desarrollo de personal. México. Trillas

Hernández, S.R., , Fernández, C. y Baptista P. (2007). Fundamentos de metodología de la investigación. España. Mc Graw Hill.

Kaufield, S.; Jonas, E.; Grote, y S. Frey, D. (2004): Climate for innovation creation and fish psychometric validation of an instrument for measuring the climate for innovation in organization diagnostic. Vol. 50 (3). 153-164 Hogrefe and huber Germany.

Macias Campos, A. (2005). Relación entre Motivación Laboral y la percepción del clima organizacional en una empresa de gobierno dedicada al ramo de la construcción y el arrendamiento. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Marguiles, N. (1983): Desarrollo organizacional; valores, proceso y tecnología. México: Diana.

Payne, R. L. y Mansfield, R. (1973): Relationships of perception of organizational climate to organizational structure context, and hierarchical position. *Administrative science quarterly*. Vol. 18. 515-526. USA.

Poels, F. (1996), Estrategias de Valoración y Remuneración en puestos de trabajo. FC Editorial. Madrid, España.

Rebollosa, E. (1987): La investigación de evaluación vista a través de la Evaluation Studies Review Annual, *Revista de Psicología social*, 3-4, 183-224.

Rimsky, M. (2005): Administración de la remuneración total: México, Mc Graw-Hill.

Shadur, K. y Mark, A. (1999): The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. USA. *Group & Organization Management*.

Svare, G.; Messick, M; L. y Ames, G. (2004): Social climate and workplace drinking among woman in a male-dominated occupation. *Addictive behaviors*. Vol. 29 (8) nov. 1691-1968. Elsevier science Netherlands.

Toro A.F., (1998) Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Volumen 14 N° 3- Págs.333-344. Madrid, España.

Valencia, O. A. (2000).Clima Organizacional: Una comparación entre Trabajadores Administrativos y Trabajadores Sindicalizados. Tesis Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, Jennifer S., Aguilar, M. A. y Giraldo J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). p.329-349. Extraído el 25 de octubre de 2010 desde: http://scielo.bvspsi.org.br/scielo.php?pid=S1794-99982006000200013&script=sci_arttext&tlang=es

Vidaver, C. D. (1999): Effects of social system factors on absenteeism, turnover and job performance. *Journal of business and psychological*. Vol. 4 (4) 423-430. USA.

Vilchis Satin, A. (2003) El Diagnóstico de una mediana empresa a partir de la medición del Clima Organizacional, Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

Villagómez, G. J. (2008) Evaluación Diagnóstica del clima organizacional percibido por los empleados de una empresa de servicios en ocho países centroamericanos, Tesis Maestría en Psicología del trabajo. Universidad Autónoma de Querétaro.

Efecto del clima Organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. (Diciembre 2009) Disponible en:

<http://www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf>

Glosario.net (Junio 2009) Disponible en:

<http://ciencia.glosario.net/medio-ambiente-acuatico/clima-10273.html>

Revistas (Diciembre 2009) Disponible en:

<http://www.latindex.unam.mx/titulo.php?opcion=1&letra=C>

Introducción APA (6ta edición) recuperad en:
<http://www.slideshare.net/eflores/introduccion-apa-6ta-edicin>

ANEXO

Marque con una "X" a la respuesta que considere justa.

CLIMA ORGANIZACIONAL

INFORMACION GENERAL:

- * El cuestionario pretende obtener información de la empresa como un todo, a través de la percepción de sus colaboradores.
- * Este Cuestionario deberá contestarlo en forma anónima.
- * Es muy importante su opinión.

INSTRUCCIONES:

- 1.- Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, marque con una "X" la que más se acerque a su percepción.
- 2.- Por favor conteste todos los reactivos.

DATOS GENERALES:

EDAD: _____
SEXO: Masculino Femenino:
ESTADO CIVIL: Casado: Soltero:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____

PUESTO QUE OCUPA: Ejecutivo de Cuenta: Otro:

EXPERIENCIA EN EL PUESTO: _____

ESCOLARIDAD:

*Carrera: _____
*Especialidad: _____
*Último grado terminado: _____

AGRADECemos DE ANTEMANO TU COLABORACIÓN

*No escriba su nombre.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

| | 10 | 8 | 6 | 4 | 2 |
|---|--|---|--|---|--|
| 1.- Yo recomiendo al banco de imágenes como un buen lugar para trabajar. | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 2.- La tecnología con que cuento para desarrollar mi trabajo es: | Muy Eficiente <input type="checkbox"/> | Eficiente <input type="checkbox"/> | Ni eficiente Ni ineficiente <input type="checkbox"/> | Ineficiente <input type="checkbox"/> | Muy Ineficiente <input type="checkbox"/> |
| 3.- En mi área de trabajo existe duplicidad de actividades: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 4.- La comunicación con mis compañeros de trabajo es: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Muy Mala <input type="checkbox"/> |
| 5.- En mi área de trabajo, el mobiliario es el adecuado: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 6.- Considero el ambiente de trabajo en mi área: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Bueno <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Malo <input type="checkbox"/> | Muy Malo <input type="checkbox"/> |
| 7.- La relación con mi jefe inmediato es: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Muy Mala <input type="checkbox"/> |
| 8.- Considero la productividad de mi área: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Muy Mala <input type="checkbox"/> |
| 9.- Considero adecuado el proceso de evaluación del desempeño que realiza en el banco de imágenes: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 10.- De acuerdo al trabajo que desempeño, el sueldo que percibo lo considero: | Muy Adecuado <input type="checkbox"/> | Adecuado <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Injusto <input type="checkbox"/> | Muy injusto <input type="checkbox"/> |
| 11. Las prestaciones que tengo en la empresa son competitivas con relación a empresas del mismo giro: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 12. He recibido capacitación durante los dos últimos años: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 13.- Considero que mi trabajo actual me permite desarrollar todas mis capacidades: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 14.- Considero que esta empresa es un buen lugar para trabajar: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 15.- Cuento con los materiales y equipos necesarios para desarrollar adecuadamente mi trabajo: | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Acuerdo <input type="checkbox"/> |
| 16.- Aparte de mi jefe inmediato recibo órdenes de trabajo por otras personas: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 17.- La comunicación específicamente de trabajo que tengo con mi jefe directo, la considero: | Muy Mala <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Muy buena <input type="checkbox"/> | Excelente <input type="checkbox"/> |
| 18.- En mi grupo de trabajo existe colaboración: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 19.- El estilo de mando de mi jefe inmediato me influye: | Muy Positivamente <input type="checkbox"/> | Positivamente <input type="checkbox"/> | Ni Positiva Ni Negativamente <input type="checkbox"/> | Negativamente <input type="checkbox"/> | Muy Negativamente <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 20.- En que proporción logro las metas asignadas a mi puesto: | 100% o más <input type="checkbox"/> | 91-99 % <input type="checkbox"/> | 81-90 % <input type="checkbox"/> | 71-80 % <input type="checkbox"/> | 70% ó menos <input type="checkbox"/> |
| 21.- Mi trabajo actual representa un reto: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasioness <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 22.- Cuento con la confianza para realizar mi trabajo en forma autónoma | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 23.- Los incrementos de sueldo se otorgan con base a mis resultados: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 24.- Se respetan los periodos de vacaciones: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 25.- La capacitación que he recibido me ha servido para mejorar mi trabajo: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 26.- Me siento orgulloso de trabajar en ésta empresa: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 27.- Conozco las obligaciones y responsabilidades de mi puesto: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 28.- Están balanceadas las cargas de trabajo de mi departamento: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 29.-La comunicación de trabajo con otras áreas o departamentos de la organización, la considero: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Muy Mala <input type="checkbox"/> |
| 30.-Los señalamientos de seguridad con los que cuenta la empresa, los considero: | Excelentes <input type="checkbox"/> | Muy Bueno <input type="checkbox"/> | Regulares <input type="checkbox"/> | Malos <input type="checkbox"/> | Muy Malos <input type="checkbox"/> |
| 31.- Mi jefe me informa oportunamente de los objetivos a lograr en mi departamento: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasioness <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 32.- El sistema de evaluación del desempeño es objetivo: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 33.- Con relación a otras empresas del mismo giro, el sueldo que percibo es: | Totalmente Competitivo <input type="checkbox"/> | Competitivo <input type="checkbox"/> | Raras Veces Competitivo <input type="checkbox"/> | Poco Competitivo <input type="checkbox"/> | Nada Competitivo <input type="checkbox"/> |
| 34.- Existe la posibilidad de aportar ideas en mi trabajo actual: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasioness <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 35.- Existe reconocimiento al trabajo desempeñado: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasioness <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 36. Considero el prestigio de este banco de imágenes: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Bueno <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Malo <input type="checkbox"/> | Muy Malo <input type="checkbox"/> |
| 37.- Existen políticas obsoletas que no permiten desarrollar con efectividad mi trabajo: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 38.- Existen actividades importantes en mi departamento que deberían realizarse y que nadie está llevando a cabo: | Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> | Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> |
| 39.- La comunicación formal (políticas, manuales, comunicados, revistas, etc.) que hay en la institución es: | Muy Mala <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Muy Buena <input type="checkbox"/> | Excelente <input type="checkbox"/> |
| 40.- Existe trabajo en equipo en mi departamento: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasioness <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| 41.- El trato que recibo de mi jefe inmediato es: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Bueno <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Malo <input type="checkbox"/> | Muy Malo <input type="checkbox"/> |
| 42.- Dentro de mi trabajo me dejan tomar las decisiones que me corresponden: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 43. La iluminación que se mantiene en las oficinas, la considero: | Muy Adecuada <input type="checkbox"/> | Adecuada <input type="checkbox"/> | Ni adecuada Ni inadecuada <input type="checkbox"/> | Inadecuada <input type="checkbox"/> | Muy Inadecuada <input type="checkbox"/> |
| 44.- La integración de mi grupo de trabajo, la considero: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Muy Mala <input type="checkbox"/> |
| 45.- Me gusta mi trabajo actual: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 46.- Están claros los procedimientos para realizar adecuadamente mi trabajo: | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Acuerdo <input type="checkbox"/> |
| 47.- La coordinación con otros departamentos para realizar nuestro trabajo, la considero: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Muy Mala <input type="checkbox"/> |
| 48.- Considero que en mi departamento, ¿la comunicación de la información es correcta? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 49.- Participo con alguno de mis compañeros en reuniones fuera del trabajo: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 50.- Cuando surgen problemas de trabajo, la comunicación con mi jefe es: | Muy Madura <input type="checkbox"/> | Madura <input type="checkbox"/> | Ni madura Ni inmadura <input type="checkbox"/> | Inmadura <input type="checkbox"/> | Muy Inmadura <input type="checkbox"/> |
| 51.- Todos los trabajos que iniciamos los terminamos | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 52.- Existen oportunidades de promoción dentro de ésta empresa: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 53.- Estoy satisfecho con mis prestaciones: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 54.- Considero que en mi departamento la comunicación formal es mayor que la informal: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 55.- Estoy satisfecho en mi trabajo: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 56.- Dentro de la empresa en la relación a puestos similares al mío. Mi sueldo es: | Más Alto <input type="checkbox"/> | Alto <input type="checkbox"/> | Igual <input type="checkbox"/> | Bajo <input type="checkbox"/> | Más Bajo <input type="checkbox"/> |
| 57.- En mi área de trabajo se optimizan los costos: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 58.- Se generan rumores que afectan el desempeño de tu trabajo: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 59.- La limpieza que se mantiene en el lugar de trabajo, la considero: | Excelente <input type="checkbox"/> | Muy Buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Muy Mala <input type="checkbox"/> |
| 60.- Considero que los incrementos de sueldos, se dan con base a preferencias: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 61.- Cuándo mi jefe me llama la atención, lo hace en privado: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|
| 62.- En mi opinión en qué proporción se logran las metas de mi área de trabajo: | 100% o más <input type="checkbox"/> | 91-99 % <input type="checkbox"/> | 81-90 % <input type="checkbox"/> | 71-80 % <input type="checkbox"/> | 70% ó menos <input type="checkbox"/> |
| 63.- Están claros los criterios que se utilizan para promover a las personas: | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Acuerdo <input type="checkbox"/> |
| 64.- Los servicios administrativos internos que recibo de ésta empresa, los considero: | Excelentes <input type="checkbox"/> | Muy Buenos <input type="checkbox"/> | Regulares <input type="checkbox"/> | Malos <input type="checkbox"/> | Muy Malos <input type="checkbox"/> |
| 65.- La Capacitación que he recibido; en cuenta a su calidad, la considero: | Muy Buena <input type="checkbox"/> | Buena <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Mala <input type="checkbox"/> | Muy Mala <input type="checkbox"/> |
| 66.- Considero que los incrementos de sueldo se dan con base en méritos: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Vcees <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 67.- Mi jefe propicia que se resuelvan los problemas por medio del dialogo: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Vcees <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 68.- Para promociones de puesto cuentan más los resultados de trabajo que las relaciones amistosas: | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Acuerdo <input type="checkbox"/> |
| 69.- Considero el futuro de trabajo en esta empresa: | Muy Prometedor <input type="checkbox"/> | Prometedor <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Incierto <input type="checkbox"/> | Muy Incierto <input type="checkbox"/> |
| 70. Los principios que fomenta la empresa son compatibles a los míos: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 71.- Cuando existen conflictos en mi grupo de trabajo, estos se resuelven con el dialogo: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Vcees <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 72.- Conozco la misión y visión de la empresa para la que trabajo: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 73.- Mi jefe me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 74.- Me siento seguro en mi empleo: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Vcees <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 75.- En general, los sistemas de seguridad en donde trabajo son adecuados: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 76.- Los principios y valores que fomenta la empresa realmente son operantes que se aplican en la práctica | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 77.- Mi jefe me orienta en la solución de problemas: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Vcees <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 78.- Nos mantiene bien informados de las perspectivas de negocio de la institución: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 79.- Existe demasiada fricción personal entre funcionarios de mi nivel en la organización: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 80.- Mi interés por hacer carrera dentro de la empresa es: | Muy Alto <input type="checkbox"/> | Alto <input type="checkbox"/> | Regular <input type="checkbox"/> | Bajo <input type="checkbox"/> | Muy Bajo <input type="checkbox"/> |
| 81.- En mi área de trabajo aprovechamos adecuadamente los recursos que nos da la empresa, para producir buenos resultados: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 82.- Conozco los objetivos que requiere lograr ésta empresa para cumplir con su misión: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|
| 83.- Las prestaciones que ofrece la empresa son similares en todos los puestos jerárquicos: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 84.-Me siento presionado por el tiempo que utilizo, para desarrollar adecuadamente los trabajos que me asignan | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |
| 85.- Las oportunidades de desarrollo en el banco de imágenes, se dan por igual al personal femenino que al masculino: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 86.- En mi opinión los objetivos que se plantea la organización través de sus funcionarios , se logran cabalmente: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 87.- Me siento motivado en esta empresa: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 88.- El banco de imágenes se interesa en proporcionar capacitación a su personal: | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> | De Acuerdo <input type="checkbox"/> | Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> |
| 89.- Existen rumores que afectan en forma general a la organización: | Siempre <input type="checkbox"/> | Casi Siempre <input type="checkbox"/> | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> | Raras Veces <input type="checkbox"/> | Nunca <input type="checkbox"/> |

Preguntas abiertas

90.-Indique 3 fortalezas y 3 debilidades que en su opinión existen actualmente en ésta empresa (banco de imágenes)

| FORTALEZAS: | DEBILIDADES: |
|--------------------|---------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

91.- Deseo realizar un comentario que ayude a mejorar el clima laboral, o a la administración de este banco de imágenes

FIN DEL CUESTIONARIO GRACIAS POR TU COLABORACIÓN