



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DETECCION DEL CLIMA LABORAL Y PROPUESTA DE UN
TALLER DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
CICERO PACHECO NIDIA CICELI

DIRECTOR DE LA TESINA:
MAESTRO JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA



Ciudad Universitaria, D.F.

Marzo, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Maestro José Luís Villagomez

Mis más sinceros agradecimientos por todo el apoyo que me brindó para poder culminar este proyecto de titulación ya que siempre estuvo dándome ánimos para lograrlo, gracias por compartir tanto sus conocimientos como experiencias y alcanzar mi meta.

A mis sinodales:

Les agradezco el tiempo dedicado a la presente, a sus útiles y sabios consejos para poder llevar a buen fin este paso, que sin duda es el más importante en mi vida escolar y sin su ayuda no habría logrado.

A todos mis Maestros de la Facultad por darme siempre una razón más para comprender por qué me gustó la psicología y en especial al Dr. Felipe Uribe Prado por brindarme la oportunidad de trabajar con él, conocer el apasionamiento por la investigación en la psicología, en especial aplicada a nuestro país, mil gracias por todos sus consejos, regaños, ánimos y siempre recuerde: —cuando sea grande quiero ser como usted”.

A la universidad Nacional Autónoma de México por permitirme ser parte de ella, a la facultad de Psicología por ser mi segunda casa por varios años y a la DEC por todo el apoyo brindado.

*"El trabajo del maestro no consiste tanto
en enseñar todo lo aprendible,
como en producir en el alumno
amor y estima por el conocimiento."
(John Locke)*

DEDICATORIAS

A Dios por que en cada momento de mi vida me ha demostrado que el mañana **si** existe, y debo vivir siempre el presente, ser inmensamente feliz y dar gracias por todo lo que tengo.

A mi hermoso ángel de la guarda y mejor ejemplo a seguir: Patricia Cicero Pacheco la mejor hermana del mundo, mil gracias por todo lo que has hecho por mí y mis niños te adoro, te admiro, te quiero muchísimo.

A mis padres por toda la paciencia, apoyo y toda su muestra de amor y comprensión constante los amo.

A mis pequeños hijos Alan y Patricio a quienes adoro, sé que seguiremos mucho más tiempo juntos y que siempre serán mi motor para lograr y alcanzar mis metas. Dios los bendiga.

A todas las personas que estuvieron involucradas en este proyecto, que me brindaron su apoyo y ayuda desinteresada.

INDICE

| | Pagina |
|---|---------------|
| RESUMEN | 1 |
| INTRODUCCION | 2 |
| | |
| 1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL | |
| 1.1 Antecedentes | 4 |
| 1.2 Definiciones | 6 |
| 1.3 Modelos de Compromiso Organizacional | 10 |
| 1.4 Variables relacionadas con el Compromiso Organizacional | 18 |
| 1.4.1 Variables Laborales | 18 |
| 1.4.2 Variables Relacionadas al Individuo | 21 |
| 1.5 Investigaciones Sobre compromiso Organizacional | 23 |
| | |
| 2. CLIMA ORGANIZACIONAL | |
| 2.1 Antecedentes | 28 |
| 2.2 Cultura Organizacional | 30 |
| 2.3 Definiciones | 33 |
| 2.4 Tipos de Clima Organizacional | 41 |
| 2.5 Enfoques del Clima Organizacional | 44 |
| 2.6 Dimensiones del clima | 47 |
| 2.7 Medición del Clima Organizacional | 49 |
| 2.8 Componentes y resultados del clima | 52 |
| 2.9 Causas y Efectos del Clima Organizacional | 58 |

| | |
|---|----|
| 3. PROPUESTA DE UN TALLER DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL | |
| 3.1 Justificación | 60 |
| 3.2 Objetivos | 61 |
| 3.3 Participantes | 61 |
| 3.4 Materiales | 62 |
| 3.5 Criterios de Evaluación | 62 |
| 3.5.1 Instrumento | 63 |
| 3.6 Escenario | 65 |
| 3.7 Descripción de Actividades | 66 |
| 3.8 Evaluación y Seguimiento | 74 |
| 4. CONCLUSION | 76 |
| BIBLIOGRAFIA | 78 |
| ANEXO | 81 |

Resumen

A través de este trabajo se dará a conocer la importancia del compromiso dentro de las organizaciones enfatizando que este puede ser uno de los mecanismos que tendría la dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización, de esta manera se conseguiría que los empleados estén más identificados e implicados en la organización en la que trabajan. Así mismo se considera que teniendo un óptimo clima organizacional, se podría mejorar y/o reforzar el compromiso de cada uno de los individuos, ya que los altos niveles de compromiso posibilitarían que se mantengan las capacidades colectivas generadas y los objetivos tanto personales como de la organización.

La propuesta de un **“taller de compromiso organizacional”** que incluye desde el autoconocimiento de los empleados con respecto al compromiso que tienen de manera personal y con su empresa, dándoles herramientas de mejora para reestablecer o identificar sus vacíos en relación al compromiso adquirido.

También, reconocerán si existen problemas de comunicación que afecten al clima organizacional dentro de su área de trabajo, dándoles herramientas para una mejor solución y poder obtener sus metas colectivas.

Introducción

El crecimiento apresurado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la misma ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a la gerencia a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano dirigiéndola hacia las metas de la organización, estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad.

No es un secreto que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto el ambiente no debe considerarse como una variable exterior, sino como un elemento intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

En las organizaciones formadas por personas de distinto carácter, a veces se producen problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros y a menudo son pequeñas incomprensiones o malos entendidos, que son fáciles de superar, en la medida que por sobre ellos prevalezcan los objetivos del grupo. Pero cuando los problemas no se asumen ni se solucionan a tiempo, pueden provocar que la participación en las decisiones, la puesta en práctica de los acuerdos y las tareas que se fijan para el cumplimiento de los objetivos del grupo, fracasen.

Las empresas deben apoyar a sus clientes en el desarrollo de su estrategia y metodología completa de investigación de clima organizacional a través de encuestas, desde el diseño del cuestionario hasta la implementación de

cambios, pasando por la recolección de datos, su procesamiento y reporte para la planificación de acciones, pero cuando en esta misma empresa no hay un control del clima organizacional o bien no está presente un óptimo compromiso hacia su propia organización, será muy pobre o deficiente lo que esta pueda hacer por sus clientes

Hoy en día los ejecutivos que esta liderando empresas tienen que tener una mente muy abierta para soportar los avances de la tecnología y aplicarlos a su organización, pero también deben tomar en cuenta que su recurso humano debe estar en completa armonía y estar presente en todo momento como una parte fundamental de la misma organización.

En el presente trabajo dentro del capítulo uno, se dará a conocer qué es el compromiso organizacional saber cómo y para qué se aplica, así como diversos estudios realizados y la aplicación de ellos.

El capítulo dos muestra la variable del clima organizacional y así mismo, se presentan diferentes conceptos de clima organizacional y trabajos realizados por diversos autores con respecto a este tema, mostrando la importancia que tiene para el desarrollo, crecimiento y mantenimiento de una organización.

Podría lograrse un óptimo estado de compromiso y avance tanto en la productividad como en la comunicación y mejora dentro del clima que prevalece dentro de la organización apoyándose de una propuesta de taller, esto se observa en el planteamiento del presente trabajo.

CAPITULO UNO

1. Compromiso Organizacional

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permiten lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante esfuerzo individual. (Chiavenato, 2001).

Es por esto que los individuos tienden a verse inmersos en sus organizaciones para obtener un bien individual y al mismo tiempo sentirse agradecidos con la misma por las oportunidades de desarrollo que le brinden. Así mismo el compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor del comportamiento dentro de las organizaciones.

1.1 Antecedentes

Mathieu y Zajac, 1990 (citado en Bello 2009) revisaron las tendencias en éste campo distinguiendo algunos aspectos metodológicos y teóricos, encontraron que los estudios de principios de los años 70 concebían al compromiso como

una reacción afectiva más al ambiente de trabajo. Sus estudios contaban con poca base teórica para elegir variables o para relacionarlas con el compromiso.

Steers (1977. en Bello, 2009) sugiere tres categorías de compromiso:

- ❖ Las características personales
- ❖ Las características del puesto
- ❖ La experiencia laboral

En 1982, Mowday (Bello, 2009) agregaron la condición de “función del empleado”. Este esquema parece haber guiado el trabajo de finales de los 70 y principios de los 80, los estudios compararon la influencia relativa de las cuatro categorías. En los 90 el compromiso organizacional cobra especial importancia para las organizaciones, directivos e investigadores.

Con el incremento de contribuciones en torno a este tema, algunos autores han propuesto diversas definiciones, tipos, mediciones y modelos. Parte de los enfoques comparten la idea de que el compromiso organizacional es un vínculo del individuo con la organización. También ha sido enfocado como consecuencia del estatus del puesto, el aspecto del ambiente organizacional, las características del trabajo, etc., así como con antecedentes de variables relacionadas con el trabajo de las personas en una gran diversidad de organizaciones, entre ellas: el ausentismo, desempeño, rotación, y otros comportamientos. De igual forma, un alto compromiso puede mejorar las actitudes, los procesos de socialización y la participación de los empleados (Mathieu y Zajac 1990).

1.2 Definiciones

A lo largo de los últimos años se han formulado diversas definiciones del Compromiso Organizacional, de las cuales a continuación, se tomarán algunas.

Para Porter, Steer y Mowday, 1974 (Mercado, 2002) es la fuerza relativa de la identificación de un individuo para involucrarse con la organización, incluyendo tres factores:

1. Creencia en los objetivos y valores de la organización.
2. Voluntad para realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.
3. Deseo para continuar como miembro de la organización.

El compromiso no es simplemente lealtad a la organización, mas bien es un proceso continuo mediante el cual los miembros manifiestan su interés hacia la institución, sintiéndose bien y teniendo éxito.

En 1988, Organ (Chiavenato, 2002) menciona que el grado de compromiso es un comportamiento discrecional que no forma parte de las exigencias funcionales de una persona, pero que ayuda a propiciar el funcionamiento eficaz de la organización.

Dunham, 1994 (Mercado, 2002) señala que el compromiso puede ser catalogado como actitud o perspectiva de comportamiento, ya que es una

afirmación evaluativa (favorable o desfavorable) en relación con objetivos, personas o hechos; refleja la forma en que uno se siente cerca de algo.

Para Meyer y Allen, 1991 (Arias 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización. (Figura 3, detallada en apartado 1.3)

- El compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

- El compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

- El compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la

colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Las organizaciones exitosas necesitan de personas que hagan más que sus deberes normales y que representen un desempeño que vaya más allá de las expectativas. Como en las organizaciones exitosas cada vez es más frecuente que hayan equipos que se encargan de realizar las tareas, y como la flexibilidad es un factor importante para ello, entonces necesitan de personas que adopten un mayor grado de compromiso y se ofrezcan voluntariamente para realizar tareas extraordinarias, ayudando a los colegas en sus equipos, haciendo declaraciones positivas sobre el trabajo en su grupo y de su organización, evitando conflictos innecesarios, cuidando el patrimonio de la organización, respetando las leyes y los reglamentos. (Chiavenato, 2002)

Para McMillan y Chavis, 1986 (Montero, 2004) el compromiso y los lazos emocionales compartidos, se manifiestan cuando pertenecer a una comunidad significa compartir fechas y acontecimientos especiales, conocer a la gente por su nombre y sobrenombre, mantener relaciones estrechas y afectivas con muchas personas, saber que se cuenta con ellas en momentos de alegría y de tristeza. Según los autores, este es el componente fundamental del sentido de comunidad, que está basado en relaciones afectivas, y ubican el compromiso dentro de una comunidad en un contexto más afectivo, casi familiar, en donde la base es en el fondo un sentimiento recíproco entre los integrantes. El

compromiso en las organizaciones no es completamente afectivo, sin embargo, si tiene componentes de este tipo, aunque el afecto no sea lo mas predominante o primordial, aun así los dos compromisos siguen la misma ruta y se enfocan ambos en actitudes o acciones que resulten en el bienestar de los integrantes de la organización/comunidad así como en la organización/comunidad misma.

En 1977 Steers, (Arias, 2001) define compromiso —como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Robbins, 1999 (Edel, García y Casiano, 2007), señala que el compromiso organizacional, es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como —un estado en el cuál un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

Davis y Newstrom, 1999 (Edel, García y Casiano, 2007) sostienen la teoría de que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, que aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

El compromiso es un ingrediente, entre otros, del trabajo humano que hace de lo ordinario lo extraordinario, de lo adecuado lo excelente, y que llega a las emociones más que a la lógica, que parte de lo emotivo más que lo argumentativo. Es una emoción dirigida y orientada. Es la precisión que uno se

pone. Para concretar un poco más: lo contrario al compromiso es hacer lo mínimo posible para no ser despedido, es diferenciar al trabajo, a la organización y a los compañeros, es ser un auténtico mediocre. (Mercado, 2002).

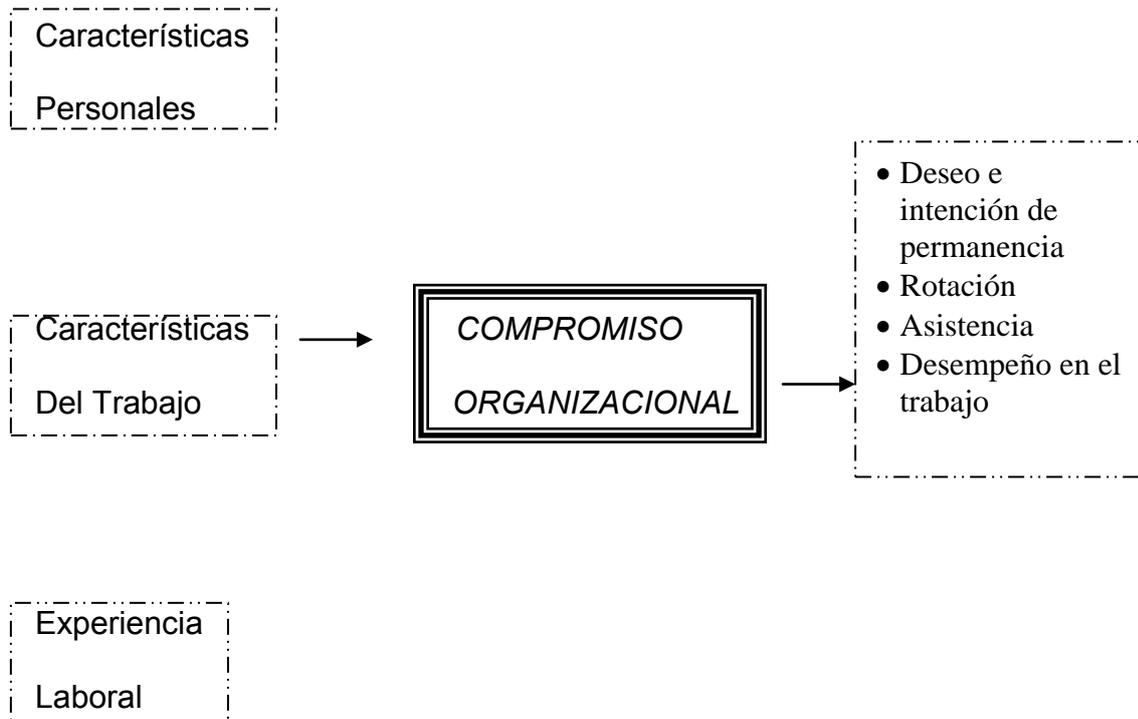
Para Chiavenato (2002), las organizaciones exitosas necesitan de personas que hagan más que sus deberes y que presenten un desempeño que vaya más allá de las expectativas. Como en las organizaciones exitosas cada vez es más frecuente que hayan equipos que se encargan de realizar las tareas, y como la flexibilidad es un factor importante para ello, entonces necesitan de personas que adopten un mayor grado de compromiso y se ofrezcan voluntariamente para realizar tareas extraordinarias, ayudando a los colegas en sus equipos, haciendo declaraciones positivas sobre el trabajo de su grupo y de su organización, evitando conflictos innecesarios, cuidando el patrimonio de la organización, respetando las leyes y los reglamentos.

1.3 Modelos de compromiso Organizacional

Para Steers (Mercado, 2002) la mayor influencia para el compromiso personal hacia la organización, está en el ambiente laboral o en el clima organizacional. Por lo que presenta un modelo compuesto por antecedentes y consecuencias del compromiso, en donde los primeros son agrupados en tres categorías como se muestra en la figura1, en donde los tres antecedentes darán paso al tipo de consecuencias que se tendrán: deseos de permanencia, rotación, asistencia y el tipo de desempeño dentro del trabajo.

También analizó diversos estudios sobre determinantes del compromiso organizacional encontrando estos mismos resultados.

**Fig. 1 Modelo de Compromiso
(Steers 1997)**



Las particularidades personales en este modelo son aquellas variables que definen al individuo. Por ejemplo se ha mostrado que el compromiso está relacionado con la edad, las oportunidades de logro, la educación, la tensión (ansiedad) del rol y el interés central de la vida.

Sugiere también que el compromiso está influido por la naturaleza y la calidad de la experiencia laboral del individuo durante su estancia en la organización, manifestada en la actitud del grupo hacia la organización, solidez y credibilidad organizacional, las percepciones de una inversión personal y la importancia de

la organización que brinde al personal, lo cual incluye las recompensas y el cumplimiento de las expectativas.

Sus resultados nos permiten establecer que el origen y la naturaleza de los antecedentes del compromiso son muy amplios y diversos.

Para Angle y Perry, 1983 (Bello y Bibiano, 2009), el modelo que proponen es diferente ya que estudiaron la comparación de dos modelos de compromiso organizacional:

I. *El modelo basado en la Persona*, el cuál sostiene que el compromiso se origina en las acciones y atributos personales de los empleados.

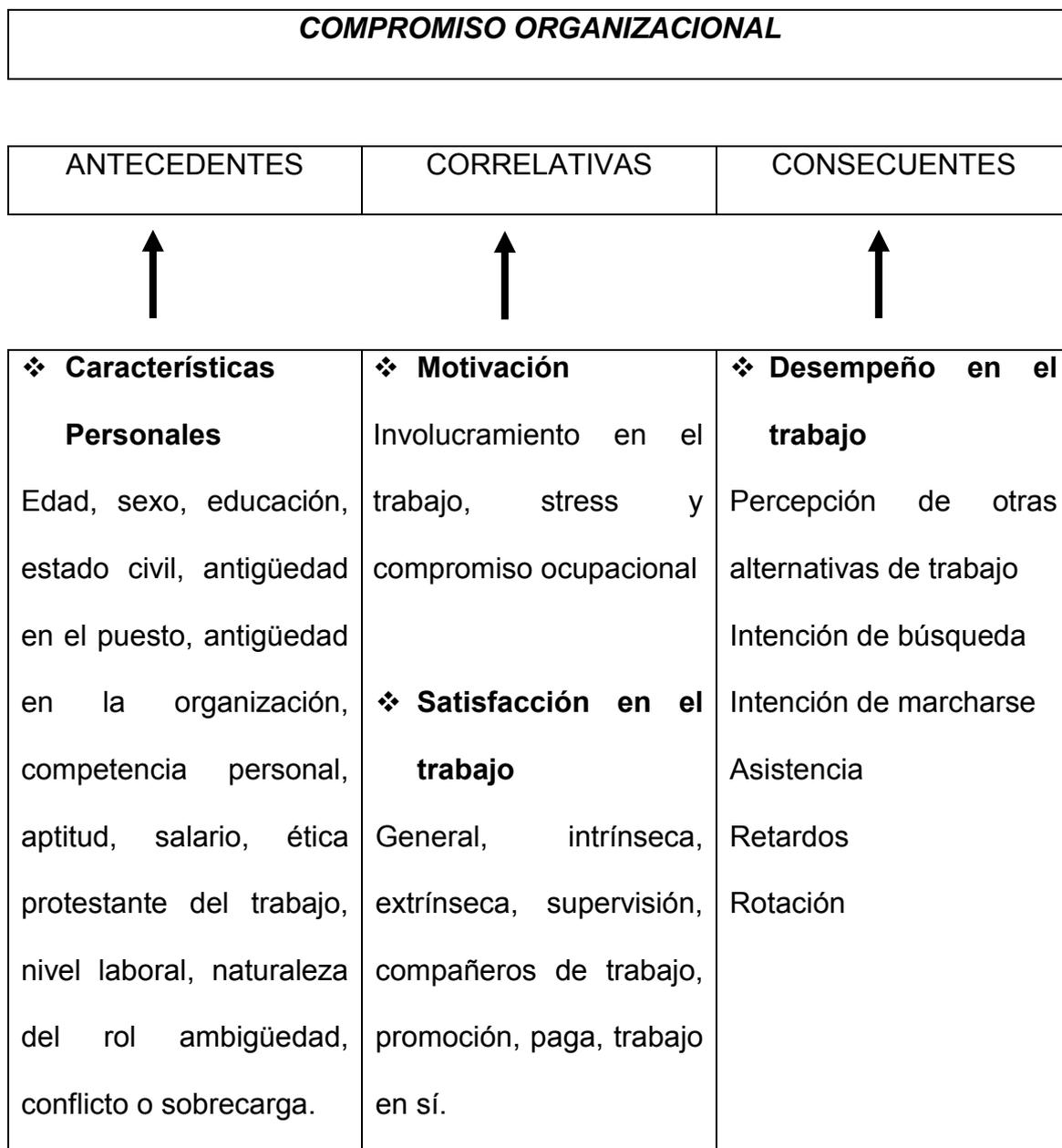
II. *El modelo basado en la organización*, parte de la premisa de que el compromiso refleja una reciprocidad del sujeto por lo que la organización le ha proporcionado para satisfacer sus necesidades más importantes

En donde el locus del compromiso reside en los atributos y acciones del individuo, o el compromiso está en función de la manera en que los empleados han sido tratados en la organización. Por lo que Angle y Perry, concluyen que el compromiso surge de la relación recíproca del individuo y la organización.

Por otra parte, Mathieu y Zajac, 1990 (Mercado, 2002) retoman el modelo de Steers (1977) y hacen especial énfasis en que se entiende al compromiso estrictamente como aquel que el empleado tiene hacia la organización (Fig. 2).

En este sentido, han conformado un modelo que incluye variables clasificadas como antecedentes, consecuentes y correlacionales.

Figura 2



Sostienen también que el compromiso está constituido por dos componentes:

- Un componente actitudinal, activo, moral-afectivo, referido a la implicación e identificación con valores y metas organizacionales. Factor que representa la unión afectiva- emocional con la empresa.
- Un segundo componente, el conductual, pasivo, cognitivo y cualitativo, referido a la unión instrumental, al producto de las versiones hechas por el empleado, sean estas conscientes o no. Mathieu y Zajac, 1990 (Villegas, 2009).

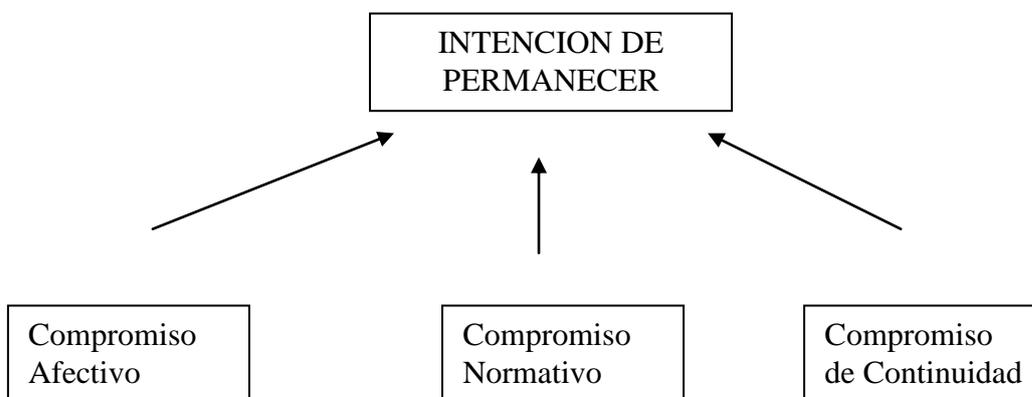
Dentro del modelo de Meyer y Allen (1991) de tres dimensiones, (Fig. 3) el compromiso afectivo comprende los lazos emocionales intensos que las personas conciben con su organización, pues perciben que satisfacen sus necesidades por lo que disfrutan su estancia dentro de ella. El componente normativo es el sentido moral de pertenecer a una organización, la lealtad por obtener de ella un beneficio o varios dentro del sentido de pertenencia.

El componente de continuidad en relación a que las personas sienten que han invertido mucho tiempo o esfuerzo y salir de la organización sería una pérdida personal, es decir permanecer en la organización representa mas bien un compromiso de conveniencia.

En este sentido, los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque quieren, mientras que los de alto compromiso de continuidad permanecen porque lo necesitan.

Figura 3

Modelo de Compromiso Organizacional de Tres Factores



Por otra parte, Meyer, Allen y Gellatly (Villegas, 2009) realizaron una revisión de su propio modelo y encontraron ciertas inconsistencias en la dimensión de continuidad, debido a la ambigüedad de la interpretación de los reactivos correspondientes y a la naturaleza de los costos (financieros y no financieros) con los cuales la gente se sentía atada a la organización, lo cual no podían tener implicaciones en el compromiso afectivo, es decir, las personas que tienen mayor compromiso afectivo suelen percibirse estar atadas a la organización por tener pocas alternativas de desarrollo fuera de ellas, aquí surge el modelo de Cuatro dimensiones:

- Compromiso Afectivo
- Compromiso Normativo
- Compromiso de Continuidad de altos sacrificios y
- Compromiso de continuidad de pocas opciones de trabajo, donde las consecuencias para el trabajo se reflejan en la intención de pertenencia.

Recientemente, en nuestro país, Betanzos (2007) crea un modelo de Compromiso Organizacional para la población Mexicana, el cuál ubica la productividad como antecedente del compromiso y ubica:

- las características personales (género, edad, escolaridad, antigüedad en el puesto)
- la responsabilidad en el trabajo (mantenida por sus creencias culturales)
- Las inversiones (en tiempo o esfuerzo)
- El apoyo organizacional percibido (tanto de sus superiores como de sus compañeros)
- La satisfacción laboral (con compañeros, supervisor, pago, el trabajo en si y reconocimiento).

Por otra parte, deja de considerar al compromiso normativo del modelo de Meyer y Allen (1997) como un factor que merezca lugar aparte de lo afectivo y el de continuidad, ya que ambos se correlacionan y pueden ser aspectos de un solo constructor integrado en el compromiso afectivo (Brown, 1996; Angle y Lawson, 1993, en Betanzos 2007.) esto también es respaldado por Cohen (2007) que retoma el modelo de Meyer y Allen (1997) y los reconceptualiza indicando que el compromiso organizacional es bidimensional, ya que es instrumental en su naturaleza y por otra parte es puramente afectivo.

Para Blau y Boal (1993) el compromiso tiene varias facetas con relación al trabajo que lo distinguen, incluyendo entre ellas las actitudes hacia el trabajo, hacia la organización, hacia la ocupación y hacia el trabajo en general.

Toro Álvarez, 1998 (Villegas 2009) clasifica el compromiso organizacional en las siguientes categorías:

- Compromiso con la tarea. Concepto equivalente al de involucramiento con el trabajo.
- Compromiso con el grupo de trabajo. Se refiere a la disposición a trabajar en equipo al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo.
- Compromiso con la autoridad organizacional. Se refiere a la disposición a respetar a la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de actuación emanados de las personas con autoridad.
- Compromiso con los objetivos y metas institucionales. Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.
- Compromiso con la organización. disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo, hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional, a dar cumplimiento cabal a sus responsabilidades.

Estos constructos requieren de estudio y soporte de investigación, pero el concepto es multifacético y sugiere que el compromiso de una persona pueda

ser mas intenso en relación con el grupo, la tarea, la empresa, las metas o la autoridad, lo que refleja que las personas puedan exhibir distintos tipos de compromiso y el compromiso organizacional general, puede estar más o menos determinado por la intensidad de cada una de las facetas o dimensiones del compromiso que lo componen.

Cabe mencionar que el modelo de Betanzos, 2007 es un acercamiento realista y enfocado a la población mexicana, que tal vez pueda ser generalizado para cualquier tipo de organización, porque como lo menciona, las empresas públicas o privadas tienen diferentes misiones y en base a eso podría ubicarse dicho modelo.

1.4 Variables relacionadas con el Compromiso organizacional

Dentro de la literatura de la psicología organizacional existen muchas variables ligadas a la generación o mantenimiento del compromiso organizacional, veremos pues, variables relacionadas al ambiente laboral y consecutivamente las variables relacionadas al individuo.

1.4.1 Variables laborales

∞ Clima organizacional. Se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza de la organización Ivancevich, (Mercado 2002). Brown y Leigh, 1996, proponen cinco componentes del clima organizacional que se refieren tanto al trabajo como a los factores ambientales.

- contribución personal. Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización,

muy probablemente se sienta identificada y comprometida. Kahn, 1990 (Mercado 2002).

- Claridad del rol. Si las situaciones de trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen. Arias Galicia, 1989 (Mercado 2002).
- Apoyo del superior inmediato. Se pueden establecer dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro en cambio, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas. Kahn, (1990) ha encontrado una relación entre el ultimo estilo y la motivación y el compromiso.
- Expresión de sentimientos. Es la libertad que perciben los empleados para ser sinceros en cuanto a lo que sienten hacia el trabajo y la organización sin temor a represalias.
- Reconocimiento. El refuerzo positivo incrementa el compromiso, mientras que el enfoque negativo lo disminuye. La crítica y el castigo producen tensión a largo plazo e inhiben la comunicación, aunque a corto plazo pueden dar resultados. La crítica es un enfoque negativo, ya que se concentra en lo que no se debe hacer, mientras que el refuerzo positivo (reconocimiento) apunta hacia el comportamiento deseado y a la larga, es más eficaz (Mercado, 2002).

- ☞ Coherencia con los valores de la organización. para incrementar el compromiso afectivo de los empleados, el clima organizacional y los valores de la organización deben tener un efecto positivo sobre ellos, Hutchison y Sowa, 1986, (Belausteguigoitia, 2000). Se pueden mencionar casos en los que una empresa muestra indicios de corrupción dentro de ella mencionando con anterioridad su deseo de que eso no suceda en su interior, sin embargo el empleado al percatarse de ello podría sentirse defraudado al no haber una congruencia entre lo difundido por la empresa y lo que sucede en realidad.
- ☞ Socialización organizacional. Se entiende por el proceso mediante el cual una persona conoce las expectativas de la organización para la que trabaja, llega a entender los valores, aptitudes, comportamientos y conocimientos de tipo social que resultan fundamentales para desempeñar su trabajo en la organización y participar como miembro de la misma (Mercado, 2002). Para Vega (1998) son los empleados de los niveles directivos de los que más se espera un compromiso con la organización, puesto que las funciones que realizan exigen conductas y actitudes ejemplares ante subordinados. Un directivo comprometido manifestará preocupación por los subordinados y les dará un trato justo, motivando en ellos, a su vez, actitudes de compromiso.
- ☞ Salario. La remuneración o pago salarial es, en muchos casos el motivo principal que lleva a muchos trabajadores a establecer una liga con la empresa, pues ésta relación les permite satisfacer necesidades materiales para ellos y sus familias (Betanzos, 2007). Por ello el salario

se ha relacionado de manera significativa principalmente con el compromiso de continuidad.

∞ Políticas de la empresa. Las percepciones del contexto laboral referidas a las prácticas de empleo de la empresa (promoción, capacitación), mantienen una relación directa y positiva con el compromiso actitudinal. La influencia del entrenamiento se debe a que en la medida en la que la empresa asigne a sus efectivos puestos seguros (fijos) con oportunidades de aprendizaje y de desarrollo de carrera estará demostrándoles que valora sus conocimientos, competencias, esfuerzos y contribuciones, por lo tanto que les manifestará reciprocidad y apoyo que, de ser percibidos, favorecerán en el compromiso hacia la organización (vega, 1998).

Para Gibson 2006, Conforme las fuerzas ambientales se vuelven más turbulentas y la economía cambia, es probable que la percepción individual y las actitudes acerca de la obligación de las organizaciones continúe siendo problemática e incierta.

1.4.2 Variables relacionadas al individuo

∞ Apoyo organizacional percibido. La percepción de justicia y apoyo pudiera ser considerada de mayor peso en el fortalecimiento del compromiso que las características del trabajo y las políticas de la organización. el compromiso aumenta frente a experiencias positivas del trabajo, sobre todo cuando éstas se atribuyen a la propia organización (apoyo percibido) y no solamente a otras causas como el sindicato, la

profesión o los compañeros. Meyer, 1997. Por su parte Vega en 1998 comenta que si la empresa deja al empleado tomar parte de las decisiones que afectan a su propio trabajo y a la empresa, éste percibe que es valorado y se compromete en acciones que benefician a la organización. El apoyo socio-laboral ayuda a prevenir y/o reducir el estrés y el burnout y a aumentar la responsabilidad, la competencia y la contribución personal, aspectos que conllevan al compromiso con la empresa.

∞ Satisfacción Laboral. Para Decottis y Summers, 1987 se entiende como un estado emocional de carácter positivo originado, al igual que el compromiso a partir de la evaluación de las experiencias en el trabajo; y para Wanous, 1992 la satisfacción resulta del grado de correspondencia entre las características personales percibidas (necesidades, valores y expectativas) y las de la situación (recompensas laborales) (Vega, 1998).

∞ Nivel educativo. Dentro de una investigación realizada por Mathieu y Zajac, 1990 (Mercado, 2009) el nivel educativo mostró una ligera correlación negativa con el compromiso. Esta relación inversa pudiera resultar del hecho de que los individuos con mayor educación tienen expectativas más altas de lo que la organización puede ofrecerles, o bien, tienen más oportunidades laborales y probablemente lleguen a arriesgarse menos en cualquier posición o empresa.

∞ Nivel Jerárquico. La percepción de autoridad va acompañada de un alto nivel de compromiso con la empresa. En consecuencia los empleados con autoridad se sentirán con mayor autonomía, responsabilidad y control de sus actos, desarrollaran percepciones de apoyo social

estando de acuerdo con las políticas de la organización, reduciendo su percepción de otras posibilidades de empleo. Welsch y LaVan, 1981 (Vega 1998).

∞ Antigüedad. De acuerdo con Mathieu y Zajac, 1990 (Mercado, 2009) al acumular más años en una organización, probablemente se adquieren mayores derechos e inversiones. Sin embargo, con las nuevas formas de contratación, free lance, honorarios o consultarías, bien vale la pena considerar que si ni se genera antigüedad, tampoco se acumulan derechos. Entonces pareciera suponer que con estas modalidades de contratación el compromiso organizacional sería menor.

1.5 Investigaciones sobre Compromiso organizacional.

Como es de esperarse esta variable es de suma importancia dentro de la literatura de la psicología organizacional y afortunadamente son varios los estudios que se han realizado al respecto tanto en nuestro país, como en algunos otros y a continuación se mencionan.

En nuestro país, en una investigación realizada en 2002 por Arcienega, dentro de una muestra de 982 empleados de distintos niveles organizacionales de más de 23 empresas del noreste de México, en la que se consideraron como variables independientes, factores organizacionales como la comunicación, empowerment, etc., variables actitudinales como la satisfacción con la compensación y la estabilidad laboral, etc., se pudo identificar cuál podría considerarse como el perfil del empleado mexicano que *tiene puesta la camiseta*. En dicha investigación se encontró que un colaborador que tiene un

alto compromiso afectivo es el que percibe y conoce hacia donde va su empresa y en que medida su trabajo diario repercute en los objetivos de la empresa, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable, además que siente que su trabajo le llena como persona.

En 2004, Nieto correlacionó las variables de compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de 44 empleados de una empresa privada, encontrando que a mayor escolaridad de los sujetos era menor su compromiso organizacional y su satisfacción laboral, así mismo, encontró que las personas más satisfechas eran las que tenían un puesto intermedio.

Mercado (2002), efectuó un estudio con 875 sujetos que laboraban en tres diferentes instituciones de salud pública, encontrando que el compromiso organizacional afectivo y de continuidad era mayor en una de estas instituciones, siendo esto un indicio de que el compromiso se ve afectado por variables individuales u organizacionales propias de cada lugar. También halló que entre mayor era el puesto jerárquico de los sujetos, era mayor su compromiso afectivo – normativo, así como, que el de continuidad prevalecía principalmente en los puestos administrativos y paramédicos.

Belausteguigoitia (2000), realizó un estudio con 271 sujetos de empresas familiares, no familiares y gubernamentales. En donde encontró una correlación positiva entre las variables de compromiso (afectivo, normativo) y los componentes del clima organizacional, así como una fuerte correlación positiva entre los tres tipos de compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) el esfuerzo (representado en inversión del tiempo con la intensidad del trabajo).

Así mismo, correlacionaron las variables dependientes de esfuerzo y clima organizacional en todos los grupos. En relación a las variables independientes, se encontró que el compromiso afectivo y normativo correlacionó positivamente con el tipo de empresa, en relación al compromiso afectivo encontró que en las empresas familiares, este es mayor cuando existe una relación directa entre el empleado y el o los dueños de la empresa. En cuanto al compromiso normativo encontró que la percepción que tenga la persona sobre la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de metas de la organización se vera reflejada en un mayor compromiso. El compromiso de continuidad se caracteriza por ser, según el autor, un compromiso interesado y que en algunas ocasiones no es antecedente del esfuerzo, e incluso puede tener una relación inversa.

García Becerril (2006), realizó una investigación con 96 empleados de una empresa de outsourcing, uno de los principales resultados fue que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el compromiso dirigido a la empresa "cliente" (donde trabajan normalmente) y la empresa que se encarga de pagarles. En dicho estudio no se encontraron diferencias estadísticamente significativa para las variables de edad, sexo, estado civil ni escolaridad, se concluye que el personal subcontratado solo cubre con lo mínimo necesario que le exige la empresa pero tiene disposición para dar un plus en sus actividades y que probablemente en el momento en que se le presente una alternativa que le de un beneficio instrumental adicional, lo tomará.

En 2007, Betanzos, en base a tres estudios previos (de opinión, grupos focales y redes semánticas) diseñó un modelo de compromiso organizacional para la población mexicana. El primero de los estudios lo realizó con 200 empleados de organizaciones pública y privada, a los que aplicó un cuestionario para conocer su opinión acerca de que aspectos consideraban importantes para comprometerse y permanecer en una organización. Posteriormente realizó un segundo estudio en una industria eléctrica del distrito federal, la muestra estaba compuesta por 4 grupos focales que estaban clasificados por puesto y antigüedad en la organización, todos tenían mas de dos y hasta 35 años de antigüedad dentro de la organización. Se exploró en ellos el concepto de compromiso organizacional y las variables relacionadas a éste rescatándose en las discusiones grupales aspectos como el reconocimiento positivo y negativo, la satisfacción con el trabajo, con el sueldo, con la organización, con compañeros de trabajo, con superiores, enseñanza a otros, autorrealización, responsabilidad con compañeros, con subordinados y con el trabajo, ambiente de trabajo, apoyo recibido por la organización, compromiso afectivo y de continuidad, involucramiento en el puesto e inversiones.

Posteriormente utilizando la técnica de redes semánticas, aplicó a una muestra de 50 personas de una empresa privada, encontrando que los principales conceptos asociados con la “responsabilidad” para ambos sexos fueron: la puntualidad, la honestidad y el compromiso. Adicionalmente encontró que para los hombres la responsabilidad es más activa en el sentido de aportar de si mismo a la organización por medio de iniciativas y de reciprocidad mientras que para las mujeres, la responsabilidad tiene que ver más con ser confiable, cooperativo y cumplido.

El modelo de compromiso organizacional propuesto por Betanzos (2007) acomoda como las causales de compromiso: las características personales, la responsabilidad en el trabajo, las inversiones de tiempo y esfuerzo, la satisfacción laboral (producida por jefes, compañeros, trabajo, sueldo y reconocimiento) y el apoyo organizacional percibido. Plantea que sólo existe el compromiso afectivo y de continuidad, relaciona al compromiso directamente con el involucramiento en el puesto. Como consecuencias de la relación involucramiento-compromiso instala las faltas y retardos (consecuencias negativas) y la productividad (consecuencia negativa).

El compromiso organizacional ha sido asociado a diversas variables encontrándose entre ellas el estudio de compromiso ocupacional, el apoyo organizacional, maquiavelismo y diversas características personales como la edad, el sexo, estado civil, escolaridad y antigüedad en la organización entre otras (Uribe, 2001)

CAPITULO DOS

2. Clima Organizacional

A lo largo de los años, las organizaciones han ido evolucionando y transformándose cada vez más en torno al quehacer humano y la sociedad que las rodea, dado que ésta también puede ser considerada como una organización influyendo en la vida de las personas.

En nuestra sociedad la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto, esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de éstas mismas, en donde el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en ellas de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario curar sus males, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas o reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. (Chiavaneto, 2000).

2.1 Antecedentes

En los últimos años han sido publicados una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y satisfacción laboral (1976, 1984; Brunet, 1983). Entre otras razones, tal volumen de investigación se justifica por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de

los empleados con la productividad. Se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990) la satisfacción, el ausentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974) la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984).

El desarrollo del concepto de clima social y su investigación inicial comienza los años treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores Lewin, (1951; Lewin, Lippit y White, 1939). Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad (Guion, 1973) existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990). Con independencia del autor o teoría de referencia, hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores. Así, por ejemplo, Payne y Mansfield (1978) señalan 2, Likert (1967) propone 8; Steers (1977) sugiere 10; Moos e Insel (1974) también sugieren 10 (véanse Brunet, 1983 o Moran y Volkwein, 1992).

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional puede ser definida como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización (Girratana, 2008).

En los últimos años, los teóricos de la organización han empezado a reconocer el papel importante que la cultura desempeña en la cultura de los miembros de la organización. El origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se origina hace cuarenta y cinco años en el concepto de institucionalización.

Schein, (2000) menciona que —b) patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía sus problemas para adaptarse al exterior o integrarse a su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere cálido y por lo tanto, deseable para enseñarlo a los miembros como la forma indicada de dichos problemas, de analizarlos y sentirlos. En otras palabras la cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de las metas organizacionales. De hecho la cultura origina y define las metas.

En las organizaciones grandes se suelen desarrollar subculturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Estas culturas se encuentran definidas por la denominación de los departamentos y la división geográfica.

Existen dos tipos principales de grupos dentro de una organización:

Grupo formal Son creados por la misma organización y su fin son el logro de las metas establecidas en un principio. Dentro del grupo formal existen dos subgrupos:

- *Grupo de Mando*: se encuentran establecidos en el organigrama comprende a los empleados subordinados que reportan directamente a un supervisor determinado.
- *Grupo de Tarea*: Comprende a los empleados que trabajan juntos para completar una tarea particular o general.

Grupo Informal Surgen naturalmente con el trato de los empleados integrantes de la organización, en donde con el paso del tiempo se da una amistad.

- *Grupo de amistad*: sus miembros tienen en común, la edad, creencias, orígenes, etc. Estos grupos suelen extender sus interacciones y comunicación más allá de las actividades. (Gibson, 2002).

Ahora bien el constructo —*clima organizacional*” fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman, en 1960, citado por Brunet (1992). Sus orígenes teóricos no están claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Tal parece que este constructor está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, la Gestalt y la escuela funcionalista. (Gómez 2004), estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con este. Los individuos tienen la necesidad de información

proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea (Brunet, 1992).

Los constructos de clima y cultura organizacional se han desarrollado de forma paralela en distintas ramas de la psicología, sociología y antropología, en sus aplicaciones al estudio de la organización. La evolución es paralela, ya que las raíces teóricas han sido diferentes. Los estudios iniciales sobre clima organizacional se pueden encontrar en la literatura de psicología social, que data de los años 30 con las investigaciones de Lewin y colaboradores (1948, 1951), siendo a partir de mediados de los cincuenta, cuando el concepto de clima se utiliza en las investigaciones de una manera más frecuente, con la posterior adopción del concepto en los 60 por investigadores, como un indicador del carácter de la organización.

Los investigadores del clima se centraron particularmente en las percepciones de los operarios, de aspectos directivos y sociales del medio ambiente del trabajo, usando métodos cuantitativos para recopilar los datos. El uso del constructo de clima, como variable descriptiva de la efectividad organizacional y como predictor, se ha venido utilizando con diferentes operacionalizaciones sin que existiera un debate amplio sobre la definición, medida y la introducción de aspectos subjetivos. Por el contrario, los investigadores de cultura organizacional dedicaron más empeño a debatir cuestiones que a realizar mediciones, debido a una mayor aplicación heterogénea del constructo. Adoptaron de la antropología el término cultura y empezó a ser aplicado al análisis organizacional en los 50, (Pettigrew, 1979).

Las definiciones fluctuaron desde una complejidad extraordinaria, hasta mediciones vagas como –al mejor manera de hacer nosotros las cosas en torno a esto”. El énfasis de los teóricos de la cultura fue en los valores organizacionales, supuestos subyacentes y simbolismos. Adicionalmente se preocupaban por la evolución temporal del constructo; los métodos de investigación tendieron a ser las técnicas cualitativas de observación participante, intervención exhaustiva y extendida a los estudios de casos, aunque los cuestionarios también sobrevivieron. Los resultados de la literatura sobre cultura organizacional tendían a generar tipologías organizacionales. Cox y Flin (1998).

2.3 Definiciones

Las primeras menciones al término de clima organizacional se encuentra en los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939), Fleishman, (1953) Y Argyris (1958) citados en Toro (2001) desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Ahora, las organizaciones forman parte de la vida global de una sociedad como la vida particular de un individuo dado que tenemos contacto con ellas todos los días, es decir, al estar en un hospital, una escuela, dentro del trabajo o la familia e impactan en nuestras vidas de igual manera.

En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa (Cárdenas, 2010).

Se señalarán en la tabla 1, los aportes de los diferentes autores en relación a la definición de clima organizacional:

Tabla 1

| AUTOR | AÑO | CONCEPTO |
|---------------------|------|---|
| Francis Cornell* | 1955 | Es una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, solo a partir de esas percepciones se podrán conocer y determinar las características de ese clima organizacional |
| Argyris* | 1957 | El desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo. |
| Sells* | 1960 | El ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales. |
| Atkinson* | 1964 | Un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que |

| | | |
|---|------|---|
| | | la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional. |
| Pace* | 1968 | Es un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes. |
| Cambell, Dunnette, Lawler y Weick* | 1971 | Un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. |
| Dubràn* | 1974 | Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características y propiedades, éstas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el |

| | | |
|-----------------------|------|--|
| | | comportamiento de los participantes. |
| Reichers y Schneider* | 1990 | Las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación a las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. |
| Gibson y col.* | 1992 | Es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización. |
| Alvarez* | 1992 | Es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización de la cuál participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización. |
| Gilmer** | 1993 | El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra |

| | | |
|---------------|------|---|
| | | e influye en el comportamiento de las personas que la forman. |
| Brunet** | 1999 | Son elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización. |
| Toro* | 2001 | Es un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, efecto o condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades que viven. |
| Palma*** | 2005 | Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (Productividad, satisfacción, rotación, etc.) |
| Torrecilla*** | 2006 | Se trata de un concepto |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.</p> |
|--|--|--|

* Citado en Gómez, 2004

** Citado en Cárdenas, 2010

***Citado en Díaz, 2010

Tomando las referencias conceptuales que indican que el clima organizacional es multidimensional, Torrecilla, (2006) maneja variables internas y externas que influyen e interactúan con la percepción del individuo y su medio.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor contaminación, instalaciones, maquinas etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables de ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

- Variables propias del comportamiento, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

James y Jones (Brunet, 1987), restringieron la dificultad para definir lo que es el clima organizacional e identificaron tres medidas que facilitan su definición.

I. Medida múltiple de los atributos organizacionales.

Para Brunet, 1987 dicha medida considera al clima organizacional como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras; tienen permanencia relativamente estable en el tiempo e influyen en la conducta de los trabajadores. Con este antecedente, el clima se convierte en un término general, sinónimo de ambiente organizacional, en donde la metodología usada para investigar el clima es la medida objetiva de sus componentes, de su estructura. Sin embargo, definir el clima desde este punto de vista es criticable, ya que los factores por estudiar son muchos como para analizarlos en su conjunto y, generalmente solo incluyen algunas variables que interesan a directivos, no muestran como se vinculan entre si estas variables, ni tampoco de que manera se relacionan con el funcionamiento organizacional y, lo mas importante, deja de lado la causa fundamental del comportamiento asociada a la interpretación que el empleado hace de su entorno.

A esta medida se le conoce también como enfoque realista u objetivo, donde los autores más representativos son Gellerman 1960, Campbell y Colbs 1970 y Litwin Stringer 1978 e indican que el clima organizacional se presenta como una realidad dentro de las organizaciones, independientemente de las percepciones que los trabajadores hagan sobre la organización donde laboran, en este enfoque, el clima se mide de manera objetiva, por lo que solo estudia comportamientos objetivos como el ausentismo, la productividad y el número de accidentes, Villagómez (2008).

II. Medida perceptiva de los atributos individuales

Esta percepción define el clima como elementos meramente individuales, relacionándolos con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Así el individuo, al percibir el clima únicamente en función de las necesidades que la empresa le pueda satisfacer, el clima resulta inestable y no es en el tiempo uniforme, dentro de una organización o departamento, pues puede cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere (Brunet, 1987).

Para Villagómez, (2008) esta medida no aporta nada nuevo a las teorías organizacionales, ya que hace a un lado a la organización en provecho de un solo elemento, el hombre, quien considera opiniones y características personales más que variables organizacionales.

III. Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Según Brunet (1987), en esta medida se consideran las características percibidas de la organización o de una parte de ellas, que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización o departamentos actúan

con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información, la cual proviene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, así como de las características personales y de su organización.

2.4 Tipos de clima organizacional

Likert, 1965 (Díaz, 2010) propone cuatro tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

SISTEMA I Autoritarismo explorador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización, se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo o en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

SISTEMA II Autoritarismo Paternalista

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores; con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse tanto en una organización formal como en una informal pero esta última no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurado.

SISTEMA III Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo

superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del procesos de control de delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

SISTEMA IV Participación en grupo (Equipos de alto desempeño)

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo o por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad, de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados, todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

2.5 Enfoques del clima organizacional

Según Gómez y Col (2001), para determinar la naturaleza del clima organizacional se han propuesto tres enfoques:

- a) como un factor organizacional puramente objetivo, donde determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
- b) Desde un punto de vista puramente subjetivo, que tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si esta gozando del sentimiento de la labor cumplida.
- c) Desde un enfoque o sistema integrador, que tiene en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo, se observa el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., y las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito (Jonson, Dixon y Ende, 1992).

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones: a) evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, b) iniciar y sostener un cambio que indique al administrador del elementos sobre los cuales debe dirigir sus invenciones y c) seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir (Brunet 1992, Rodríguez, 1999)

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o mas de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Kreitner y Kinicki, 1997 cit. en Gómez, 2004).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las

percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores como se ha mencionado con anterioridad. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (Díaz, 2010).

Considerando la perspectiva de Lewin cit. en Díaz 2010, el clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema generan un determinado clima organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, permanencia, etc.

2.6 Dimensiones del clima

Lewin y Stinger (1978) postulan nueve dimensiones que explicarían el clima presente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones esta relacionada con ciertas propiedades de la organización, que podrían ser:

I. Estructura

Representación de la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, vs. el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

II. Responsabilidad (Empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe.

III. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

IV. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

V. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

VI. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como de inferiores.

VII. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

VIII. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

IX. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización en donde se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Según Palma, 2005 (Díaz, 2010) el avance actual de la psicología organizacional permite acceder de manera positiva en el diagnóstico, empleando herramientas conceptuales para explicar el funcionamiento y, detectar los requerimientos para asegurar la eficiencia de las organizaciones; herramientas técnicas como instrumentos de medición y tecnología de cambio como: —estrategias de intervención para el cambio estructural y/o comportamental; por lo que la participación del psicólogo exige un esfuerzo multidisciplinario de permanente actitud crítica e innovadora en sus conocimientos y procedimientos.

2.7 Medición de Clima Organizacional

De acuerdo con todo lo anterior y a través del tiempo, diversos investigadores han desarrollado varios métodos para abordar el análisis del clima organizacional y muchos de ellos han sido validados.

Varios investigadores entre ellos Likert (1974), y Crane (1981) cit. por Brunet (1987), han medido el clima diseñado cuestionarios pero cada uno de ellos evaluando factores diferentes ya que como se señaló, el número de componentes a medir depende de las características de cada organización. No obstante, hay factores comunes señalados por los investigadores como: el

tamaño de la organización, el liderazgo, las normas y políticas, la recompensa, la comunicación y las remuneraciones. (Villagómez, 2008).

Se considera que el instrumento más utilizado para medir el clima dentro de una organización es el *“perfil de las características organizacionales”* de Likert que mide ocho componentes del clima: Métodos de mando, fuerzas motivacionales, comunicación, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, planificación, centros y objetivos de rendimiento.

Otros cuestionarios diseñados para investigar la percepción de los trabajadores son los de Cambell (1970), Likert (1977), Scheneider y Barttlet (1968), cit. Por Brunet (1987), que miden el nivel de autonomía individual, el grado de estructura, el tipo de recompensas, la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus jefes.

Otro es el WES (Work Enviorenment Scale) que evalúa el ambiente social en todo tipo de unidades y centros de trabajo. Esta escala evalúa tres dimensiones fundamentales

- Relaciones

Esta integrada por escalas de cohesión y apoyo, que evalúa el grado en que los empleados están interesados o comprometidos con su trabajo, a su vez evalúa el apoyo que ofrece la dirección a sus empleados.

- Autorrealización

Se mide por las escalas de autonomía, organización y presión, donde se observa el grado que se estimula a los empleados por ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones.

- Estabilidad / Cambio

Se evalúa a través de las escalas de control, innovación y comodidad. Estas escalas valoran el grado en que los empleados conocen la rutina de sus tareas, cómo son aplicadas las normas y métodos de trabajo.

La escala de Clima Social En El Trabajo, desarrollada por H.R. Moos, y adaptada al castellano por Fernández, Ballesteros, evalúa las características socio ambientales y las relaciones personales de trabajo

De acuerdo con Toro (2001), las encuestas más importantes reportadas en la literatura técnica que buscan identificar variables o conceptos claves del clima se encuentran:

- a) Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe
- b) Índice de clima organizacional de Stern
- c) Cuestionario de clima organizacional de James y Sells
- d) Encuesta de calidad de empleo de Kahn
- e) Cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman
- f) Escalas de ambientes de trabajo de Moos
- g) Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Croft
- h) Escala del ambiente universitario de Pace

- i) Cuestionario de salud organizacional de Milles
- j) Cuestionario descriptivo del perfil de clima organizacional (CKL) de Kettinger

Algunos de estos instrumentos se diseñaron para la investigación de ambientes educativos que asumen y definen variables distintas. Sin embargo, al realizar el análisis de contenido de las definiciones de las variables que encuentra que se trata de facetas, matices o dimensiones diferentes de unas pocas realidades del trabajo y de la empresa.

De dicho análisis se derivan las siguientes categorías analíticas del clima:

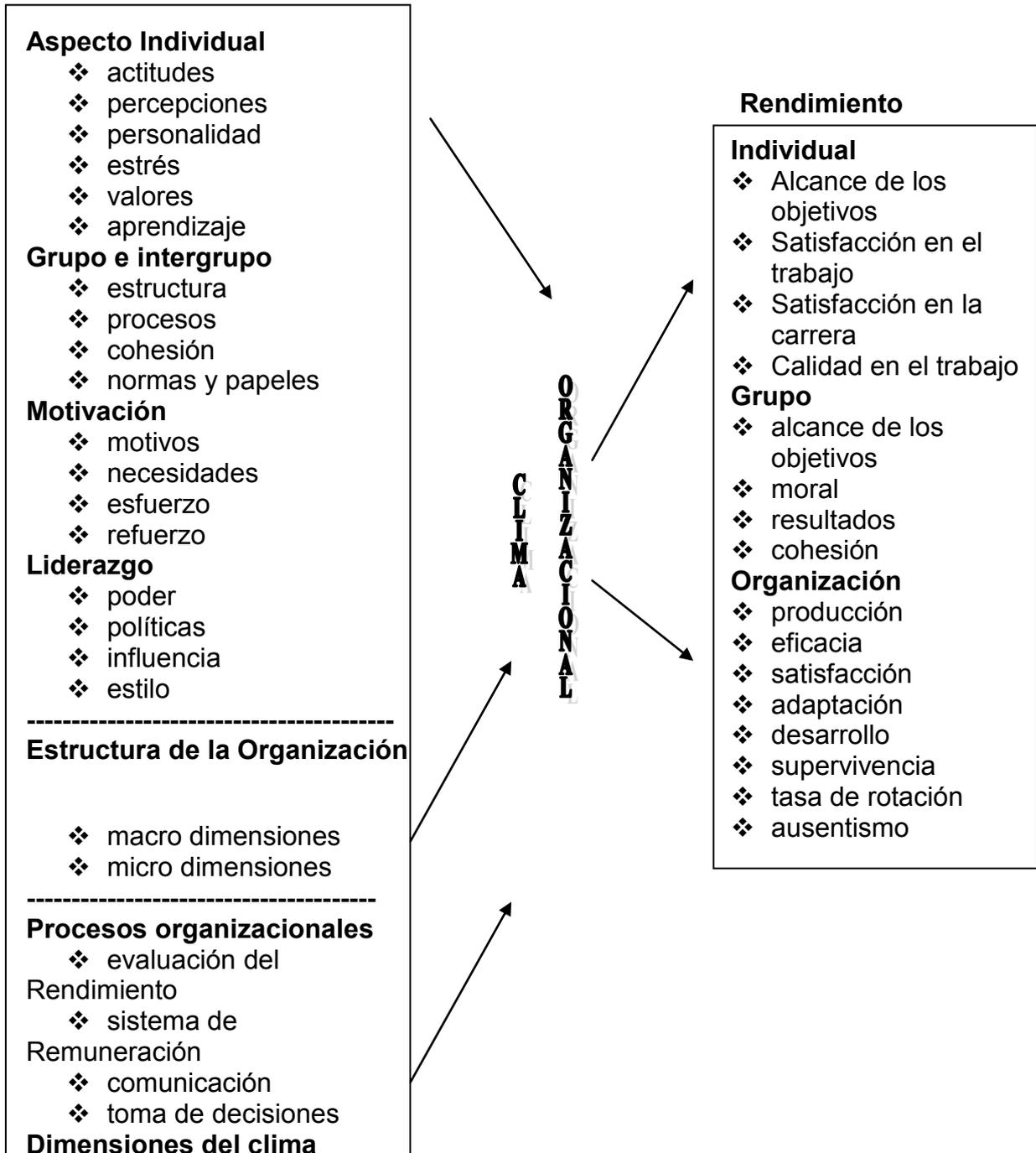
Relaciones sociales, relaciones de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos y participación. De esta variedad de elementos que pueden considerarse en los estudios de clima, las encuestas o instrumentos de diagnóstico específicos manejan unas u otras categorías o variables, dependiendo del interés particular, de la necesidad o de la hipótesis que se desean examinar. (Haynez, Emmons y Ben, 1997 cit. En Gómez 2004).

2.8 Componentes y resultados

VillaGómez (2008), menciona que los componentes del clima se relacionan o interactúan; estos a su vez producen que se observan a nivel organizacional, individual o de grupo. Estos resultados provienen de un tipo específico de clima. La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que hacen de ella, tiene una gran importancia. Los resultados de la organización tienen una gran influencia dentro de las características personales de los trabajadores como su personalidad, percepciones y sus actitudes.

Dado que los componentes del clima se relacionan e interactúan, esto genera un clima específico de acuerdo a los componentes que rodeen el ambiente laboral del individuo. Dichos elementos son representados por Litwin y Stinger (1978), Brunet (1987) y Chiavenato (1999) representativamente: VillaGómez (2008)

Comportamientos



El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional (Brunet, 1987). Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento crucial, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.

Diversos investigadores han abordado la medición del clima organizacional mediante cuestionarios, sin embargo no se ponen de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más precisa del clima.

A continuación se exponen, en la tabla 2, las diversas dimensiones propuestas por los estudiosos del tema, donde se observan como algunos factores coinciden y otros no.

Tabla 2

| Halpin y Crofts (1963) | Forehand y Gilmer (1964) | Likert (1967) | Litwin y Stringer (1968) |
|--|--|---|--|
| 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral del Grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. importancia de la producción | 1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. estilo de liderazgo 5. orientación de fines | 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. fijación de los objetivos o de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento | 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Normas 7. Conflicto |

.....continuación

| Meyer (1968) | Schneider y Bartlett (1968) | Friedlander y Margulies (1969) | Bowers y Taylor (1970) |
|--|---|---|---|
| 1.conformidad 2.Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad Organizacional 6.Espíritu de Trabajo. | 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los empleados 3. conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional | 1. Empeño 2. Obstáculo 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración | 1. Toma de decisiones 2. Motivaciones 3. Interés por los empleados 4. Comunicación 5. Apertura vs. rigidez |
| Payne et al. (1971) | Pritchard y Karasick (1973) | Lawler et al. (1974) | Mosel e Insel (1974) |
| 1. Tipo de organización 2. Control | 1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo | 1. Competencia eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel practico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad | 1. Apoyo 2. Autonomía 3. Claridad organizaciona l 4. Cohesión 5. Confort 6. Control 7. Flexibilidad e innovación 8. Implicación 9. Presión 10. Tarea |

....continuación

| Gavin (1975) | Steers (1975) | Crane (1981) | Brunet (1987) |
|--|--|--|---|
| 1. Estructura 2. Obstáculo o trabas 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración por parte de los administrador es 6. Riesgos y desafíos | 1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10.competencia y flexibilidad organizacional | 1.Cohesión 2.Autonomía 3.Consideración 4.Estructura Organizacional 5.Orientación a fines | 1. Autonomía 2. Consideración 3. Estructura organizacional 4. Recompensas |

Dichas dimensiones se utilizan para medir y conocer el clima organizacional de una organización, a través de instrumentos como cuestionarios y encuestas.

2.9 Causas y Efectos del clima

Las causas y los efectos del clima de trabajo dentro de una organización se centran en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce. Tanto sus

causas como efectos suelen confundirse, ya que los efectos que tiene el clima sobre la productividad y la satisfacción, con frecuencia apoyan las causas o naturaleza del clima (Villagómez, 2008).

El comportamiento de las personas que laboran en una organización depende de la percepción que ellos mismos tengan del clima organizacional; este comportamiento se puede entender a partir de ciertas causas y efectos como lo son:

- Tamaño y dimensión

En muchas ocasiones cuanto más grande es una organización y más numerosos son los empleados dentro de los departamentos (**causa**), existe más riesgo que se presente un clima caracterizado por la conformidad o la falta de compromiso (**efecto**). Los empleados se sienten impersonales, como “números”, fácilmente reemplazables y consideran que el clima de la organización es frío. Por lo tanto, el clima de la organización está influenciado significativamente por el tamaño de la organización y, de este modo, tiene un efecto negativo sobre el proceso social al interior de la misma y sobre las relaciones interpersonales; cuando más grande sea el tamaño de una organización más fuerte el control, más formales y convencionales los papeles, más estructuradas las tareas mediante normas y los individuos percibirán de manera diferente el clima. Brunet, (1987).

Así, mientras más alto sea el puesto que ocupa el individuo, más percibe su organización como menos autocrática, más centrada en los empleados, más amigable y más apta para renovarse.

- Reglamento y Políticas

Para Brunet, (1987), las políticas y reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen efecto sobre la percepción del clima. Las acciones de la dirección establecen y determinan el papel del empleado y su comportamiento a seguir (**Causa**). Si las políticas restringen demasiado su comportamiento puede crear una atmosfera autocrática y los empleados pueden sentirse oprimidos, a corto plazo puede provocar una cierta eficiencia, pero a mediano o largo plazo se corre el riesgo de un bajo rendimiento, causado por la falta de motivación y reflejado en una alta rotación, ausentismo o hasta una huelga (**efecto**).

En conclusión, el clima organizacional es un conjunto de valoraciones experimentales y vivenciales definidas por los miembros de una organización que impactan en su comportamiento y su relación con el compromiso.

Y en relación a este mismo; en 1998 (Toro, F.) se realizó una investigación en donde se percataron que el compromiso de las personas con el trabajo y con la empresa dependía de un 53% del clima organizacional. Determinando así que el clima es una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso organizacional.

CAPITULO TRES

PROPUESTA

Taller “Compromiso organizacional”

3.1 Justificación: En el entorno empresarial actual, ganarse el corazón y la mente del colaborador puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Cada vez más corporaciones reconocen que la manera en la que los colaboradores experimentan su entorno impacta dramáticamente en su desempeño y motivación. Tanto, que el desafío es diseñar el compromiso laboral y motivar a los colaboradores para conseguir contribuciones aun más elevadas.

El compromiso como tal es una obligación contraída, por lo que en el ámbito laboral debe desarrollarse en una base de confianza y a su vez empatarse con el orgullo personal dado que hay tres entidades hacia las cuales un empleado puede sentirse orgulloso: el trabajo que realiza, el equipo al que pertenece y la empresa para la cual se desempeña.

La razón principal para realizar este taller es darle a conocer a la organización la importancia del compromiso que debe prevalecer dentro de la misma y los beneficios que se pueden obtener logrando un clima organizacional óptimo pudiendo obtener así: un significado en el trabajo, tener la oportunidad de aprender y crecer, observar el impacto de lo que uno hace, sentirse parte de una comunidad, saber lo que sucede en la empresa y finalmente poder decidir dónde y cómo realizar la tarea.

3.2 Objetivos

Objetivo General: los participantes aplicarán estrategias de integración y de mejora en su clima organizacional para lograr un óptimo compromiso en la organización.

Objetivos específicos:

- El participante obtendrá información relevante de los tipos de clima organizacional e identificará cual es el que prevalece en su área y cual es el que requiere la empresa.
- Proporcionarle al participante estrategias de mejora en el clima organizacional que puedan realizar tanto los jefes como los subordinados.
- Reflexionara sobre su compromiso individual y con la empresa, identificando la trascendencia de su actividad en su área de trabajo.

3.3 Participantes

→ 30 participantes (aunque se recomienda un máximo de 20 para facilitar la interacción) que formen parte del personal administrativo que labora en la central corporativa de una empresa los cuales serán:

- Dirección general
- Dirección de división
- Gerencias
- Jefaturas
- Asistentes

- Edad: indistinta.
- Sexo: indistinto.
- Grado escolar: indistinto.
- Nivel socioeconómico variado.
- El taller será impartido en el área de capacitación de las oficinas corporativas.
- Los participantes serán únicamente empleados actuales de la empresa.
- Se realizara la invitación vía correo electrónico indicando las fechas establecidas y la duración que será de 12 horas divididas en 3 sesiones.

3.4 Materiales

El equipo que se requiere para la realización del taller será: proyector, cañón y laptop, así como apoyo didáctico como lo es: hojas de papel tamaño carta, lápices, rotafolios, gises o lápices de colores, cinta adhesiva y marcadores.

3.5 Criterios de evaluación

Se habrá aplicado un cuestionario tipo likert con enunciados positivos y negativos midiendo 9 factores (identificación con la empresa, apoyo de los recursos organizacionales, organización, comunicación, relación con compañeros, relación jefe-colaborador, productividad, sistemas de reconocimiento y motivación) para detectar el tipo de clima que prevalece en la institución o que factores del mismo no son óptimos, máximo con dos semanas de anticipación.

Para evaluar el criterio de los objetivos se utilizara el diseño pretest-postest del cuestionario tipo likert con enunciados positivos y negativos

midiendo 9 factores (identificación con la empresa, apoyo de los recursos organizacionales, organización, comunicación, relación con compañeros, relación jefe-colaborador, productividad, sistemas de reconocimiento y motivación), con lo que se busca comparar el impacto del taller en el comportamiento de los empleado. Ver anexo 1

3.5.1 Instrumento

En el cuestionario se midieron 9 factores que a continuación se describen.

- 1) Identificación con la empresa. Se refiere a la percepción y opinión que el personal tiene de la organización como: imagen, prestigio, interés de esta por desarrollarlos, orgullo de pertenencia, así como la opinión de sus amigos de la misma.
- 2) Apoyo de los recursos organizacionales. Es la opinión del personal en cuanto a los apoyos físicos y administrativos que reciben para realizar en forma adecuada su trabajo, incluye: suficiencia de materiales de equipo, procedimientos, trámites administrativos, normas de seguridad y control, así como la guía que representa el conocimiento de la misión y visión que tiene la empresa.
- 3) Organización. Se refiere a la opinión de la eficiencia y efectividad de la organización para el desarrollo de su trabajo y considera el conocimiento y asignación de las responsabilidades de su puesto, la definición de funciones, la duplicidad de órdenes y actividades que en su caso se presentan, la equidad de las cargas de trabajo y la coordinación con otros departamentos.

- 4) Comunicación. 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 personas de otras áreas y de la información que reciben.
- 5) Relación con compañeros. Se refiere a la percepción y opinión del personal en cuanto al trato y relación entre compañeros, ambiente de trabajo en su entorno, a las reuniones fuera de la organización, a los problemas y su solución, al manejo de conflictos, a la colaboración y trabajo en equipo.
- 6) Relación jefe- colaborador. Se refiere a la percepción y opinión del personal en relación con el jefe, al estilo de dirección, a la información de objetivos, al reconocimiento del trabajo, solución de problemas, al trato y llamadas de atención que reciben por parte de los jefes, a la comunicación y retroalimentación que mantiene con su jefe directo.
- 7) Productividad. Considera opinión del personal en cuanto al logro de sus metas, a la competitividad de la calidad en el servicio y el costo por mermas y si esta se puede abatir.
- 8) Sistemas de reconocimiento. Es la percepción del personal de la evaluación de su desempeño así como los factores que lo determinan, del reconocimiento al trabajo desarrollado, de las oportunidades de promoción y criterios que existen para ascender y de la autonomía en la toma de decisiones.
- 9) Motivación. Es la percepción y opinión del personal en relación al gusto, satisfacción y retos de su trabajo actual, a su plantación de carrera, a su

futuro en la empresa y a la seguridad en el empleo, al reconocimiento y desarrollo de su capacidad y de sus ideas para innovar.

3.6 Escenario

Cada una de las tres sesiones serán impartidas dentro del aula de capacitación de la empresa que consta de un área de 200 metros cuadrados aproximadamente, mismo que tendrá instalado todo el quipo y materiales que se requieren.

Se contara con 6 mesas y 30 sillas, iluminación natural y artificial, ventilación adecuada y controlada por el personal de mantenimiento de la misma empresa, disposición de café a libre demanda.

3.7 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Objetivo Especifico: El participante obtendrá información relevante de los tipos de clima organizacional e identificarán cuál es el que prevalece en su área y cual es el que requiere la empresa.

Instructor: Psicólogo con conocimientos amplios del tema que maneje de manera óptima técnicas y herramientas grupales.

| Sesión | Actividad | Procedimiento | Materiales | Tiempo | Forma de evaluación |
|--------|--|---|--|---------|---------------------|
| 1 | <p>I. saludo y bienvenida.</p> <p>I-A Presentación de los participantes.</p> <p>I-B Reglas y expectativas.</p> <p>II. Conceptos, enfoques y ejemplos del clima organizacional.</p> | <p>El instructor expondrá el objetivo general del taller, especificando su duración y la forma de trabajo, sus expectativas y las de los participantes.</p> | <p>Hojas blancas tamaño carta</p> <p>Plumones de colores</p> | 20'—25' | |

| Sesión | Actividad | Procedimiento | Materiales | Tiempo | Forma de Evaluación |
|--------|---|--|---|---|---|
| 1 | <p>1.1 Exposición visualizada dirigida.</p> <p>1.2 Relaciones interpersonales en el trabajo.</p> <p>1.3 Trabajo en equipos.</p> <p>1.4 Exposición de elementos de compatibilidad en la empresa.</p> | <p>Se expondrá la ausencia e importancia de un clima organizacional óptimo.</p> <p>Anotará sus valores y el tipo de comunicación que practica.</p> <p>Técnica de comunicación en uno y dos sentidos.</p> <p>Se destacarán los elementos que provoquen identidad y orgullo en la empresa.</p> | <p>Laptop, proyector y cañón.</p> <p>Hojas blancas, lápices de colores y plumas.</p> <p>Hojas blancas, marcadores</p> | <p>10' – 15'</p> <p>30' – 35'</p> <p>40' – 45'</p> <p>30'—35'</p> | <p>Se compararán los aciertos en la comunicación por equipos y se retroalimentarán.</p> |

| Sesión | Actividades | Procedimiento | Materiales | Tiempo | Forma de Evaluación |
|--------|------------------------------|---|-------------------------|---------|--|
| 1 | 1.5 Técnica grupal —e Himno” | Deberá reflejar su formación, desarrollo y aspiraciones en la empresa | Rotafolios, marcadores, | 90’—95’ | Retroalimentación sobre la comunicación y el clima organizacional que prevalece. |

Objetivo Especifico: Proporcionarle estrategias de mejora en el clima organizacional que puedan realizar tanto los jefes como los subordinados.

Instructor: Psicólogo con conocimientos amplios del tema que maneje de manera óptima técnicas y herramientas grupales.

| Sesión | Actividad | Procedimiento | Materiales | Tiempo | Forma de evaluación |
|---------------|--|--|--|---------------|--|
| 2 | 2.1 Proyección de un video de la empresa y su desarrollo en el país y las oportunidades de desarrollo en la misma. 2.2 Técnica grupal para la solución de conflictos. | Analizará la información visual planteando si existe una identificación de lo visto. Se concientizará acerca de las estrategias usadas ente las situaciones de conflicto. | Laptop, proyector, cañón. Hojas tamaño carta, rota folios, lápices. | 30'—35. | Emitirán su reflexión ante el grupo. Solucionará un conflicto de forma individual y otro de forma grupal. |

| Sesión | Actividad | Procedimiento | Materiales | Tiempo | Forma de Evaluación |
|---|---|---|---|----------------|---|
| 2 | <p>2.3 Técnica grupal para utilizar y manejar la motivación.</p> | <p>Al realizar la técnica se retroalimentará sobre la mejor forma en que se deben aplicar estímulos hacia el trabajo.</p> | <p>Hojas tamaño carta, lápices.</p> | <p>30'—35'</p> | <p>Intercambiarán información exponiendo sus razones.</p> |
| | <p>2.4 Mi relación con mi jefe.</p> | <p>Exposición dinámica.</p> | <p>Laptop, proyector, cañón.</p> | <p>10'—15'</p> | <p>Analizarán que tipo de actitud toman al tomar una decisión para la solución de un conflicto.</p> |
| | <p>2.5 Mi relación con mi equipo de trabajo.</p> | <p>Dirigirá y hará las conclusiones de la dinámica.</p> | <p>Hojas tamaño carta, lápices y rota folios.</p> | <p>45'—50'</p> | |
| <p>2.6 Técnica grupal de toma de decisiones.</p> | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|---------------------------|--|
| 2 | <p>2.7 Planeación de vida y trabajo.</p> <p>2.8 Técnica grupal de análisis de problemas.</p> | <p>Exposición dirigida.</p> <p>visual</p> <p>Se instará a la negociación y aceptación de un grupo.</p> | <p>Laptop, proyector, cañón.</p> <p>Ninguno.</p> | <p>30'-35'</p> <p>60'</p> | <p>Integrarán sus planes por prioridades, identificando sus intereses.</p> <p>Emitirá sus experiencias y conclusiones ante el grupo.</p> |
|---|--|--|--|---------------------------|--|

Objetivo específico: Reflexionará sobre su compromiso individual y con la empresa, identificando la trascendencia de su actividad en su área de trabajo.

Instructor: Psicólogo con conocimientos amplios del tema que maneje de manera optima técnicas y herramientas grupales.

| Sesión | Actividad | Procedimiento | Materiales | Tiempo | Forma de evaluación. |
|---------------|--|--|---|--|---|
| 3 | <p>3.1 El compromiso (Exposición visualizada dirigida).</p> <p>3.2 “Mi compromiso” Técnica grupal.</p> <p>3.3 Recordando el compromiso de la empresa.</p> | <p>Se explicará la definición de compromiso y su aplicación en el ámbito laboral.</p> <p>Se reflexionará sobre los compromisos individuales de vida y laborales.</p> <p>Video de la institución.</p> | <p>Laptop, proyector, cañón.</p> <p>Hojas tamaño carta, lápices.</p> <p>Laptop, proyector, cañón.</p> | <p>30'-35'.</p> <p>60' - 65'</p> <p>50' -55'</p> | <p>Examinará si los ha llevado a cabo o va rumbo a cumplirlo.</p> |

| Sesión | Actividad | Procedimiento | Materiales | Tiempo | Forma de evaluación |
|--------|---|--|--|---------|---|
| 3 | 3.4 Recuperando mi Compromiso Organizacional. | Dinámica expositiva e interactiva, relacionando todo lo visto. | Hojas carta, rota folios, marcadores, cinta adhesiva, lápices. | 50'-55' | Se concluirá fortaleciendo el conocimiento de la organización, así como de el compromiso adquirido por ambos, teniendo una mejora en su sentido de pertenencia y en la comunicación |
| | 3.5 Reconocimiento individual de nuestro trabajo. | Dinámica grupal que buscará que el individuo reconozca y valore su actividad antes de pedir reconocimiento y saber hacerlo con sus compañeros de área. | Laptop, proyector y Cañón. Hojas carta, lápices y marcadores. | 50'-55' | |

3.7 Evaluación y seguimiento.

Para conocer los efectos mediáticos de la aplicación del taller y calcular la comprensión e impacto entre los participantes, se aplicara el siguiente cuestionario cualitativo al término del mismo:

Taller: Compromiso organizacional

Área laboral: _____

Puesto: _____

Fecha de Ingreso a la empresa: _____

Instrucciones: responde honesta y brevemente las siguientes preguntas.

1. De toda la información que recibiste, ¿Cual te sirvió más de manera personal y laboral?

2. A lo largo de estos días, ¿has observado algún cambio en tu área laboral?, si es así, indica cual.

3. Indica cual fue el objetivo principal de este taller

4. ¿Qué propones para mejorar el clima en tu área laboral?

5. ¿Has percibido algún cambio en ti con respecto a tu compromiso con la empresa?

Posteriormente y transcurrido el plazo de dos semanas, se volverá a aplicar el cuestionario tipo likert de nueve factores (ver anexo) que se empleo antes de la instrucción del taller.

4. CONCLUSION

El objetivo de este trabajo es canalizar de manera óptima toda la información institucional posible para favorecer e impulsar una educación del compromiso, apoyar a los trabajadores y las empresas para que se sientan identificados con la organización para la que trabajan y por una parte —quieran” ponerse la camiseta y por la otra parte —sean” dársela.

Comúnmente la falta de comunicación, la falta de objetivos comunes claros, desintegración, abuso del poder y la retribución económica como parte esencial de la motivación, limitan el desarrollo personal e institucional.

Reflexionando acerca de esto, solo sintiendo un real y autentico compromiso para si mismos y para la organización para la que trabajan, los individuos serán capaces de impulsar tanto sus objetivos personales como las metas establecidas en el trabajo, algo difícil en la actualidad dentro de nuestro país? Puede ser, más no imposible.

No solo hace falta que el empleado lo comprenda, sino en mayor parte, la organización, que en si es la principal proveedora, debe darle a sus directivos las herramientas adecuadas para que desde el cimiento de la institución las estrategias sean llevadas a buen termino en los niveles operarios, de lo contrario, será poco o nulo el cambio dentro de los empleados que participaran en un taller como el propuesto.

Los alcances de esta tesina se pueden observar sin duda alguna en la aplicación real del taller, dado que en la mayoría de las empresas existen problemas tanto en clima y por ende en el compromiso, ya que en la actualidad los cambios económicos y políticos mundiales, desvían la atención del comportamiento interno de las empresas.

Las limitaciones serían en los resultados de modificación alguna en las actitudes de los empleados sólo se pudieran observar a mediano o largo plazo, dándoles seguimiento y reforzamiento constante siempre y cuando la organización este interesada en ello.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Angle, L. y Perry, J. (1983). Organizational commitment. Individual and organizational influences. work and occupations Vol. 10 No. 2 pp- 123-146
- Arciniega, L. (2002) Compromiso organizacional en México. : ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? Instituto tecnológico Autónomo de México, ITAM (en línea)
- Arias Galicia F. (1973) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Belauteguigoitia, I. (2000). La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas. Tesis de doctorado, UNAM, México.
- Bello Díaz y Bibiano Marcelo, (2009) Compromiso organizacional en enfermeras: diferencias entre el sector público y el sector privado. Tesis de licenciatura, UNAM México.
- Betanzos, N. (2007). Factores antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional. Tesis de doctorado, UNAM México.
- Brunet (1987), El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnostico y consecuencia. 4ª reimpresión. México editorial trillas.
- Cárdenas Martínez Mariana, 2010. El liderazgo y su importancia en las organizaciones para generar un clima organizacional. Tesina licenciado en psicología UNAM. México.
- Chiavenato, I (2004) comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México, editorial Thompson.

- García, L. (2006) Compromiso y apoyo organizacional percibido en la relación contractual de outsourcing. Tesis de licenciatura, UNAM México.
- Díaz Martínez ana María, (2010). Factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en una empresa que presta servicios de seguridad privada. Tesis de investigación empírica. Licenciado en psicología UNAM.
- Mathieu, J. y zajac, D. (1990) A riview and meta analysis of the antecedents correlates and consequences of organizational commitment; the American Psychological Association, Inc. Vol 108, pp 171- 194, USA.
- Mercado, P. (2002) el compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la poblaron abierta. Tesis de doctorado. UNAM, México.
- Meyer, J. y Allen N. J. (1997). Commitment in the workplace: theory, research and applications, sage publishers. Inc California.
- Mowday, R. Porter, L. y Steers R, (1982). Employee-organizational linkages. Academy press. New York USA.
- Nieto, V. (2004). Relación de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional. Tesis de licenciatura, UNAM México.
- Toro, F. (1998) Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. Revista de psicología del trabajo y las organizaciones. Vol. 1G2 No. 3
- Uribe Prado J. Felipe (2001) Maquiavelismo: Conceptualización, medición y su relación con otras variables. Tesis Unam, México.

- Vega, M. (1998) Psicología de las organizaciones: proceso de socialización y compromiso con la empresa. España Amaru ediciones.
- Villavicencio (2006) Factores de éxito en la generación de compromiso organizacional. Ponencia XVII congreso Iberoamericano de Psicología del trabajo.
- Villagómez García José Luís, (2008). Evaluación diagnóstica del clima organizacional percibido por los empleados de una empresa de servicios en ocho países latinoamericanos. Tesis de maestría en psicología del trabajo. UNAM.
- Villegas Ronces Liliana, (2009). Compromiso organizacional y servicio profesional de carrera en la secretaría de la función pública. Tesis Licenciado en Psicología. UNAM.

ANEXO

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, ya que es personal y confidencial.

* es muy importante su opinión.

INSTRUCCIONES:

1. Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, marque con una "X" en la que más se acerque a su percepción.
2. Sea justo en sus respuestas.
3. No deje de contestar ninguna pregunta.

DATOS GENERALES:

Edad: _____
Sexo: masculino femenino
Estado civil: _____
Antigüedad en la empresa: _____
puesto que ocupa: _____
Antigüedad en el puesto: _____

AGRADECEMOS DE ANTEMANO TU COLABORACION

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

* No escriba su nombre.

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|--|--|
| 1.- Yo recomiendo a Grupo Gea Internacional como un buen lugar para trabajar. | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 2.- ¿La tecnología con que cuento para desarrollar mi trabajo es? | Muy Eficiente <input type="checkbox"/> Ca | Eficiente <input type="checkbox"/> Ca | Ni Eficiente Ni ineficiente <input type="checkbox"/> Ca | Ineficiente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Ineficiente <input type="checkbox"/> Ca: |
| 3.- ¿En tu área de trabajo existe duplicidad de actividades? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 4.- La comunicación con mis compañeros de trabajo es: | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca: |
| 5.- En mi área de trabajo, ¿el mobiliario es el adecuado? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 6.- ¿Cómo consideras el ambiente de trabajo en tu área? | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Bueno <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Malo <input type="checkbox"/> Ca | Muy Malo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 7.- ¿La relación con mi jefe inmediato es? | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca: |
| 8.- ¿Cómo considero la productividad de mi área? | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca: |
| 9.- ¿Consideras adecuado el proceso de evaluación del desempeño que realiza Grupo Gea Internacional? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 10.- De acuerdo al trabajo que desempeño, ¿el sueldo que percibo lo considero? | Muy Adecuado <input type="checkbox"/> Ca | Adecuado <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Injusto <input type="checkbox"/> Ca | Muy Injusto <input type="checkbox"/> Ca: |
| 11.- ¿Las prestaciones que tengo en la empresa son competitivas con relación a empresas del mismo giro? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 12.- ¿He recibido capacitación durante los dos últimos años? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 13.- ¿Considero que mi trabajo actual me permite desarrollar todas mis capacidades? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 14.- ¿Considero que Grupo Gea Internacional es un buen lugar para trabajar? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |

CLICK PARA CONTINUAR

→ Cuestionario PP.2ªA1

CONTINUACIÓN: CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|---|--|---|
| 15.- ¿Cuento con los materiales y equipo necesarios para desarrollar adecuadamente mi trabajo? | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 16.- ¿Aparte de tu jefe inmediato recibes órdenes de trabajo por otras personas? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca |
| 17.- La comunicación específicamente de trabajo que tengo con mi jefe directo, la considero: | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Excelente <input type="checkbox"/> Ca |
| 18.- ¿En mi grupo de trabajo existe colaboración? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 19.- ¿El estilo de mando de mi jefe inmediato me influye? | Muy Positivamente <input type="checkbox"/> Ca | Positivamente <input type="checkbox"/> Ca | Ni Positiva ni Negativamente <input type="checkbox"/> Ca | Negativamente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Negativamente <input type="checkbox"/> Ca |
| 20.- ¿En qué proporción logro las metas asignadas a mi puesto? | 100% ó Más <input type="checkbox"/> Ca | 91-99% <input type="checkbox"/> Ca | 81-90% <input type="checkbox"/> Ca | 71-80% <input type="checkbox"/> Ca | 70% ó Menos <input type="checkbox"/> Ca |
| 21.- ¿Mi trabajo actual representa un reto? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca |
| 22.- ¿Cuento con la confianza para realizar mi trabajo en forma autónoma? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 23.- ¿Los incrementos de sueldo se otorgan con base a mis resultados? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 24.- ¿Se respetan los periodos de vacaciones? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 25.- ¿La capacitación que he recibido me ha servido para mejorar mi trabajo? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 26.- ¿Me siento orgulloso de trabajar en Grupo Gea Internacional? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 27.- ¿Conozco las obligaciones y responsabilidades de mi puesto? | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 28.- ¿Están balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes de tu departamento? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 29.- La comunicación de trabajo con otras áreas o departamentos de la organización, la considero: | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca |

CLICK PARA CONTINUAR →

Questionario PP.3'A1

CONTINUACION: CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|--|---|---|--|
| 30.- Los señalamientos de seguridad con los que cuenta la empresa, los considero: | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Bueno <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Malo <input type="checkbox"/> Ca | Muy Malo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 31.- ¿Mi jefe me informa oportunamente de los objetivos a lograr en mi departamento? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 32.- ¿El sistema de evaluación del desempeño es objetivo? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 33.- Con relación a otras empresas del mismo giro, ¿el sueldo que percibo es? | Totalmente competitivo <input type="checkbox"/> Ca | Competitivo <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces Competitivo <input type="checkbox"/> Ca | Poco Competitivo <input type="checkbox"/> Ca | Nada Competitivo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 34.- ¿Existe la posibilidad de aportar ideas en mi trabajo actual? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Veces <input type="checkbox"/> Ca | Casi Nunca <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 35.- ¿Existe reconocimiento al trabajo desempeñado? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 36.- ¿Cómo considero el prestigio de Grupo Gea Internacional? | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca: |
| 37.- ¿Existen políticas obsoletas que no permiten desarrollar con efectividad mi trabajo? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 38.- ¿Existen actividades importantes en tu departamento que deberían realizarse y que nadie está llevando a cabo? | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 39.- La comunicación formal (políticas, manuales, comunicados, revistas, etc.) que hay en la institución es: | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Excelente <input type="checkbox"/> Ca: |
| 40.- ¿Existe trabajo de equipo en tu departamento? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 41.- El trato que recibo de mi jefe inmediato es: | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Bueno <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Malo <input type="checkbox"/> Ca | Muy Malo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 42.- ¿Dentro de mi trabajo me dejan tomar las decisiones que me corresponden? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 43.- La iluminación que se mantiene en las oficinas, ¿la considero? | Muy Adecuada <input type="checkbox"/> Ca | Adecuada <input type="checkbox"/> Ca | Ni Adecuada ni inadecuada <input type="checkbox"/> Ca | Inadecuada <input type="checkbox"/> Ca | Muy Inadecuada <input type="checkbox"/> Ca: |
| 44.- La integración de mi grupo de trabajo, ¿la considero? | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca: |
| 45.- ¿Me gusta mi trabajo actual? | Totalmente De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo Ni Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 46.- ¿Están claros los procedimientos para realizar adecuadamente tu trabajo? | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |

CLICK PARA CONTINUAR →

Cuestionario PP.41A1

CONTINUACIÓN: CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|---|---|--|--|
| 47.- La coordinación con otros departamentos para realizar nuestro trabajo, ¿la considero? | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca: |
| 48.- Consideras que en tu departamento, ¿la comunicación de la información es correcta? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 49.- ¿Participas con alguno de tus compañeros en reuniones fuera de trabajo? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 50.- Cuando surgen problemas de trabajo, la retroalimentación con mi jefe es: | Muy Madura <input type="checkbox"/> Ca | Madura <input type="checkbox"/> Ca | Ni madura Ni Inmadura <input type="checkbox"/> Ca | Inmadura <input type="checkbox"/> Ca | Muy Inmadura <input type="checkbox"/> Ca: |
| 51.- ¿Todos lo trabajos que iniciamos los terminamos? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 52.- ¿Existen oportunidades de promoción dentro de Grupo Gea Internacional? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 53.- ¿Estoy Satisfecho con mis prestaciones? | Totalmente De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo Ni desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 54.- ¿Consideras que en su departamento la comunicación formal es mayor que la informal? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 55.- ¿Estoy Satisfecho en mi trabajo? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 56.- Dentro de la empresa en relación a puestos similares al mío, ¿Mi sueldo es? | Más Alto <input type="checkbox"/> Ca | Alto <input type="checkbox"/> Ca | Igual <input type="checkbox"/> Ca | Bajo <input type="checkbox"/> Ca | Más Bajo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 57.- ¿En mi área de trabajo se optimizan los costos? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 58.- ¿Se generan rumores que afectan el desempeño de tu trabajo? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 59.- La limpieza que se mantiene en el lugar de trabajo, la considero? | Excelente <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca: |
| 60.- ¿Consideras que los incrementos de sueldos, se dan con base a preferencias? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Casi Nunca <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 61.- ¿Cuándo mi jefe directo me llama la atención, lo hace en privado? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 62.- ¿En tu opinión en qué proporción se logran las metas de su área de trabajo? | 100% ó Más <input type="checkbox"/> Ca | 91-99% <input type="checkbox"/> Ca | 81-90% <input type="checkbox"/> Ca | 71-80% <input type="checkbox"/> Ca | 70% ó Menos <input type="checkbox"/> Ca: |

CLICK PARA CONTINUAR →

Cuestionario PP. 5!A1

CONTINUACIÓN: CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|---|--|---|
| 63.- ¿Están claros los criterios que se utilizan para promover a las personas? | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 64.- Los servicios administrativos internos que recibo de Grupo Gea Internacional, los considero: | Excelentes <input type="checkbox"/> Ca | Muy Buenos <input type="checkbox"/> Ca | Regulares <input type="checkbox"/> Ca | Malos <input type="checkbox"/> Ca | Muy Malos <input type="checkbox"/> Ca |
| 65.- La Capacitación que he recibido; en cuanto a su calidad, ¿La Considero? | Muy Buena <input type="checkbox"/> Ca | Buena <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Mala <input type="checkbox"/> Ca | Muy Mala <input type="checkbox"/> Ca |
| 66.- ¿Consideras que los incrementos de sueldo, se dan con base en méritos? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Casi Nunca <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca |
| 67.- Mi jefe propicia que se resuelvan los problemas por medio del diálogo? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca |
| 68.- Para promociones de puesto, ¿cuentan más los resultados de trabajo que las relaciones amistosas? | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 69.- ¿Cómo consideras el futuro de trabajo en esta empresa? | Muy Prometedor <input type="checkbox"/> Ca | Prometedor <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Incierto <input type="checkbox"/> Ca | Muy Incierto <input type="checkbox"/> Ca |
| 70.- ¿Los Principios que fomenta Grupo Gea Internacional, son compatibles a los míos? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 71.- ¿Cuándo existen conflictos en tu grupo de trabajo, estos se resuelven con el diálogo? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca |
| 72.- ¿Conozco la visión y misión de Grupo Gea Internacional? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 73.- ¿Mi jefe me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 74.- ¿Me siento seguro en mi empleo? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca |
| 75.- ¿En general, los sistemas de seguridad en donde trabajo son adecuados? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 76.- ¿Los Principios y Valores que fomenta la empresa; realmente son operantes que se aplican en la práctica? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |
| 77.- ¿Mi jefe me orienta en la solución de problemas? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca |
| 78.- ¿Nos mantienen bien informados de las perspectivas de negocio de la institución? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca |

CLICK PARA CONTINUAR →

Cuestionario PP.6!A1

CONTINUACIÓN: CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|--|--|
| 79.- ¿Existe demasiada fricción personal entre funcionarios de mi nivel en la organización? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 80.- ¿Tu interés por hacer carrera dentro de la empresa es? | Muy Alto <input type="checkbox"/> Ca | Alto <input type="checkbox"/> Ca | Regular <input type="checkbox"/> Ca | Bajo <input type="checkbox"/> Ca | Muy Bajo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 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"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 82.- ¿Conoce usted los objetivos que requiere lograr la institución para cumplir con su misión? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 83.- ¿Las prestaciones que ofrece la empresa son similares en todos los niveles jerárquicos? | Totalmente De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni De Acuerdo Ni Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 84.- ¿Me siento presionado por el tiempo que utilizo, para desarrollar adecuadamente los trabajos que me asignan? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |
| 85.- ¿Las oportunidades de desarrollo en esta organización, se dan por igual al personal femenino que al masculino? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 86.- ¿En su opinión los objetivos que se plantea la organización a través de sus funcionarios, se logran cabalmente? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 87.- ¿Me siento motivado en esta empresa? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 88.- ¿Esta empresa está interesada en proporcionar capacitación a su personal? | Totalmente de Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | De Acuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | En Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca | Totalmente en Desacuerdo <input type="checkbox"/> Ca: |
| 89.- ¿Existen rumores que afectan en forma general a la organización? | Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Casi Siempre <input type="checkbox"/> Ca | Algunas Ocasiones <input type="checkbox"/> Ca | Raras Veces <input type="checkbox"/> Ca | Nunca <input type="checkbox"/> Ca: |

FIN GRACIAS POR SU PARTICIPACION