



UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE DE INCORPORACIÓN UNAM 8794

PLAN 25 AÑO 76

**EL FACTOR CLIMA LABORAL COMO INFLUENCIA EN LA
COHESIÓN DE GRUPOS LABORALES EN LA ESCUELA
SECUNDARIA JOAQUÍN ARCADIO PAGAZA N°268**

**T E S I S P R O F E S I O N A L
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A**

PRESENTA:

CYNTHIA KEREN PÉREZ CISNEROS

ASESOR:

LIC. ALEJANDRA RODRÍGUEZ DÍAZ

México, Marzo 2010.



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.



UNIVERSIDAD OPARIN S.C.

CLAVE 8794

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS

DRA. MARGARITA VELÁZQUEZ GUTIÉRREZ
C. DIRECTORA GENERAL DE INCORPORACIÓN Y
REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS
UNAM
PRESENTE

Me permito informar a usted que la tesis titulada: "EL FACTOR CLIMA LABORAL COMO INFLUENCIA EN LA COHESIÓN DE GRUPOS LABORALES EN LA ESCUELA SECUNDARIA JOAQUÍN ARCADIO PAGAZA N°268."

Elaborada por:

| | | | |
|------------------|------------------|----------------------|------------------|
| <u>Pérez</u> | <u>Cisneros</u> | <u>Cynthia Keren</u> | <u>405541348</u> |
| Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombre(s) | Núm. Expediente |

Alumno de la carrera de Psicología

Reúne los requisitos académicos para su impresión.

Noviembre de 2010.

Lic. Alejandra Rodríguez Díaz

Nombre y firma del
Asesor de la Tesis



Sello de la
institución

Lic. Francisca Sánchez Carmona

Nombre y firma del
Director Técnico de la carrera

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo quiero dedicártelo a ti mamá, Lupita, por que fuiste, eres y serás toda fuente de inspiración. Gracias a ti que has estado apoyándome en todo momento, durante mi formación tanto profesional como personal, he podido terminar este trabajo, llegando hasta donde estoy. Por ti terminé mi carrera y por ti, ahora estoy buscando titularme, gracias a los consejos y valores que me has inculcado; porque siempre has tenido los brazos abiertos para mis hermanos y para mí, porque tu corazón sabe comprender cuando necesito una amiga. Porque tus ojos sensibles se endurecen cuando necesito una lección. Tu fuerza y amor me han dirigido por la vida dándome las alas que necesito para volar, soy la persona más afortunada por tenerte siempre a mi lado. Sabiendo que no existirá forma de poder agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientas que el objetivo logrado también es tuyo, la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue tu apoyo. Con cariño y admiración te dedico esta tesis mamá.

A ti papá, Manuel, porque hiciste todo lo que estaba a tu alcance para poder brindarme una carrera, hiciste un gran sacrificio para darme lo que ahora tengo. Sé que a un padre se le necesita, se le quiere y se le respeta durante la infancia; pero cuando sé es adulto es entonces cuando se le comienza a comprender, si en algún momento te reproché algo ahora lo comprendo y te agradezco, por darme la oportunidad de tener una carrera, como muestra de mi cariño y agradecimiento, por todo el apoyo brindado, por que hoy veo llegar a su fin una de las metas de mi vida, te agradezco la orientación que me has otorgado. Gracias.

A ustedes hermanitos Mano y Betzy porque también siempre han estado conmigo en las buenas en las malas, apoyándome y brindándome su amor, una palabra de aliento, un abrazo, una sonrisa cuando más lo necesito me hacen sentir bien cuando peor me siento. Gracias a todos ustedes he llegado hasta donde estoy, gracias por enseñarme que no hay límites y que puedo lograr todo lo que me proponga en la vida.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES | 5 |
| 2.1 Concepto de organización | 6 |
| 2.2 Historia de la psicología industrial | 9 |
| 2.2.1 El campo de la psicología organizacional | 11 |
| 2.3 Importancia de la psicología industrial | 12 |
| 2.4 Contribuciones de la psicología industrial | 14 |
| 2.5 Teorías de la organización | 15 |
| 2.5.1 Teoría clásica | 15 |
| 2.5.2 Teoría de las relaciones humanas | 16 |
| 2.5.2.1 La teoría X y Y de McGregor | 17 |
| 2.5.2.2 La perspectiva de crecimiento de Argyris | 17 |
| 2.5.2.3 Una teoría mecánica interna: la teoría de las necesidades de Maslow | 18 |
| 3. CLIMA ORGANIZACIONAL | 21 |
| 3.1 Definición de clima organizacional | 22 |
| 3.2 Características del clima organizacional | 27 |
| 3.3 Dimensiones del clima organizacional | 28 |
| 3.4 Componentes del clima organizacional | 32 |
| 3.5 Teoría del clima organizacional de Likert | 33 |
| 4. COHESIÓN LABORAL | 37 |
| 4.1 Algunas características de los grupos | 37 |
| 4.2 Cohesión grupal | 40 |
| 4.3 Medición de la cohesión | 43 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3.1 Sociograma de Moreno | 45 |
| 4.4 Consecuencias de la cohesión de grupo | 47 |
| 4.5 La cultura en los grupos laborales | 48 |
| METODOLOGÍA | 57 |
| ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 60 |
| CONCLUSIONES | 71 |
| PROPUESTA | 75 |
| ANEXOS | 76 |
| BIBLIOGRAFÍA | 89 |

INTRODUCCIÓN

El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso, o bien, promover normas, reglas y orden. Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al clima psicológico, es decir, su estructuración perceptiva, y que de acuerdo a esa percepción, los trabajadores de las empresas laboran bajo la influencia de múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos, y los cuales definen su situación laboral, todo ello se le conoce como clima laboral para cada individuo.

Este clima laboral representa una fuerte influencia en los trabajadores, en sus conductas (reacciones y sentimientos) en su lugar de trabajo, por lo cual está fuertemente relacionado con la cohesión de los grupos laborales, ya que un grupo alcanza lo que se propone cuando está cohesionado, de allí que la unidad de esfuerzos y objetivos comunes que lo fortifica, le facilita sus logros y los lleva a altos niveles de desarrollo. De manera que la cohesión es también un factor imprescindible, ya que de ella depende la ponderación que tiene la membrecía de su imagen, su atractivo e incluso su fuerza de pertenencia o el deseo de mantenerse en él.

He aquí la importancia de esta investigación, ya que son dos factores indispensables en una organización, para que el empleado trabaje de una manera satisfactoria para la empresa misma, es por ello que en esta investigación se presentan los resultados en donde la idea central es, dejar ver que el clima laboral es un factor determinante en los trabajadores (profesores) para que pueda generarse cohesión en dichos grupos, y por tanto, se incremente la productividad en ellos, lo cual se va a ver reflejado en el aprovechamiento que tendrán los alumnos.

La investigación se orienta a la medición de la relación entre estos dos factores importantes para las empresas, a partir de la aplicación de un cuestionario de 100 reactivos que miden el clima laboral y la cohesión grupal, basado en la escala de Likert y el sociograma de Moreno, que nos explican las aportaciones y limitaciones de las opciones metodológicas, en aproximaciones de un sólo momento de causa y efecto, para hacer objetables y replicables los resultados de la evaluación.

Para ello, se estructura en tres capítulos. En el primero se aborda el tema de la psicología en las organizaciones, donde se hace mención de la trascendencia y evolución que ha tenido la psicología dentro de las mismas, así también, el campo y la importancia que tiene la psicología industrial. El segundo describe que es el clima laboral, así como sus características, dimensiones y componentes; también, la teoría organizacional de Likert, en la cual se basó el cuestionario realizado para medir justamente este factor. El tercero hace referencia a la cohesión de los grupos laborales, en el cual se mencionan las características de estos, como la definición misma de cohesión grupal, como se mide, sus consecuencias y la relación que hay entre la cohesión y la cultura laboral.

La estrategia de evaluación incluida en el diseño de la investigación es reflejo de la complejidad conceptual y metodológica propia de este programa, Esta investigación contiene una orientación global y particularizable con variables e indicadores.

Por último la investigación cumple con el objetivo de detectar la relación que existe entre la cohesión de grupos laborales de la escuela secundaria Joaquín Arcadio Pagaza N° 268 y la influencia que ejerce el clima laboral sobre dichos grupos. Por tanto, el cuestionario mide dichas variables, y es una herramienta benéfica para las organizaciones, para que tengan cuidado con estos aspectos y no descuiden el factor humano. Es muy importante que se sientan en un ambiente agradable para ellos y más aún los profesores, que son las personas que están formando a las nuevas generaciones, las cuales en su

momento también se enfrentarán a un mundo lleno de competencias laborales siendo ellos los encargados de darles todas esas herramientas; por lo tanto, deben estar en un ambiente agradable y poder formar grupos cohesionados para trabajar óptimamente.

CAPÍTULO I

LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES

Desde tiempos muy remotos han existido ideales acerca de la prosperidad de las naciones, la cual se dice que dependerá del capital con que se disponga, por lo que hace surgir a la Psicología I – O (Psicología Industrial y Organizacional) para todo ello es necesario un factor muy importante que ha sido tema de preocupación para filósofos y científicos. Tener muy en cuenta para el trabajo, la eficiencia y la satisfacción, mismo que ha contribuido también en el comportamiento del individuo y que es el agente de importancia de estudio en la Psicología. Se habla del “factor económico”, el “dinero” como se le conoce hoy en día, se convierte en un instrumento de cambio para valorizar muebles e inmuebles, y que promueve el afán por la riqueza y lucro, todo ello lleva a extenderse el liberalismo económico, de la época monopolista y el capitalismo financiero, época en que vivimos actualmente.

Este término Psicología I – O es definida como “el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y de la industria.” (Vargas, M. 2007). Existe una definición aún más simple que describe perfectamente a la Psicología I – O “es la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y la investigación en el escenario laboral” (Landy y Conte, 2007).

Lo dicho anteriormente en otras palabras es tomar el objeto de estudio que es el comportamiento humano, en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales, en donde deben tomarse en cuenta los conocimientos y las prácticas psicológicas, las cuales son llevadas al terreno organizacional para así poder comprender el comportamiento del hombre de una manera científica; poder utilizar su potencial con mayor eficacia y eficiencia colocarlo en el puesto adecuado dependiendo de las habilidades que éste posee y poder armonizarlo con una filosofía de promoción humana.

Por lo tanto, su interés se inclina hacia el comportamiento de tres amplias clasificaciones de los individuos: los trabajadores, los administradores, y los consumidores. "Es una tecnología y una ciencia aplicada, ambas utilizan en general los descubrimientos de las ciencias de la conducta para mejorar la eficacia de las organizaciones y contribuir por derecho propio a una mejor comprensión del comportamiento humano." (Giner, S., 1975).

Para poder entender este término es necesario definir el término organización de la cual existen diversas definiciones que le han dado diferentes autores pero todas llevan a un mismo significado. En palabras simples una organización se puede definir como el "conjunto de individuos que se reúnen para completar una meta en común", ésta es una definición la cual describe apropiadamente a una organización, para poder cumplir estas metas los grupos o grupo humano deben interactuar, esta interacción se da en 2 planos:

- **Sistema interpersonal.-** son todas aquellas cuestiones que identifican y diferencian al individuo las cuales pueden ser mecanismos de defensa, necesidades, motivaciones, etc.
- **Sistema sancionado.-** son los roles que está jugando cada uno de los individuos dentro de la organización, los cuales va a conformar tareas específicas y expectativas destinadas. Para que este sistema pueda funcionar de manera esperada, es necesario una persona que ejerza autoridad y regule los roles de los trabajadores así como las interacciones de cada uno de ellos.

1.1 Concepto de organización

Por otro lado una organización también es definida como:

"La coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, y a

través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad". (Shein, H. 1972)

Para poder llegar a esta definición, Shein, hace mención de 4 conceptos básicos de las organizaciones:

- **Primero.-** El concepto básico que subyace a la definición de una organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua.
- **Segundo.-** En una organización se deben alcanzar objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.
- **Tercero.-** La división de trabajo es otro concepto fundamental vinculado al de coordinación y al de cumplimiento racional de objetivos que deben ser definidos de común acuerdo. Los objetivos pueden ser alcanzados de una manera óptima si cada uno realiza eficazmente actividades diversas.
- **Cuarto.-** Se haya estrechamente unido a la idea de la división del trabajo y de la coordinación, se trata de la necesidad jerarquización de la autoridad. (Shein, H. 1972)

Asimismo se hace mención de una definición más, dada por Castaño A. Darvelio (1984) "la organización es un sistema integrado por varios conjuntos de elementos que interactúan constantemente donde su presencia, características y comportamiento están encausados hacia el logro de ciertos objetivos". Castaño considera a la organización como el resultado de la compleja interacción de sus elementos tecnológicos (medio ambiente, recursos materiales, etc.), con los aspectos sociales constituidos por las relaciones interpersonales, los grupos, etc. (Castaño, D. 1984).

Una definición más sobre organización y que encaja con las dos definiciones anteriormente descritas es la mencionada por Shermerhorn, Hunt y Osborn (1987). Ellos afirman que la organización es el "conjunto de personas que laboran en un área específica de trabajo para lograr un propósito común."

Tomando en cuenta esta definición es como se logró explicar anteriormente que es una organización.

Ahora bien con estas definiciones se puede notar que conforme a los estudios, investigaciones y observaciones, se ha ido modificando el concepto de organización pero a pesar de ello el significado es el mismo y conlleva a lo mismo.

Por otro lado cabe mencionar que una organización puede ser de tres tipos dependiendo de su estructura y/o jerarquización, éstas son:

- **Organización formal.-** Se denomina organización formal a aquellas entidades sociales con objetivos previamente establecidos, en donde debe existir una coordinación de recursos humanos y materiales para alcanzar sus objetivos estableciendo líneas de autoridad y división del trabajo que facilite la realización de las actividades. (Chiavenato, I. 1983).

En otras palabras, se representa orden jerárquico, donde la autoridad se delega de un nivel a otro y las órdenes no deben ascender. Está integrada por la organización lineal representada por la jerarquía de autoridad, la organización funcional basada en la subdivisión del trabajo y la organización técnica la cual representa la estructura de conocimientos.

- **Organización social.-** Según Davis y Newstron (1988) se enfocan en la interrelación que tienen las personas o la gente que labora más que en una estructura y/o jerarquía. Un ejemplo de este tipo de organización son los centros de salud, los clubes, y todos aquellos centros en los que se tenga contacto directo con las demás personas (sociedad).
- **Organización informal.-** Este tipo de organización se enfoca en las estructuras de relación las cuales surgen entre los miembros de una organización formal. Dicha categoría es explicada por

Elton Mayo (1923) y la describe como "aquella que incluye a las relaciones espontáneas en base a la simpatía, amistad, la comunidad de interés y rasgos comunes de carácter, señala que estos grupos son pequeños, establecen sus costumbres, reglas, obligaciones y hasta sus rituales. Sus relaciones se pueden medir con base a la cohesión. Mayo, llegó a la conclusión de que el grupo informal tiene, a menudo, más influencia sobre la productividad que la organización oficial o formal."

Por otro lado, es importante hacer mención y definir qué es la Psicología. Es una ciencia que se concreta más al estudio del comportamiento del ser humano, pero no deja de lado el funcionamiento de la mente y su desarrollo, dado que constituyen la parte importante del individuo para que se desenvuelva de manera social y biológicamente. Hay que tener en cuenta que el individuo es un ser biopsicosociocultural, aspectos que van de la mano y uno lleva al otro, cabe hacer mención que el aspecto biológico va a ser representado con el sistema psíquico, el cual se va a encargar del estudio y funcionamiento del cerebro, surgiendo así la Neurología, sumando sus aportes a las investigaciones de la Psicología, y con ello poder entender mejor el comportamiento del ser humano.

1.2 Historia de la psicología organizacional.

Entre los psicólogos no existe un acuerdo acerca del origen y el campo de estudios de la Psicología I – O, aunque se hace un cálculo que la Psicología Industrial surge dentro del cuadro más amplio de la psicología general, es la de 1913, cuando se publicó "Psicología y Eficiencia Industrial" de Hugo Munsterberg. La eficiencia, según se definía ahí, implica los conceptos duales de rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo (Giner, S., 1975). Mientras que el origen y el campo de la Psicología Organizacional se percibe como una disciplina que surge a partir de la industria y se expande hacia otras instituciones logrando su consolidación en 1970.

Cabe mencionar que en algunos estudios se considera a la Psicología Organizacional como un sinónimo de la Psicología Industrial y otros como parte integral de ella, o como una ampliación y evolución de ésta.

La Psicología Organizacional tiene su desarrollo en el movimiento de las relaciones humanas, en la organización y su interés está centrado en el empleado; mientras que la Psicología Industrial se ocupa de entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, su comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Mientras que para los asuntos de Psicología Industrial es importante la motivación, en relación con la eficiencia y el desempeño de los empleados. Sin embargo, dichos temas no pueden categorizarse de manera estricta a cada área, debido a que resulta de gran importancia en la Psicología Organizacional la felicidad y el bienestar de los empleados.

Por otro lado (Landy y Conte, 2007) hacen mención que la Psicología I – O se ha dividido en tres partes principales: Psicología de Personal, Psicología Organizacional e Ingeniería Humana.

- **La Psicología de personal** (con frecuencia es vista como parte de **recursos humanos RH**) se refiere a los aspectos tales como reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, promoción, transferencia y terminación de la relación laboral. La aproximación supone que las personas son consistentemente diferentes en sus atributos y comportamientos laborales; y que la información acerca de estas diferencias puede ser usada para predecir, mantener y mejorar el desempeño y la satisfacción laboral. En la aproximación de personal la meta es encontrar o ajustar a la mejor persona al trabajo.
- **La Psicología Organizacional** combina la investigación y las ideas de la psicología social con la conducta organizacional. Se dirige al lado

emocional y motivacional del trabajo. Incluye tópicos tales como actitudes, equidad, motivación, estrés, liderazgo, equipos y aspectos más amplios del diseño de trabajo y de la organización.

- La **Ingeniería Humana** (también llamada **psicología de los factores humanos**) es el estudio de las capacidades y limitaciones de los seres humanos respecto a un ambiente particular. En la aproximación de la Ingeniería Humana la tarea es desarrollar un ambiente que sea compatible con las características del trabajador. Los aspectos “ambientales” que se pueden incluir son diversos; entre estos se encuentran las herramientas, los espacios de trabajo, los dispositivos de información, los turnos, el ritmo, los controles mecánicos e incluso el grado en que la seguridad se valora en la organización o en el grupo de trabajo.

1.2.1 El campo de la Psicología Organizacional

Una vez que se ha hecho mención de la historia y surgimiento de la Psicología Industrial hay que hacer notar también que ésta es interdisciplinaria, debido a que se vale de otras disciplinas en virtud de su manejo en el área de los recursos humanos. En sus inicios eran pocos los psicólogos industriales los que se encargaban de las organizaciones en el manejo de la selección y el reclutamiento del personal, para ello se tuvo que recurrir a los ingenieros, quienes dieron su aporte para el entendimiento del ordenamiento de los procesos, esto con el fin de optimizar la selección del personal a partir de una idea más clara del puesto de trabajo; y así adecuar las capacidades del individuo con la tarea a realizar es decir, “la persona adecuada en el puesto adecuado y con el sueldo adecuado”. Posteriormente gracias a las aportaciones de otras ciencias surge el psicólogo organizacional, cuya función es analizar las relaciones entre las partes.

Hay que tener en cuenta que no hay que confundir los términos entre psicólogo industrial y organizacional, aunque van muy de la mano. El psicólogo industrial no sólo se preocupa por el reclutamiento, evaluación, selección, capacitación,

análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo (clima laboral), etc., sino también del comportamiento de los grupos y los subsistemas de trabajo así como de la respuesta de los subordinados ante los estímulos internos y externos.

Mientras que la *“psicología organizacional se encarga de combinar la investigación en la psicología social con la organizacional y va dirigida a la parte emocional y motivacional del trabajo”*. (Landy y Conte, 2007).

1.3 Importancia de la Psicología Industrial

La importancia de la Psicología I – O, radica en el estudio de los temas que son de su interés. Estos son:

- Análisis y evaluación de puestos de trabajo: este proceso va a determinar la “esencia” de un conjunto de tareas que caen dentro del ámbito de un puesto particular, incluye el intento de desarrollo en una teoría de la conducta humana sobre el puesto en cuestión. (Landy y Conte, 2007).
- Selección de personal: una vez que se conocen los atributos que tienen mayor probabilidad de predecir el éxito, podemos identificar y elegir o desarrollar las herramientas de evaluación reales. Con base en el análisis de puestos podemos elegir una prueba que mida, el Big 5, una prueba comercialmente disponible sobre la capacidad mental general o el razonamiento, o el desarrollar un formato de entrevista que intente obtener algunos aspectos útiles del conocimiento técnico o de la experiencia (Landy y Conte, 2007).
- Evaluación del desempeño: Es una extensión del uso del análisis de puestos para el desarrollo del criterio, consiste en diseñar sistemas de evaluación del desempeño. Una vez que el analista del puesto identificó los componentes críticos del desempeño de un puesto, es posible desarrollar un sistema para evaluar el grado en el que un trabajador

individual se queda corto, alcanza o excede los estándares establecidos por la organización para el desempeño en esos componentes (Landy y Conte, 2007).

- Entrenamiento y capacitación: El análisis de puestos nos ayuda a identificar las áreas de desempeño que representan el mayor reto para los ocupantes; con base en esto, podemos proporcionar oportunidades de entrenamiento en una tarea o trabajo que va a ser realizado o que ya se esté ejecutando. Los trabajadores recién contratados pueden recibir módulos de entrenamiento específico, diseñados para ayudarles a desempeñarse mejor. Los módulos también pueden prepararse para los supervisores (Landy y Conte, 2007).
- Reclutamiento: Si sabemos lo que se requiere en un puesto y sabemos que atributos son necesarios para llenar esos requerimientos, podemos dirigir los esfuerzos del reclutamiento a grupos específicos de candidatos potenciales (Landy y Conte, 2007).
- Clima organizacional: Lewin, (1939, citado en Landy y Conte, 2007) lo describe como "la percepción compartida de los empleados sobre su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo". La importancia del ambiente en donde se está desarrollando el individuo en su área laboral, determina las diferentes conductas que el sujeto pueda reflejar. Este comportamiento puede depender de las interacciones y experiencias que en su momento haya experimentado el trabajador de la organización misma. Es aquí donde se dice que el clima organizacional refleja una interacción entre las características personales y de la misma organización.
- Liderazgo: Es entendido como la acción ejercida por el líder, éste es un individuo al cual le es encomendada la tarea de dirigir las actividades relevantes del trabajo de un grupo, o en ausencia del líder designado lleva la responsabilidad de desempeñar tales funciones en el grupo.

1.4 Contribuciones de la Psicología Industrial

La constitución del comportamiento organizacional se debe, gracias a las contribuciones realizadas por las diferentes disciplinas que se interesan en este comportamiento, las cuales son: la Psicología, la Sociología, la Psicología Social, la Antropología y las Ciencias Políticas. Las aportaciones que se han dado por parte de la Psicología al comportamiento organizacional han sido principalmente a nivel micro del análisis, mientras que las 4 disciplinas restantes, su contribución a los conceptos han sido a nivel macro como los procesos de grupo y de organización.

Las contribuciones más recientes se han ampliado y ahora se incluyen el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales; la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de rendimiento, la medición de las actividades, las técnicas de selección del empleado, el diseño del trabajo y la tensión o estrés laboral (Vargas, M. 2007).

Otra de las contribuciones que se han tenido de la Psicología I – O, es el encontrar respuestas hacia los numerosos y complicados problemas generados por el ambiente laboral, así como el activar el potencial del factor humano, para poder proporcionar bienestar y satisfacción a los trabajadores y contribuir al desarrollo de las organizaciones.

Por otro lado el comportamiento organizacional y las relaciones industriales aún no cuentan con el nivel de desarrollo profesional que se tienen en otras especialidades profesionales, por las limitantes en la formación, la investigación y la aplicación. Pero también es importante hacer mención de los trabajos realizados en los últimos años y que gracias a ellos se ha avanzado de temas tradicionales, a otros más novedosos sustentados en la concepción del trabajador que es valorado como potencial humano en las organizaciones.

1.5 Teorías de la organización

Los estudios de Clima Organizacional, se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad o alto rendimiento o por el contrario, los motivos por los cuales, un ambiente genera insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento. Existen diferentes autores que hablan acerca de la evaluación de enfoques alternativos, los cuales diversos teóricos e investigadores han lidiado para describir a la organización desde una perspectiva conductual. A continuación se hará mención de algunas teorías fundamentales que sustentan y modelan los estudios de clima organizacional.

1.5.1 Teoría clásica

En esta teoría se destaca Max Weber quien es uno de los primeros teóricos más conocidos que introduce el término “burocracia” como forma ideal de la organización, incluye la jerarquía formal, la división del trabajo y un conjunto claro de procedimientos de operación (Landy y Conte, 2007). También propuso su teoría como una forma de protesta social en contra de los excesos del favoritismo y el nepotismo (tendencia a favorecer en cargos, premios, etc. Foronda y Díaz, 1994). Que habían caracterizado a la mayoría de las organizaciones a principios del siglo XX.

Weber concibió un método para describir a la organización de acuerdo con dimensiones múltiples, principalmente: (Landy y Conte, 2007).

- **División del trabajo.-** Se refiere a dividir la ejecución de tareas de una organización en puestos especializados y funciones departamentales.
- **Delegación de autoridad.-** Se refiere a la información que los empleados de bajo nivel reportan a los de alto nivel de la organización.
- **Estructura.-** Hace referencia a la manera formal en que la organización está diseñada en términos de la división del trabajo, la

delegación de autoridad y el espacio de control; el número de niveles – o altura – de la organización.

- **Espacio de control.**- Refiere al número de puestos o personas que reportan a un solo individuo, esto es, el ancho de la organización.

En efecto para que una organización tenga una mejor visibilidad sobre los cargos y el personal con el que cuenta dicho sistema, se utiliza un diagrama que facilita observar las dimensiones anteriormente descritas. Este diagrama se conoce como **organigrama**, la división del trabajo está representada por rectángulos para los diversos departamentos y puestos; la delegación de autoridad puede verse en las líneas verticales que conectan a los departamentos o los puestos; la estructura se representa por el número de niveles, o altura de la organización (Landy y Conte, 2007).

Sin embargo, esta teoría fue limitada de dos maneras:

La primera se supuso que existía una mejor configuración para la organización, sin importar sus consecuencias.

La segunda se asumió que las organizaciones afectaban la conducta de sus miembros, pero ignoraron la posibilidad de que esta conducta afectara la configuración de la organización (Landy y Conte, 2007).

1.5.2 Teoría de las relaciones humanas

Como puede observarse la teoría organizacional clásica tiene un punto de vista que no se basa en una persona en particular dentro de la vida organizacional; es decir, no se ocupó de ver la relación que puede existir entre los requerimientos del puesto como de la misma organización y las características que forman la personalidad de sus miembros. Por el contrario la teoría de las relaciones humanas está basada en las necesidades de los trabajadores; esto es, se interesó por el factor humano, lo más importante es el elemento humano para el estudio de las organizaciones.

1.5.2.1 La Teoría X y la teoría Y de McGregor

Así como la teoría clásica es una protesta en contra del favoritismo, la teoría de Douglas McGregor es una protesta en contra de las propuestas impersonales de la teoría clásica, haciendo mención de que la opinión de los ejecutivos va a influir directamente en el comportamiento de los subordinados. Para su mayor entendimiento construyó dos sistemas, los cuales tienen opiniones contrastantes que llamo: teoría X y teoría Y.

Los ejecutivos de la teoría X creían que las conductas de los subordinados tenían que ser controladas a fin de lograr los objetivos organizacionales; a falta de un objetivo, conduciría a la apatía y a la resistencia. Era posible la utilización de castigos y premios con el fin de mantener control. Mientras que en la teoría Y, los ejecutivos creían que los subordinados eran activos y responsables y que estarían más motivados en la realización de sus actividades con el fin de alcanzar las metas organizacionales sin demasiadas limitaciones o controles administrativos. Teniendo así como lo llamaron algunos ejecutivos una dicotomía sin más alternativas, tras la muerte de McGregor en 1964, otros han propuesto alternativas a la dicotomía de la teoría X/Y (Oichi, 1981; Schein, 1981, citado en Landy y Conte, 2007).

1.5.2.2 La perspectiva de crecimiento de Argyris

Por la misma época de McGregor, Chris Argyris, (1972, citado en Landy y Conte, 2007) propuso una secuencia de desarrollo natural en humanos que podría ser mejorada o atrofiada por la organización. Al igual que Maslow con su teoría motivacional, Argyris propuso que el crecimiento era una experiencia natural y saludable para el individuo. Las organizaciones que reconocieran y ayudaran a este crecimiento, tendrían más posibilidad de prosperar que aquellas que lo ignoraran o inhibieran. Argyris propuso que los individuos se desarrollan de la siguiente manera:

1. De organismos pasivos a activos.
2. De organismos dependientes a independientes.

3. De organismos que requieren gratificación inmediata a aquellos capaces de demorarla.
4. De organismos capaces de tratar sólo con operaciones concretas a aquellos capaces de tratar con abstracciones.
5. De organismos con pocas capacidades a aquellos con muchas capacidades.

Vale la pena mencionar que Argyris propuso que cuando los trabajadores individuales encuentren estas inhibiciones, reaccionarán de forma predecible, incluyendo ausentismo, rotación y apatía (Landy y Conte, 2007).

1.5.2.3 Una teoría mecánica interna: la teoría de necesidades de Maslow

Abraham Maslow nos propone que todos los seres humanos tenemos un conjunto básico de necesidades las cuales debemos cubrir. Las cuales van a estar latentes a lo largo de la vida del individuo como impulsos internos. Esta teoría afirma que los individuos conforme vamos creciendo, nuestras necesidades van cambiando; es decir, cuando somos pequeños estamos más preocupados por el bienestar físico, conforme crecemos nos inclinamos más hacia un bienestar social y una vez que nos sentimos socialmente estables nos concentramos en desarrollar al máximo nuestras capacidades y aptitudes.

Esta teoría sobre las necesidades de Maslow abarca el estudio de la motivación en el trabajo, así como la adaptación del individuo en el lugar donde se desarrolla laboralmente. Maslow propone conjuntos que van ordenados de un nivel inferior o que también se le conocen como los niveles básicos del ser humano, hasta el superior o niveles más avanzados y estos son:

- Necesidades fisiológicas: refiere a las necesidades básicas o primitivas, también denominados impulsos, éstas se satisfacen con la comida, agua sueño, etc.

- Necesidades de seguridad: refiere a las necesidades que tiene un individuo de producir un ambiente seguro libre de amenazas.
- Necesidades sociales o afectivas: éstas están asociadas con los factores interpersonales, refiere a la necesidad que tiene el individuo de ser aceptado o de pertenecer a un grupo.
- Necesidades de autoestima: refiere a que el individuo sea respetado por sus logros y sus capacidades
- Necesidad de auto – realización: refiere al deseo del individuo para desarrollar al máximo sus capacidades. En esta teoría son pocas las personas que logran satisfacer esta necesidad.

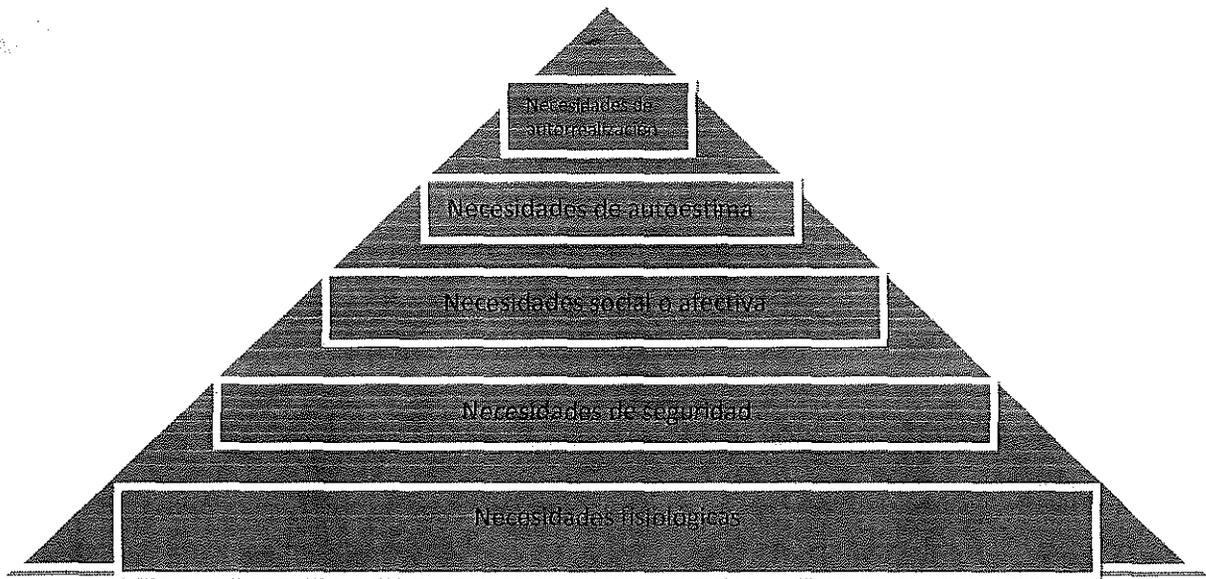


Figura: Representación gráfica de la teoría en la Pirámide de las necesidades de Maslow.

CAPÍTULO

II

CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los factores determinantes en una empresa, es el clima psicológico, el cual es conocido también como atmósfera ambiental, clima organizacional o laboral, entre otros. Dado que este factor es determinante en cualquier organización, es importante medirlo en las empresas ya que éste va a influir en los trabajadores como una satisfacción del lugar donde están laborando y esto conlleva a que se obtenga como resultado productividad del trabajador hacia la empresa.

Todo lo anterior tiene relación con uno de los estándares de formación que es "saber hacer" del directivo, es decir, toma en cuenta su manera de laborar, su comportamiento, la forma en que se relaciona interpersonalmente e incluso con la empresa y con las máquinas que se utilizan. Por ello es que los directivos o los altos mandos son quienes con base en su cultura y sistemas de gestión proporcionan o no a sus subordinados el terreno adecuado para brindar un "buen clima" laboral. Éste se orienta en cuestiones de objetivos generales y de las políticas del personal mientras que un "clima malo" va a destruir el ambiente creado en la organización y por tanto ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento y productividad de la empresa. Para poder medir el clima laboral es necesario hacer uso de las "escalas de evaluación", estos sistemas de evaluación se retomarán más adelante a detalle.

El clima organizacional es un filtro por donde pasan los fenómenos objetivos, (liderazgo, estructura, toma de decisiones, etc.) por tanto, al evaluarlo se puede observar el cómo es percibida esta organización, así como sus características. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Dicho comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Litwin y Stinger, 1978 citado por Goncalves A.).

2.1 Definición del clima organizacional.

La palabra "clima" proviene de la raíz griega que significa pendiente o inclinación, de ahí la tendencia hacia la cual se ubican las relaciones interpersonales dentro de la empresa; es decir su dirección. (Flores, 1995).

Cabe mencionar que los orígenes teóricos del clima organizacional están constituidos por el pensamiento de dos grandes escuelas: por un lado está la escuela de la Gestalt con sus máximos representantes: Wolfgang Köhler y Karl Duncker, la cual postula que la percepción del medio de trabajo y del entorno va a ser el influyente en el comportamiento del trabajador, mientras que por el otro lado está la escuela Funcionalista con William James y John Dewey, quienes marcan que el comportamiento del trabajador va a depender del ambiente que lo rodea y de las diferencias individuales (Brunet. 1987).

A partir de estas dos escuelas se derivan 3 diferentes formas para poder definir el concepto de clima organizacional:

- **MEDIDA MÚLTIPLE DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES.**

Aquí se va a considerar al clima organizacional como un conjunto de características que van a describir y distinguir a una organización de otras. Tiene permanencia relativamente estable en determinado tiempo e influye en la conducta de sus trabajadores, por lo que se contemplan ciertas medidas para conocer el clima dentro de la organización como son: el ausentismo, productividad, rotación de personal, etc. Dentro de esta medida se va a contemplar la interpretación que hace el trabajador de su situación laboral. Ésta es

una medida objetiva pero en la cual hay que tomar varios criterios para analizar, los cuales van a determinar el clima o salud de la organización y estos pueden verse reflejados a través de cifras y estadísticas, pero deja de lado la parte humana del clima organizacional (Flores, 1995).

- MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES

Esta medida va al contrario de la anterior ya que la percepción del clima organizacional se basa en las percepciones y satisfacciones de los trabajadores, contemplando valores, actitudes, opiniones personales o necesidades. Esta percepción tiene desventajas debido a la existencia de la rotación del personal; por tanto, esta medida no tiene permanencia ya que si el personal no es estable, puede cambiar según el estado de ánimo de los integrantes.

- MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

Aquí se van a considerar las características percibidas de la organización: su proceso organizacional, la forma en que se desempeñan las funciones en cada puesto, cada área o cada departamento y que interactúan con la personalidad del sujeto.

Desde este punto vista el empleado además de utilizar sus aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencia, etc., al desempeñar su trabajo, también actúa como un receptor de información para así poder cumplir con las normas y políticas de la organización (Flores, 1995).

Por lo anterior se puede definir clima organizacional como "Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo" (Hodgetts, 1991).

Por otro lado, Forehend y Gilmer, (1964, citado en Alvarez 1992) señala que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Aunque éste se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de

trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento. El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para poder determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace sólo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

El término clima organizacional también fue descrito por Lewin (1939, citado en Landy y Conte, 2007) como "la percepción compartida de los empleados sobre su entidad de trabajo: una organización, división, departamento o grupo de trabajo". La importancia del ambiente en donde se está desarrollando el individuo en su área laboral, determina las diferentes conductas que el sujeto pueda reflejar. Este comportamiento puede depender de las interacciones y experiencias que en su momento haya experimentado el trabajador de la organización misma. Es por ello que se dice que el clima organizacional refleja una interacción entre las características personales y de la misma organización.

Por otro lado es importante marcar que el clima organizacional tiene diversas características (Goncalves, 2000) entre las cuales se señalan:

- Las características del ambiente laboral donde se desarrolla el individuo puede ser de 2 tipos: las internas y las externas, la primera hace referencia a los factores que se encuentran en el área donde labora el trabajador y ésta se encuentra dentro de la organización; la segunda, pertenece a todos aquellos factores que influyen en el individuo fuera de la organización. Cabe señalar que estos factores no influyen directamente sobre la organización sino sobre las percepciones que los miembros de la organización tengan de dichos factores.
- Esas características pueden ser percibidas de dos maneras: directa o indirectamente, por cada miembro que labora en ese medio ambiente. A esto se le conoce como clima organizacional,

ya que cada sujeto tendrá una percepción distinta del medio donde se desempeña.

- Otra característica del clima organizacional es que puede ser generador de cambio temporal en las actitudes de los sujetos y esto puede deberse a diversas razones, entre las cuales podemos citar: recorte del personal, aumento de salarios, aumento en la motivación; la cual si ésta incrementa, también aumentará el interés del personal para la realización de las actividades y por el contrario si esta motivación disminuye, entonces también disminuirá el interés del personal por la ejecución de sus actividades. Puede ser por frustración que esto le ocasiona o por alguna razón que haya hecho irrealizable la satisfacción de alguna necesidad.

Sin embargo, al hablar de clima organizacional no podemos dejar de lado la satisfacción laboral, debido que al trabajar en un ambiente agradable para el trabajador se está haciendo referencia a la satisfacción laboral la cual es mencionada por Locke, (1976) quien plantea que la satisfacción laboral es el producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que verdaderamente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción.

Asimismo, Locke, (1976, citado en Landy y Conte, 2007) realizó una revisión de la literatura existente sobre clima organizacional concluyendo que los empleados buscan cuatro dimensiones básicas en una organización:

- Claridad, armonía y justicia
- Desafío, independencia y responsabilidad
- Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento
- Relaciones cálidas y amigables.

Asimismo, Likert (citado en Goncalves 2000), sustenta que la percepción del clima de una organización influye en la estructura de la misma; así como en su administración, normas, reglas, la toma de decisiones entre otras variables.

Por dichas variables es que llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima en particular:

- SISTEMA I AUTORITARIO: El cual se va a caracterizar por la desconfianza, en este sistema las decisiones son tomadas por los altos mandos de la organización y de allí se difunden siguiendo una línea burocratizada de conducto regular. El clima es de desconfianza, temor e inseguridad.
- SISTEMA II PATERNAL: En esta categoría las decisiones son también dadas por los altos mandos de la organización, aunque en ella existe mayor representación que en el anterior. El tipo de relación característico en este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a los subordinados, marcando límites flexibles. El clima de este tipo se basa en relaciones de confianza tolerante desde los mandos más altos hacia la base y dependientes desde la base a la autoridad jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable, estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, a medida que se respeten las reglas establecidas por las autoridades.
- SISTEMA III CONSULTIVO: Aquí existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas las adoptan mandos medios e inferiores. El clima es de confianza y existen niveles altos de responsabilidad.
- SISTEMA IV PARTICIPATIVO: Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes áreas de la organización. El clima es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. La relación entre autoridades y subordinados mantienen la confianza en los diferentes sectores de la organización.

2.2 Características del clima organizacional

A continuación se citarán las características del clima organizacional, descritas por Taguiri (citado en Brunet, 1983) así como por el mismo Brunet. Éstas son:

- El clima organizacional es un conjunto molecular y sintético de la personalidad.
- Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de éste.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Puede ser difícil describirlo con palabras aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

Para Brunet (1983) el clima refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que son, a su vez, elementos del clima debido a la interacción que estos mantienen. Las actitudes tienen una influencia muy marcada dentro de la dinámica de la organización y pueden ubicarse en dos dimensiones: positivas y negativas.

Cuando las actitudes son negativas, constituyen tanto un síntoma de problemas como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una

organización y pueden resaltar en: huelgas unilaterales, tortuguismo, ausentismo y rotación de los empleados, también puede dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y descuido del servicio al cliente, robo por parte de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir severamente la competitividad de una organización (Davis y Newstrom, 1999).

Las actitudes favorables o positivas, por el contrario son deseables para la Dirección porque tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por los administradores (Davis y Newstrom, 1999), tales como: el incremento del entusiasmo al enfocar la energía hacia pensamientos o actividades positivas, aumentan la creatividad ya que el pensamiento y las ideas son dirigidas libremente a buscar soluciones, haciendo que se aproveche al máximo la propia personalidad al reflejar vitalidad (Gómez y González, 2001).

2.3 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son parte de las características que hay que tomar en cuenta al medirlas en una organización y que van a ser un determinante en la influencia del comportamiento del trabajador, por lo que para poder llevar un diagnóstico de clima organizacional es necesario conocer diversas dimensiones que han sido investigadas por diversos autores y conocedores interesados en definir los elementos que van a afectar el ambiente de las organizaciones.

En primera instancia tenemos a Likert quien mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada (Sandoval 2004).

Ahora bien tenemos a Litwin y Stringer (citados por Sandoval 2004) quienes resaltan que el clima laboral va a depender de sólo seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick (Sandoval 2004) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor (citados en Sandoval 2004) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la Dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Por otro lado Brunet (Sandoval 2004) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado en que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

2.4 Componentes del clima laboral

Para que pueda determinarse el clima laboral que se vive dentro de una organización es necesario tomar en cuenta la conducta individual y su relación con los demás empleados, al observar el comportamiento hacia el trabajo y hacia las relaciones interpersonales se tiene implícitamente algunas de las dimensiones o componentes que van a determinar el clima laboral, como sus actitudes, sus valores, respuestas a estímulos o reacciones de cada trabajador (Durán 1993).

Por otro lado Duran (1993) hace mención que el individuo va a buscar dentro de la organización: autonomía, reconocimiento y afirmación de sí mismo; sin embargo lo que le ofrece la organización y sobre todo espera de cada empleado no siempre cubre con las expectativas o necesidades de éste, lo cual lo llevará a experimentar conflictos entre organización y empleado, por lo que Winert 1981 (citado en Durán 1993) propone cuatro factores que influyen en el clima laboral:

- 1) La manera en que el empleado va a percibir su medio ambiente laboral.
- 2) El peso que le atribuye el empleado a los resultados que se esperan de su desempeño laboral.
- 3) Como espera el empleado ser evaluado de acuerdo a sus resultados o su desempeño.
- 4) Las expectativas que pone en su labor, lo que influye en su conducta y actitudes laborales.

De acuerdo con lo anterior cabe señalar que Litwin y Stringer 1968 (citados en Chiavenato 1993) propone seis componentes que van a determinar el clima organizacional.

- **LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:** se refiere a la percepción que tienen los empleados hacia las restricciones que hay en el trabajo llámense reglas exclusivas, políticas, procedimientos, etc.

- **RESPONSABILIDAD:** es la libertad que se tiene para la toma de decisiones y que no exista confrontación de ellas.
- **RIESGOS:** se refiere a la toma de decisiones y a la situación del trabajo
- **RECOMPENSAS:** son las expectativas de ser remunerado por un trabajo bien hecho o el perder este privilegio al no realizarlo.
- **CALOR Y APOYO:** entablar relaciones interpersonales satisfactorias con sus compañeros y superiores; realizar trabajo de equipo, estando dispuesto a ayudar y ser ayudado.
- **CONFLICTO:** poner en duda su capacidad de mando o desempeño al tomar decisiones acertadas o no.

A pesar de la existencia de los componentes anteriores referentes al clima organizacional en las empresas, no todos los ambientes serán iguales debido a las diferencias individuales tanto de los jefes como de los trabajadores de cada organización.

2.5 Teoría del clima organizacional de Likert

Existen varias teorías que hablan acerca del clima organizacional de las empresas. Entre ellas destaca la teoría de Likert quien menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, capacidades y valores. Por lo tanto, la reacción, está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que van a determinar las características propias de una organización, las cuales van a influir en la percepción individual del clima. Estas variables son: las variables causales llamadas también variables independientes, que son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y construyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización. Entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas (Robbins Stephen, 1999).

Likert, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas (Robbins Stephen, 1999).

Por otro lado, cabe mencionar que Likert identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está centrado en la tarea, al que denomina "centrado en el empleado". Así como Arnold Tannenbaum en sus diversos trabajos de campo y de investigación muestra como el grado de control y de influencia no es un juego de suma 0 – donde lo que uno tiene lo pierde el otro – y por lo tanto el superior puede ganar en poder e influencia

dándole poder e influencia al subordinado, Likert llega a la misma conclusión seleccionando la variable centralización y discriminando entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert; sino más bien las personas son la organización misma. Algunas de las características de la supervisión centrada en los empleados son:

1. Ejercen un tipo de control general y no tan específico.
2. Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad.
3. Toman en cuenta la opinión de los subordinados.
4. Los involucran en los cambios.
5. Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos.
6. Establecen objetivos y metas de alta productividad que son "alcanzables".

Dentro de su extenso trabajo Likert ha identificado cuatro estilos gerenciales más comunes (en los últimos años hace referencia a un quinto estilo) que son los que se presentan a través de las organizaciones.

CAPÍTULO

III

COHESIÓN LABORAL

Para poder entender mejor lo que es la cohesión laboral, primero hay que empezar por entender que son los grupos. El concepto que describe con más exactitud esta palabra es: "un conjunto de personas que van a interactuar en un espacio y tiempo determinado, para un fin o una meta en común, aceptando normas y principios que son establecidos por las mismas personas que lo conforman". Asimismo, John Turner (2005), psicólogo social señala que los grupos se perciben a sí mismos como "nosotros", en contraste con "ellos". Por tanto los grupos pueden existir por distintas razones: para suministrar las recompensas, para satisfacer una necesidad de pertenencia, para lograr metas, para proporcionar información, entre otras (Turner, 2005 citado en Gámez 2007). Un tercer concepto de grupo es el que se define como "dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han ajustado para lograr objetivos particulares (Stephen P. Robbins, 1998 citado en Gámez 2007).

Por otro lado es importante hacer mención de que los grupos se pueden clasificar en dos tipos, estos son formales o informales; el primero, hace referencia a la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas, en este tipo el comportamiento de los individuos. Está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización, mientras que los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni tampoco están definidos por la organización, estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que sugieren en respuesta a la necesidad de contacto social. (Stephen P. Robbins, 2004).

3.1 Algunas características de los grupos

De acuerdo con los diferentes rasgos de personalidad y los fines en común que comparten cada uno de los individuos que integran a los grupos tanto sociales como laborales, es como surgen diferentes clasificaciones para englobar ciertas características de estos grupos, las cuales son (Marcelo, 2006):

- Homogeneidad: además de requerir que compartan intereses en común para que los lleve a formar un grupo, es necesario que exista cierta homogeneidad en cuanto a edad, nivel intelectual y social.
- Opcional: el ingreso a un grupo debe ser voluntario, esto asegurará participación y responsabilidad.
- Reducido: para que se le permita a cada miembro del grupo su actuación y favorecer la dinámica grupal es importante tomar en cuenta el número de integrantes que conforma el grupo.
- Informal: esta característica permite que los miembros se expresen de manera espontánea.
- Primario: debe existir una relación amistosa que una a los miembros, sin la existencia de presiones o relaciones de otra índole
- Flexible: debe permitir la posibilidad al cambio.
- Frecuencia: hace referencia a la existencia de periodicidad en las reuniones para que exista sentido de pertenencia entre los miembros y ello favorezca el proceso grupal.

El proceso grupal al que hace referencia esta última característica se divide en tres diferentes periodos o etapas que ayudan a identificar la vida de un grupo, cuya duración va a variar de acuerdo a las características de cada uno. Estas etapas son (Marcelo, 2006):

- Periodo de aparente grupo

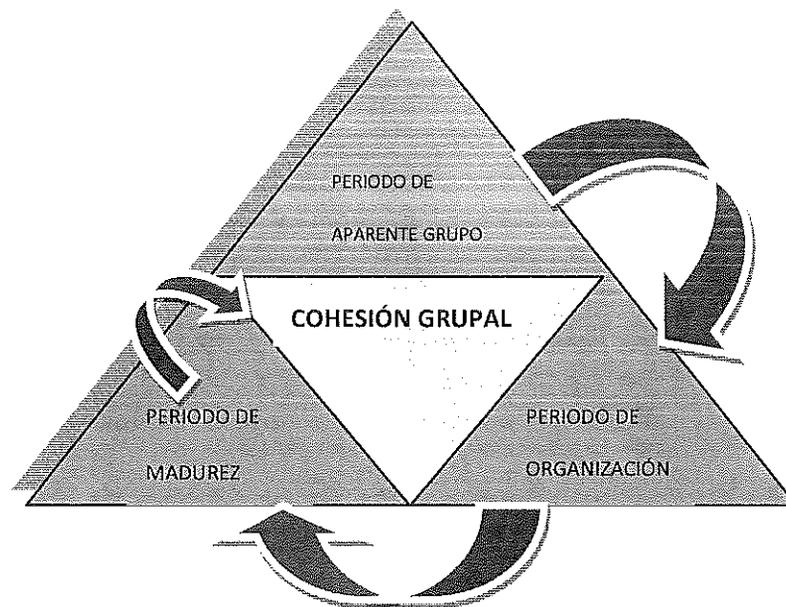
En este periodo cada uno de los miembros inicia su trabajo en el grupo tratando de dar a notar sus intereses. Es la etapa del aprendizaje y su permanencia dependerá de las habilidades que posea el líder formal o natural al encaminar al grupo hacia la estabilidad. Cabe mencionar que un alto grado de relación interpersonal puede llevar a confundir y creer que el grupo se encuentra en condiciones de producir. Esto puede ser debido a una falsa información proporcionada por los integrantes del grupo; es decir, que los miembros no han revelado los aspectos más relevantes o aspectos más fuertes de su personalidad.

- Periodo de organización

Aquí el grupo es capaz de reconocer los valores y las normas, ello gracias a la figura del líder quien permite que se desarrollen y se internalicen. Aparecen los equipos de trabajo y la interacción en planos positivos de desempeño con la percepción y aceptación de los roles que desempeñen y es cuando el grupo comienza a tener fuerza.

- Periodo de integración o madurez

En este último periodo es donde se logra la cohesión de los grupos, ya que se manifiesta una tendencia a la cooperación y a conjugar de manera espontánea los esfuerzos encaminados a un bien común. No se habla de una suma de individuos sino la fusión de tal forma que integran una estructura o bloque, desaparecen los miembros marginales y las jerarquías. Todos los miembros son participantes, existe la capacidad para analizar el proceso y mantener la estabilidad.



3.2 Cohesión grupal

Como se ha mencionado anteriormente en el periodo de integración o madurez, los integrantes de un grupo van desarrollando cohesión debido al grado de madurez que estos van teniendo, el cual es definido como "el grado en que los miembros del equipo desean permanecer en el equipo y se comprometen con sus metas (Forsyth, 1999 citado en Landy y Conte 2007).

Los equipos que experimentan un alto grado de cohesión, los vamos a identificar porque son equipos que se sienten orgullosos de permanecer al equipo y por tanto, van a tener una mejor estabilidad en sus sentimientos de unidad y de satisfacción los que permitirán que permanezcan juntos. También estos grupos cohesionados estarán más profundamente involucrados con sus actividades relacionadas con el equipo, respondiendo de manera positiva y su comunicación es adecuada en términos comunes.

Estudios sobre la cohesión grupal (Festinger, 1950) refieren a:

- Comportamientos y actitudes determinados de los miembros del grupo: esto hace referencia a las muestras de afecto y las relaciones de proximidad que están en juego entre los integrantes de este grupo, tales como los intercambios verbales, poca conflictividad e incluso los objetivos que se tienen en común.
- Desarrollo y utilización de un argot común.
- Alto grado de compromiso en las actividades o tareas del grupo.

No obstante una de las primeras definiciones para hacer referencia a la cohesión grupal y que hasta la fecha es una de las más utilizadas fue dada por Festinger (1950) quien la define como: "La resultante de la composición de las fuerzas que actúan sobre los individuos y que los mantiene unidos formando un grupo".

Asimismo, Cartwright y Zander (1967), dicen que la cohesión tiene por objeto mantener juntos a los miembros de un grupo y estar en contra de las fuerzas

de desintegración de la atracción global del grupo; para todos sus miembros, se mantiene en orden y la organización en función del control de normalización.

Existen diversas investigaciones que relacionan la cohesión con otros aspectos, tales como indican, Iovchyka e Ivanko (1985), quienes dicen que "es fundamental para la optimización del clima social del colectivo, el perfeccionamiento de las relaciones que se establecen durante el proceso laboral." Mientras que Duberman (1985) señala que la "productividad se considera como un indicador de la efectividad del proceso de cohesión de grupo"

Cabe mencionar que para poder establecer los grados de cohesión que existen dentro de los grupos laborales, se han realizado diversos estudios para poder determinarlos; entre los cuales se encuentra el estudio realizado por la Universidad Central de Venezuela (UCV) expuesto por Torres (1986) quien desarrolló e implementó un programa con dinámicas de grupo a estudiantes que presentaban bajos niveles de cohesión y así pudieran incrementar su unión. Dicho programa se apoyaba del sociograma donde se pudieran observar las relaciones que existen entre los integrantes de cada grupo.

Otras investigaciones fueron las realizadas por Barnard, Baird, Greenwalt y Kaul (1991) quienes generaron conflictos entre los participantes para así poder manipular la cohesión. A consecuencia de estos conflictos los participantes discutieron acerca de sus opiniones personales y lo que se pudo observar fue que terminaron en un acuerdo común y con una similitud de pensamientos y opiniones entre cada miembro, lo que llevó a comprobar que hubo un aumento en la atracción entre ellos y por tanto la cohesión. Esto comprueba lo que se ha venido mencionando anteriormente.

Cuando existe un alto grado de cohesión los grupos pueden superar cualquier conflicto que se presente de manera satisfactoria y conveniente para cada integrante del equipo; y por el contrario, cuando existe un bajo grado de cohesión los integrantes del equipo se muestran más permisivos en la desviación de opiniones. Esto fue comprobado en la misma investigación realizada por Barnard, Baird, Greenwalt y Kaul, y como ellos existen muchos

más investigadores relacionados con el tema, quienes han llegado a la misma conclusión, al “análisis y asociación de los distintos elementos que afectan el funcionamiento de los grupos, de acuerdo a los trabajos e investigaciones anteriores, se desprende la importancia de estudiar la cohesión grupal y los niveles de sus indicadores, en el personal que trabaja” (Rosas, 2001).

Asimismo Mullen y Cooper (1994, citado por Landy y Conte 2007) realizaron una meta-análisis donde encontraron que la cohesión está asociada con el desempeño exitoso del equipo, este estudio que realizaron los llevó a obtener otros resultados y hallazgos que igualmente son de suma importancia. Estos hallazgos fueron:

- Primero: la relación entre la cohesión y el desempeño del equipo ocurre con mayor consistencia en los equipos de proyecto, que son realmente interdependientes, mientras que en los de menor consistencia son los que no son tan interdependientes como lo son los equipos de servicio o de ventas.
- Segundo: la relación del desempeño del equipo con la cohesión fue más fuerte que la relación de la cohesión con el desempeño.

Proponiendo así, que por el contrario a lo que suponen muchos investigadores, el desempeño del equipo afecta la cohesión más que al contrario. Este hallazgo propone que los equipos con buen desempeño pueden volverse altamente cohesionados.

Es por ello que la cohesión es esencial para el desarrollo de un grupo, de su trabajo, de la unidad de sus esfuerzos para el logro de metas y objetivos comunes. Shaw (1983) resalta al respecto que los “grupos con elevada cohesión se sienten más satisfechos”. Por lo general la satisfacción es la consecuencia de la relación entre las expectativas individuales y las posibilidades que tienen dentro de un grupo, así como la aceptación de los objetivos y de las tareas grupales.

La atracción interpersonal, la causa de proporcionar una estructura sociométrica junto con la comunicación, la interacción relacionada con el

trabajo y la influencia interpersonal, forman una estructura que considera el elemento fundamental que va a afectar el funcionamiento y la posición de cada integrante de un grupo, influenciando además el grado de satisfacción que deriva de la condición como miembro perteneciente a un grupo. Tal como lo plantean Cartwright y Zander (1992) "existe una vinculación entre la cohesión y la ejecución de tareas, que es real y se puede predecir, ésta es fuerte y firme en grupos construidos con anterioridad, no así en los grupos experimentales y pequeños, a menos que sean guiados o facilitados". La cohesión y el orgullo del grupo pueden producir niveles aceptables de ejecución, pero puede ser que estos dos atributos no sean los responsables de alcanzar la meta, y que los miembros no se sientan comprometidos de lograr una ejecución exitosa.

3.3 Medición de la cohesión.

Para poder medir la cohesión se han aplicado diversos criterios para poder definir y clasificar los indicadores de acuerdo con sus características; es decir, todo va a depender de lo que pretendemos medir. Un ejemplo de ello puede ser sobre los individuos o para sus hogares, ser estáticos o dinámicos, objetivos o subjetivos, de acceso, de recursos, de procesos, de resultados, entre otros, es importante hacer mención de que todos los indicadores sean homogéneos en cuanto a sus características y sus objetivos.

Uno de los indicadores que miden la cohesión social en relación con brechas objetivas en el campo de empleo, la educación, los ingresos y la salud son los indicadores de Laeken, los cuales han sido definidos y estructurados de manera explícita como indicadores de resultados, "el objetivo es pragmático: desarrollar indicadores de inclusión social para esta etapa crucial de la agenda social Europea. Por lo tanto, se concentran en su uso para un propósito específico e importante y que lleva a medir resultados sociales, las que los medios por los cuales esos resultados son alcanzados" (Atkinson y otros, 2002, citado en Cecchini 2006).

Por otro lado Cartwright señala que entre mayor sea la atracción que tienen los miembros del grupo, mayor va a ser el atractivo del mismo y por ello su cohesión proporcionará el poder suficiente para que se pueda influir sobre

ellos. Existen dos métodos que muestran la existencia de mayor cohesión. Cabe señalar que no existen bases suficientes que indiquen cual es la mejor para obtener que grupo tenga mayor grado de cohesión. Estos métodos son el centrado en el grupo y el centrado en el líder.

Las relaciones interpersonales juegan un papel importante en la medición de la cohesión ya que muestran cuando los miembros se sienten atraídos mutuamente, esto puede ser:

1. La atracción sobre el grupo, la resistencia que se tiene para abandonarlo.
2. Niveles motivacionales que tienen los miembros.
3. Coordinación de los esfuerzos de los miembros del grupo.

Sobre ello hace mención, Festinger (1950), quien dice que "la atracción interpersonal contribuye a la cohesión grupal, releva a las actividades individuales, se pueden tomar las semejanzas de cada individuo con respecto al resto del grupo".

La cohesión de los grupos puede verse en diferentes conductas tenidas por los integrantes, esto hace que la medición varíe de una investigación a otra. La técnica más común utilizada para medir la cohesión de grupos es la sociometría, la cual se basa en la atracción experimentada de los individuos del grupo dentro del mismo. Dicho en otras palabras la sociometría es considerada como la medición de las relaciones sociales entre los miembros de un grupo, tratando un nivel más práctico de medir el número de elecciones o rechazos que un sujeto recibe y su posición en el grupo, pero no nos ofrece datos donde podamos observar causas motivadoras de las decisiones tomadas por los sujetos en cuanto a sus preferencias o desaprobaciones.

Su iniciador fue Jacob Levi Moreno, quien la definía como *el estudio de la evolución de los grupos y de la posición que en ellos ocupan los individuos, prescindiendo del problema de la estructura interna de cada individuo.*

Objetivos de la Sociometría

1. Conocer el nivel de aceptación que una persona tiene en su grupo.
2. Evaluar el grado de cohesión entre personas de un grupo.
3. Localizar a los individuos más rechazados y más valorados (líderes potenciales).
4. Localizar a los sujetos aislados, que no despiertan ni admiración ni rechazo.
5. Comprobar las consecuencias de la incorporación de nuevas personas al grupo.
6. Verificar el grado de aceptación e incorporación de personas a un nuevo lugar de trabajo.

Medir el grado en que los sujetos son integrados en la estructura preferencial del grupo, las relaciones existentes entre individuos y la estructura de grupo.

3.3.1 Sociograma de Moreno.

La sociometría (palabra que proviene de los términos latinos socius - amigo, compañero- y metrum -medida) se considera como la medida de las relaciones sociales entre los miembros de un grupo (Alonso, Alonso, A., y Balmori (2002).

Para poder representar las relaciones, se utiliza el sociograma, que es una técnica que utilizan los sociómetros para representar la estructura del grupo pretendiendo obtener una radiografía grupal; es decir, buscan obtener de manera gráfica los lazos de influencia y de preferencia que existen en el mismo, mediante la observación y contextualización de las distintas relaciones entre sujetos que conforman un grupo. Este tipo de relaciones no son necesariamente formales, en la mayoría de los casos son informales. Es una herramienta que data de hace cincuenta años, se creó con fines exploratorios y diagnósticos, orientado a lugares de enseñanza y laborales. Desde entonces y parafraseando a Moreno (1972), la sociometría aparece como una de las estrategias más avanzadas y ordenadas para describir y medir la dinámica de los grupos.

Adicionalmente, los sociómetros también utilizan el test sociométrico para medir las relaciones del grupo. De esa forma, pueden predecir en qué forma el individuo tenderá a comunicarse con otros integrantes del grupo. El test sociométrico es un instrumento que sirve para medir la importancia de la organización que aparece en los grupos sociales, estudia las estructuras sociales a la luz de las atracciones y los rechazos manifestados en el seno de un grupo. El test ha sido construido para el estudio de los grupos familiares, de los grupos de trabajo y de los grupos escolares. Este instrumento que utilizan los sociómetros, consiste en pedir al sujeto que elija, en el grupo al que pertenece o al que podría pertenecer, los individuos a quienes querría tener como compañeros, realizando sus elecciones libremente. Gracias a estas elecciones o rechazos que hace el individuo de determinadas personas, podemos tener a la vista las configuraciones sociales de un determinado grupo. Este instrumento ha revelado que la estructura psicológica subyacente de un grupo difiere profundamente de sus manifestaciones sociales; que la estructura de un grupo varía en razón directa de la edad de sus miembros y que los diferentes criterios de elección son susceptibles de producir agrupamientos diferentes o semejantes de las mismas personas (Moreno, 1972).

El criterio sociométrico es aquel estímulo común que motiva a los individuos en un mismo impulso espontáneo para elegir o rechazar a los miembros de su grupo. Para realizar el análisis sociométrico de cualquier grupo, es de fundamental importancia elegir cuidadosamente el criterio que se va a emplear, ya que de esto depende, en gran medida, la validez del estudio, debido a que con base en la determinación del criterio sociométrico, se construirá el instrumento que contendrá los reactivos para clarificar la **Telé** estructura del grupo (Arruga 1992). El método sociométrico se fundamenta en la teoría de la espontaneidad – creatividad y uno de sus conceptos fundamentales es el de **Telé** (Moreno 1959). La **Telé** (del griego "lejos") se refiere a las relaciones elementales que establecen los individuos tanto con personas como con objetos.

3.4 Consecuencias de la cohesión de grupo.

Para poder analizar las consecuencias de la cohesión grupal se puede hacer uso de dos categorías que son: el ánimo y el desempeño. El ánimo de los trabajadores es más alto cuando se encuentran cohesionados debido a que existe una mayor comunicación, un ambiente agradable, la lealtad y la participación en las decisiones y actividades realizadas dentro del grupo. Mientras que en el desempeño cabe destacar que al parecer, la cohesión y el desempeño, generalmente guardan una relación positiva, debido a que los equipos que se encuentran cohesionados a veces liberan enormes cantidades de energía y creatividad de los empleados. "La explicación a todo esto está en el resultado de una investigación que arrojó, que trabajar en equipo aumenta la motivación y el desempeño de los individuos. Para mejorar la motivación y el desempeño individual debe existir la presencia de un facilitador social". (Richard 2006). Por tanto, la cohesión, guarda una relación más estrecha con el desempeño alto cuando existe interdependencia en el equipo, para lo cual es necesario contar con una interacción frecuente, de coordinación y de comunicación (Richard 2006).

Otro de los factores determinantes en la influencia de la cohesión de los grupos es el sentir el apoyo de los líderes de la organización, ya que por el contrario la hostilidad únicamente conduciría a la baja de normas y metas en el desempeño del equipo.

Asimismo, la conservación de la membresía está relacionada con la alta atracción de los miembros que pertenecen a ella, ya que si se sienten atraídos por los resultados que se obtienen en el grupo donde pertenecen, le parecerá que su membresía es mejor que la de otros grupos, por lo que los integrantes se sentirán pertenecientes a dicho equipo y satisfechos.

Lo que refiere al poder que tiene el grupo sobre los miembros las consecuencias de la cohesión, se darán a partir del poder que va a otorgar el grupo sobre los miembros. A mayor cohesión mayor disposición de interactuar

entre sí, aceptar metas, influencias decisiones, asignación de tareas, y responsabilidades (Macías 1991).

La participación y la lealtad juegan un papel importante, debido a que ésta se da en la comunicación frecuente que existe entre los grupos para que se genere mayor participación entre los miembros y exista mayor influencia en la cohesión de los equipos y así se pueda retener a cada uno de los miembros que integran el grupo.

3.5 La cultura en los grupos laborales

Hay que destacar que existe un factor importante dentro de los grupos laborales que también determinan el grado de cohesión que puede existir en dichos equipos: la cultura. Este término se introdujo para referirse a las creencias compartidas y los valores creados y comunicados a los empleados por los directivos y líderes de la organización (Landy y Conte 2007). Este término viene de la tradición antropológica más que de la psicológica, ya que hubo confusión en varias de las primeras discusiones sobre las diferencias entre el concepto.

Es importante hacer mención de que la cultura también se relaciona con el clima organizacional, el cual se puede medir mediante cuestionarios, mientras que la cultura se mide por la observación y estudio de casos.

Por otro lado, la relación entre la cultura, los valores, las actitudes y el comportamiento son elementos que forman parte de un mismo sistema y están estrechamente relacionados. La cultura se compone por un sistema de valores y se manifiesta a través de ellos. Dichos valores se manifiestan en actitudes, que a su vez va a dar lugar a ciertos comportamientos, los cuales a su vez van a influir sobre la cultura en conjunto con actitudes y valores. El resultado es un proceso de retroalimentación, donde todo es importante y decisivo para que pueda existir mayor cohesión dentro de los grupos laborales. Obviamente existen elementos exteriores que pueden afectar y transformar la cultura. A continuación se presentará un gráfico que explica lo dicho anteriormente (Herrero, Pablo ----).

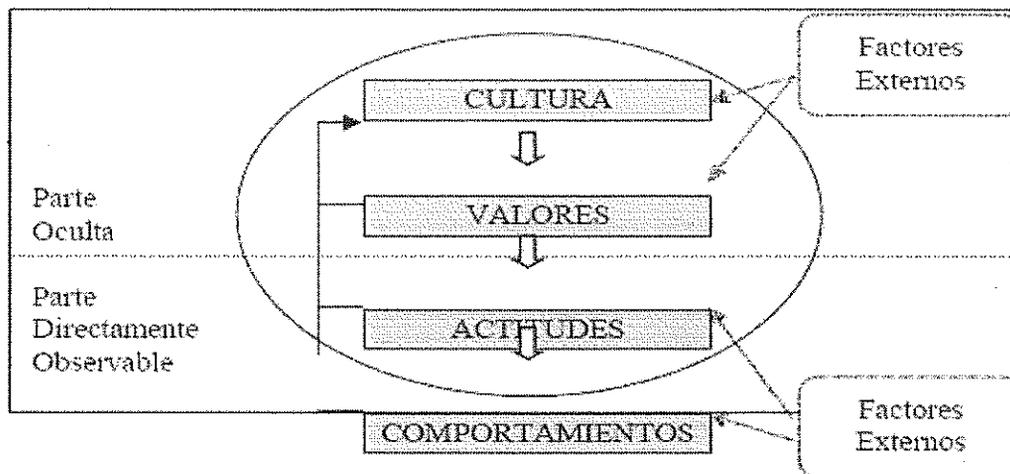


Figura: Tomada de Herrero Pablo

Cada organización tiene un “algo” especial que la diferencia de otras, algo que hace fácil o difícil la puesta en práctica de determinadas políticas o la adaptación de algunas personas. Al mismo tiempo cuesta definir en qué consiste ese aspecto diferencial, cómo influye en la vida de la organización y cómo modificarlo, si es preciso.

- Cultura: es la ideología, valores, identidad, creencias, y puede influir a largo plazo.
- Clima: es la respuesta a las características de la cultura traducida en comportamientos puede influir a corto plazo.

Ese “algo” se denomina estilo, ideología, valores, ideario. En definitiva, es la cultura organizacional entendida como el conjunto de principios y creencias básicas de la organización, compartidas por sus miembros y que la diferencia de otras organizaciones.

Los principios y creencias son compartidos por todos los miembros de la organización y a la vez son distintos de los de otras empresas. Cada uno tiene sus principios diferentes que atraen a un tipo de colaboradores, sobre todo a nivel directivo.

Los principios o estilo propio se han ido formando a lo largo de los años hasta constituir un “credo” común a todos los miembros.

En mayor o menor grado, en todas las organizaciones existen unos rasgos que identifican el estilo de la empresa.

Los rasgos de una cultura empresarial débil son:

- ❖ Pugnas entre las ramas de la estructura.
- ❖ Creencias y comportamientos en diferentes sectores.
- ❖ Asignación de tareas sin contar con las persona.
- ❖ Desidia y apatía generalizada.
- ❖ Fomento de antagonismo.
- ❖ Medida de resultados, no del esfuerzo que se ha hecho.
- ❖ Oportunismo.
- ❖ Control de resultados a corto plazo.
- ❖ No plantear problemas.

Si admitimos que la Cultura Empresarial es el común denominador de los valores, ideales y creencias del colectivo empresarial, que le hace distinta de otras culturas, los rasgos que caracterizan a una Cultura fuerte son los siguientes:

- ❖ Orgullo de pertenencia a la empresa.
- ❖ Autoexigencia para cumplir con lo que demanda la empresa.
- ❖ Entrega.
- ❖ Disciplina.
- ❖ Deseo de asumir tareas y responsabilidades.
- ❖ Conceder gran importancia a las personas.
- ❖ Escucha permanente de la dirección de lo que le agrada y lo que no.
- ❖ Realiza un trabajo óptimo.

Una organización no es eficaz por una determinada cultura, sino porque todos los elementos que la componen forman un todo coherente y equilibrado. Lo que hace que exista una salud organizativa, es el equilibrio externo (adaptación) con el interno (integración).

Un cambio cultural presenta enormes dificultades, sobre todo si se trata de una cultura fuerte. Ello supone cambiar expectativas y el espíritu de las personas. Las creencias arraigan profundamente. Es necesario un cambio cultural cuando:

- ❖ Han cambiado las condiciones del entorno.
- ❖ Ha existido un crecimiento muy rápido de la empresa.
- ❖ Ha habido cambios de mercados.
- ❖ Se ha dado diversificación de productos.
- ❖ Se han implementado nuevas tecnologías.
- ❖ Ha existido una fusión con otras empresas.

Para producirse el cambio es imprescindible:

- El consenso de todos los directivos en varios escalones.
- Amplia difusión a todo el personal de las líneas maestras del cambio.
- Programa de reuniones sobre el nuevo "SABER SER". Plan de Formación.
- Disponibilidad de tiempo y dedicación para cimentar el cambio.
- Destacar los aspectos positivos de la antigua cultura.
- Que todos los actos aún los más intrascendentes, apoyen la nueva cultura que se quiere implantar.

Para poder conseguir este cambio es necesario tomar en cuenta:

- Motivación de las personas.
- Acercamiento de la organización hacia las personas.
- Facilitar la participación y el trabajo en grupo.
- Flexibilizar la estructura organizativa.
- Distribuir el liderazgo y el poder.

En la mayoría de los casos, es el fundador o creador de la empresa quien ejerce mayor impacto en la formación de la cultura. Sus valores, ideas y

personalidad, influidos por los valores del propio entorno constituyen la base a partir de la cual la empresa inicia su existencia, sobrevive a las dificultades y se desarrolla.

Estos principios culturales han sido aceptados como propios a través de los años y se manifiestan mediante políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta y signos externos.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

El clima laboral es tema de importancia, sobre todo en organizaciones, que buscan un continuo mejoramiento, que les permita alcanzar un aumento en la productividad; sin dejar de lado el factor humano, que es la fuente importante dentro de las mismas.

Este clima es determinado por la percepción que poseen los trabajadores en varios aspectos, de las características más relevantes que van a describir y diferenciar de otras organizaciones. Ello está relacionado íntimamente con la cultura organizacional, lo cual abarca la manera de reaccionar y de sentir de las personas frente a las características y la calidad de la misma.

Lo dicho anteriormente va a mediar entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, y de las personas en sus actitudes, comportamiento y desempeño laboral. Se va a formar a partir de factores externos e internos de la organización y que va a estar reflejado en aspectos como la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de cada uno de los trabajadores así como en los equipos de trabajo. Es ahí donde se habla de cohesión dentro de los grupos de trabajo, ésta es una de las características que va a brindar mayores ventajas, tanto en la estructura como en funcionalidad, y permitirá alcanzar sus metas rápidamente y de manera satisfactoria, que los hagan pertenecientes al grupo. Los esfuerzos para alcanzar los logros son compartidos, así resultará más fácil la identificación con sus objetivos y se establece una atracción hacia y dentro de ellos.

Por lo tanto, debido a que el individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales y deben construir organizaciones que les permitan lograr objetivos que el trabajo individual no alcanzaría realizar. Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, escuelas, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse

hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y forman parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia y satisface sus necesidades.

El presente trabajo se orienta a la investigación de "El factor clima laboral como influencia en la cohesión de grupos laborales en la escuela secundaria Joaquín Arcadio Pagaza N°268".

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo es influenciada la cohesión de grupos laborales en la escuela secundaria Joaquín Arcadio Pagaza N° 268, por el clima laboral que se está dando en dicha organización?

HIPÓTESIS

Hipótesis Alternativa (H.A) => Si existe mejor clima laboral en la escuela Secundaria Oficial N° 268, entonces aumentará la cohesión grupal entre los profesores.

Hipótesis Nula (H.O) => Si no existe mejor clima laboral en la escuela Secundaria Oficial N° 268, entonces disminuirá la cohesión grupal entre los profesores.

VARIABLES

Una vez que se ha determinado la hipótesis para esta investigación, las variables que se tienen de ello son:

Variable Dependiente (V.D) =>cohesión de grupos

Conceptual.- Proceso dinámico el cual se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido en la búsqueda de sus metas y objetivos.

Operacional.- A través del sociograma se podrá determinar el grado de cohesión o unión que existe; y si es que la hay, entre los grupos que laboran dentro de la organización donde se llevará a cabo la investigación.

Variable Independiente (V. I) => clima psicológico

Conceptual.- Es el medio ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano, y que influye en la satisfacción y la productividad de los sujetos que laboran.

Operacional.- Para esta investigación, fueron los factores organizacionales del ambiente laboral, los que influyeron en la percepción que los trabajadores tienen del lugar donde laboran. Esta influencia sobre la conducta y el desempeño, afectó directamente su comportamiento en el trabajo, sus relaciones e interacciones con los demás compañeros y/o equipos laborales.

OBJETIVOS

Objetivo general

Establecer la relación que existe entre la cohesión de grupos laborales de la escuela secundaria Joaquín Arcadio Pagaza N° 268 y la influencia que ejerce el clima laboral sobre dichos grupos.

Objetivos específicos

- Determinar el grado de cohesión grupal de los trabajadores de dicha organización.
- Determinar cuál es el clima laboral que perciben los trabajadores de la organización.
- Establecer la relación de la influencia del clima laboral entre la cohesión de los grupos en la organización.

SUJETOS

Para poder comprobar dicha hipótesis se aplicó un cuestionario de 100 reactivos a 18 profesores de ambos sexos de la escuela secundaria Joaquín Arcadio Pagaza N° 268, entre las edades de 35 y 55 años aproximadamente, con experiencia mínima de 7 años de estar laborando en la escuela.

INSTRUMENTO

De acuerdo con las investigaciones realizadas acerca del clima laboral, se elaboró un cuestionario de 100 preguntas divididas de la siguiente manera: 88 miden clima laboral, 10 tienen relación en cohesión grupal y para completar los resultados sobre cohesión las dos últimas preguntas que son abiertas, se tomaron en cuenta del sociograma de Moreno. Este es un instrumento que explora, el grado de cohesión y estructura íntima del grupo a través de las manifestaciones de atracción o rechazo de sus miembros. Determina la posición de cada uno con relación a los demás y da una visión global en un momento y/o actividad determinada, orientando el mejoramiento de las relaciones internas entre sus miembros, el grupo y los subgrupos (Bussot, A.).

El cuestionario, es de opción múltiple hasta la pregunta N° 98, utilizando la escala de Likert, donde las respuestas son: **raras veces, en ocasiones, a menudo, con mucha frecuencia**; por otra parte puede observarse que el cuestionario tiene una numeración debajo de las respuestas que va del 1 al 8, lo cual indica que se tenía que contestar directamente en el número que mejor respondiera, según su criterio, como se explica en las instrucciones. (ver anexo 1)

La confiabilidad de este cuestionario, se basó en los resultados que arrojó el programa SPSS Statistics, con relación a la estandarización del Alpha de Cronbach's basada en los puntos .737. Lo cual nos indica que existe una alta confiabilidad de los datos que contengan dicho puntaje, teniendo un total de 98 items, (tabla N° 1), es decir, que todas aquellas preguntas que tienen un puntaje igual o mayor a .737 mantienen una relación alta, ahora bien; la validez se obtuvo con el mismo programa antes mencionado y con la misma escala de estandarización (Alpha Cronbach's) y se obtuvo un 44% de casos válidos, lo que son 8 cuestionarios y 55% excluidos que refiere a 10 cuestionarios; es decir, esto indica la base de todas las variables en el procedimiento de supresión para los cuestionarios que se aplicaron que fueron en total 18. (Tabla N° 2).

Tabla N° 1. CONFIABILIDAD ESTADÍSTICA <<CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA>>

En esta tabla se puede observar el puntaje de Alfa Cronbach's estandarizado y basado en los puntos de los ítems, es decir, el puntaje que nos indica la confiabilidad de cada ítem de la prueba, también se muestra el total de ítems de cada prueba.

| | Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Basado en la Estandarización de los Ítems | N of Ítems |
|---------|------------------|--|------------|
| Puntaje | ,708 | ,737 | 98 |

Tabla N° 2. RESUMEN DE PROCESAMIENTO DE CASOS <<VALIDEZ DE LA PRUEBA>>

En esta tabla se muestran los números de los casos, los cuales se han validado, es decir, cuántos cuestionarios se validaron, en número y porcentaje, así también con los casos que fueron excluidos.

| | | N | % |
|-------|-----------|----|-------|
| Casos | Validados | 8 | 44,4 |
| | Excluidos | 10 | 55,6 |
| | Total | 18 | 100,0 |

ESCENARIOS

La aplicación de estos cuestionarios se realizó dentro de las instalaciones de la escuela secundaria Joaquín Arcadio Pagaza N° 268, las aulas eran de aproximadamente 54 m², con poca iluminación durante la mañana (7:00 a.m. a 8:00 a.m.) pasando esa hora la iluminación ambiental era buena, ya que hay varias ventanas. En algunos salones existían corrientes de aire, debido a que algunas de las ventanas se encontraban rotas. Mientras el profesor contestaba el cuestionario, los alumnos estaban dentro del aula, por lo que se distraía éste para darles alguna indicación, y/o decirles que guardaran silencio. Había pizarrón, un escritorio, una silla, y varias butacas, en la planta alta los salones tienen pintados árboles frutales en el muro contrario al pizarrón, pasando las 10:00 a.m. los salones se ven sucios.

MUESTRA

El tipo de muestra que se utilizó fue: el **muestreo aleatorio simple**, que para poder obtener la muestra, se enumeran los elementos de la población y se selecciona al azar los "n" elementos que contendrá la muestra. En esta investigación se tomó una muestra de 18 elementos al azar de una población de 30 sujetos; los cuales fueron seleccionados conforme a su horario de trabajo, es decir, cuando iban entrando los profesores a las aulas para iniciar su clase.

MÉTODO ESTADÍSTICO

El método estadístico que se utilizó para la realización de esta investigación fue: el **diseño Transversal de tipo correlacional**, es decir, transversal porque los datos que se recolectan en un sólo momento y de tipo correlacional por que permite observar la relación que existe entre las variables, <<causa – efecto>>. Este método se utiliza para poder obtener los datos que se requerían; bastó con aplicar el cuestionario una sola vez. Con ello puede observarse la relación que existe entre las preguntas de clima laboral y cohesión grupal, así determinar la influencia que ejerce una sobre la otra, es decir la relación entre las variables, que es el objetivo de dicha investigación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

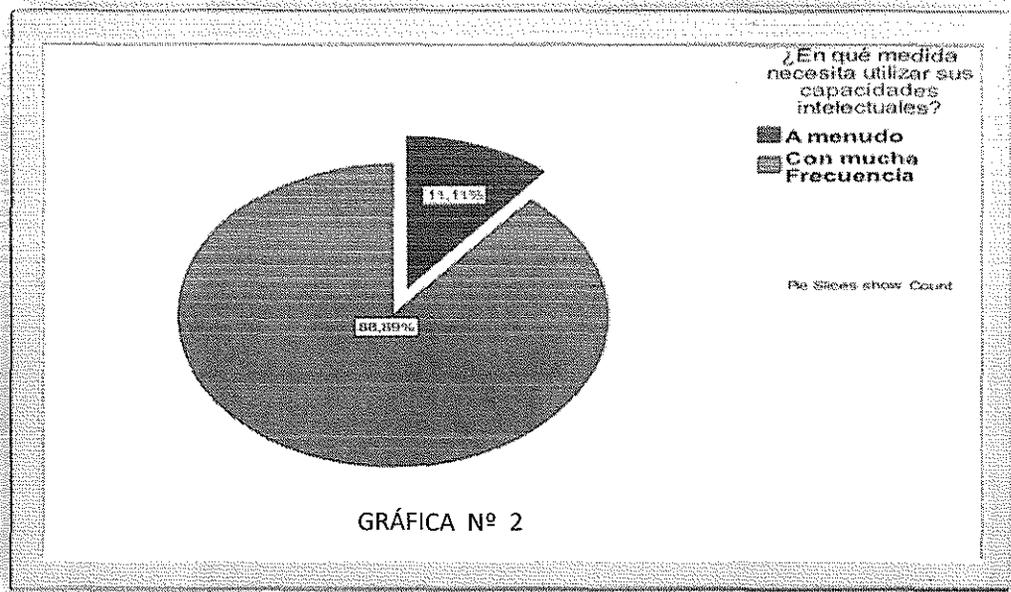
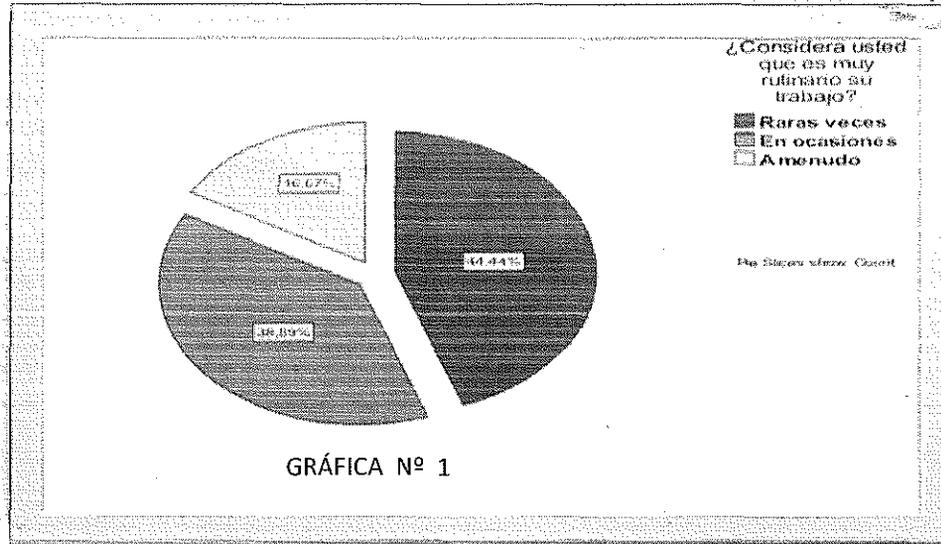
Para un mejor análisis en el informe de los resultados de la investigación, se ha dividido en dos secciones, en la primera se examinan algunas gráficas, las cuales tuvieron un puntaje significativo, en la relación que mantienen las preguntas entre cohesión y clima laboral, dicho puntaje se obtuvo con el programa SPSS Statistics, basándose en el Alpha de Cronbach's para sacar confiabilidad y validez de 98 de las 100 preguntas con las que consta el cuestionario (ver anexo 1), estas 98 preguntas son de opción múltiple sustentada en la escala de Likert, donde las opciones de respuesta son:

| | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|
| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia |
|-------------|--------------|----------|----------------------|

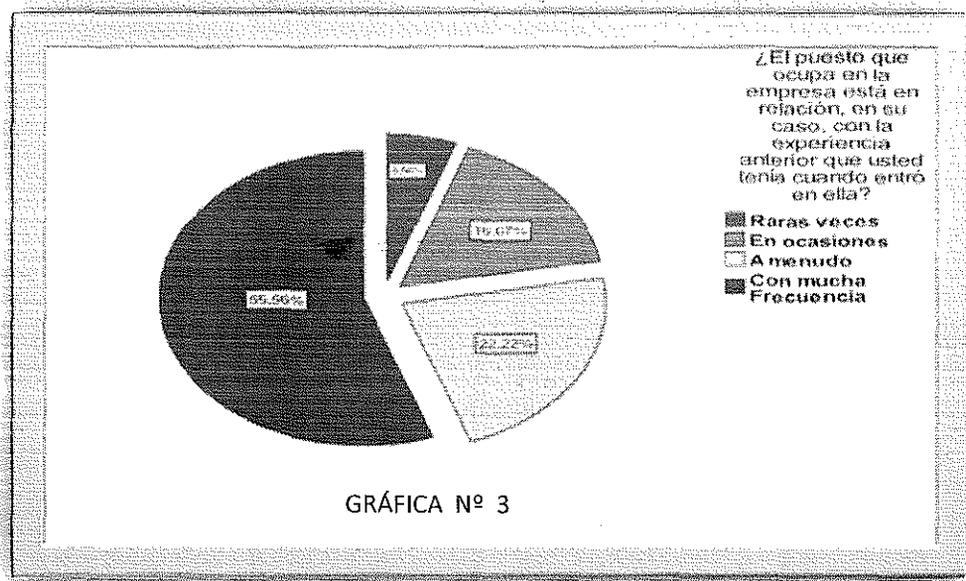
En la segunda sección se hace un análisis de las dos preguntas de tipo abiertas, las cuales califican exclusivamente cohesión grupal, lo que se obtendrá con base al sociograma de Moreno (capítulo 3).

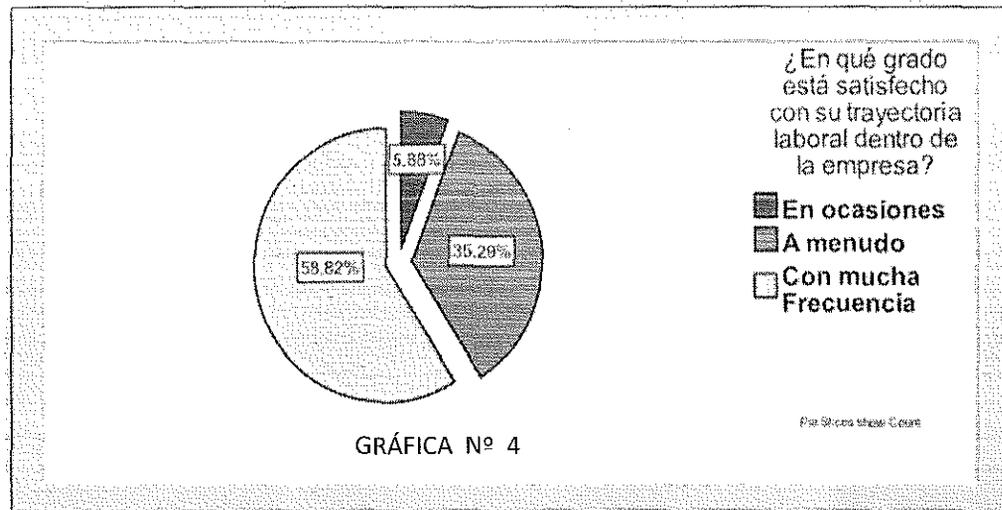
A continuación se hace mención de las gráficas que tienen relación entre cohesión grupal y clima laboral de la escuela, con ello se observa que los profesores no están del todo conformes con el ambiente generado en la misma.

La relación que existe entre la pregunta ¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo? y ¿En qué medida necesita utilizar sus capacidades intelectuales? Es de .714 puntos. Con los gráficos 1 y 2, es notorio que los profesores creen que es muy rutinario su trabajo por que utilizan con mayor frecuencia sus capacidades intelectuales, y con muy poca frecuencia sus capacidades físicas. Tal vez, como comentario, se podrían sentir más a gusto si trabajaran a la par con ambas capacidades; así no sentirían rutinario su trabajo, por lo tanto se sentirían más satisfechos y serían más productivos; es decir, las clases las harían más dinámicas, fomentarían un mejor aprovechamiento por parte de los alumnos, ya que si el profesor se siente a gusto en su trabajo y en lo que realiza, se verá reflejado en los alumnos.

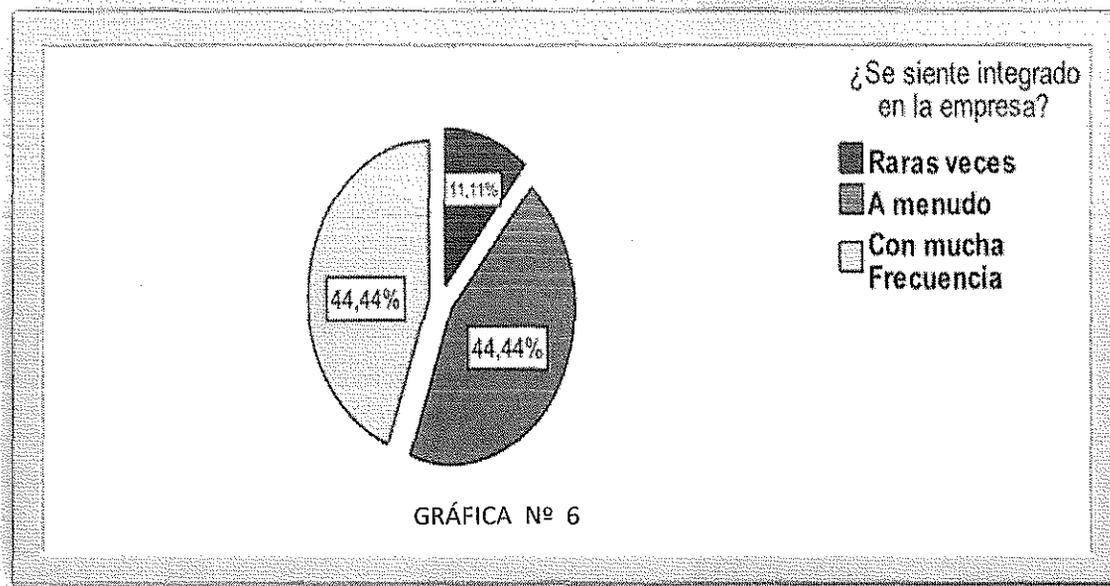
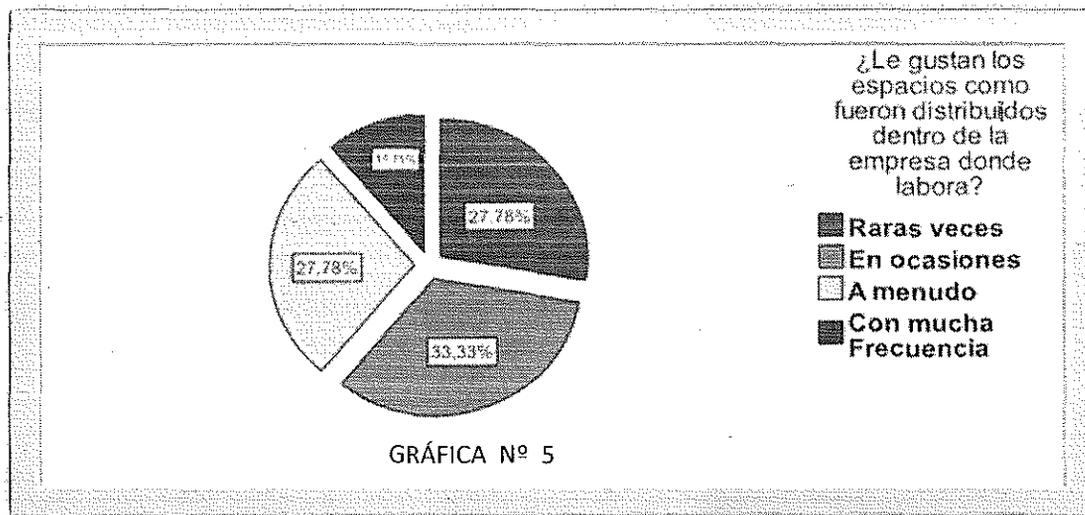


Por otro lado las preguntas ¿El puesto que ocupa usted en la empresa está en relación, en su caso con la experiencia anterior que usted tenía cuando entró en ella? con la pregunta ¿En qué grado está satisfecho con su trayectoria laboral dentro de la empresa? tienen una relación de .750 puntos. Con las gráficas 3 y 4 se observa que la experiencia que tenía la mayoría de los profesores cuando ingresaron a la escuela Secundaria, va en relación con el puesto que ocupa en la actualidad, por ello podemos notar que se encuentran (la mayoría) satisfechos con la trayectoria que hasta ahora han tenido dentro de la empresa donde están laborando, es por ello que existe relación entre las dos preguntas, y es muy satisfactoria la respuesta dada por los profesores, ya que al estar satisfechos con su trayectoria, entonces están desempeñando de manera óptima su trabajo.

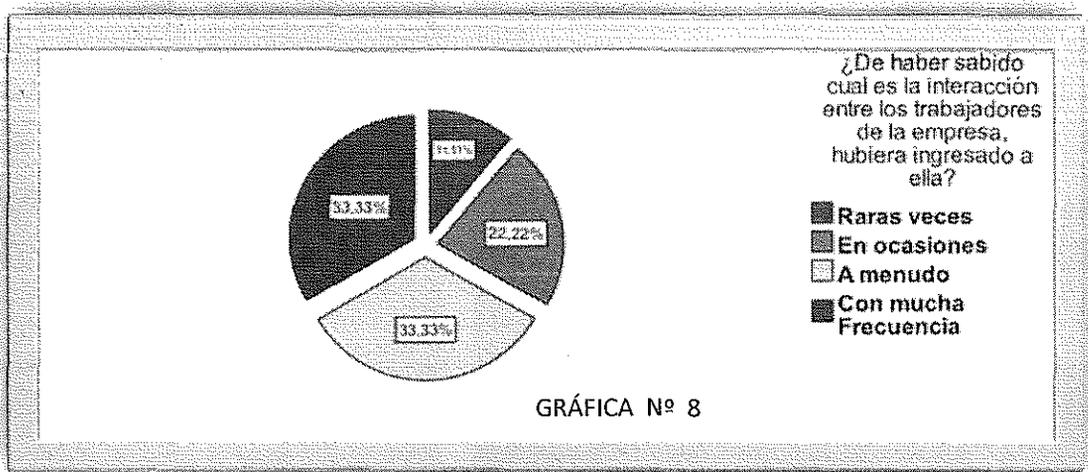
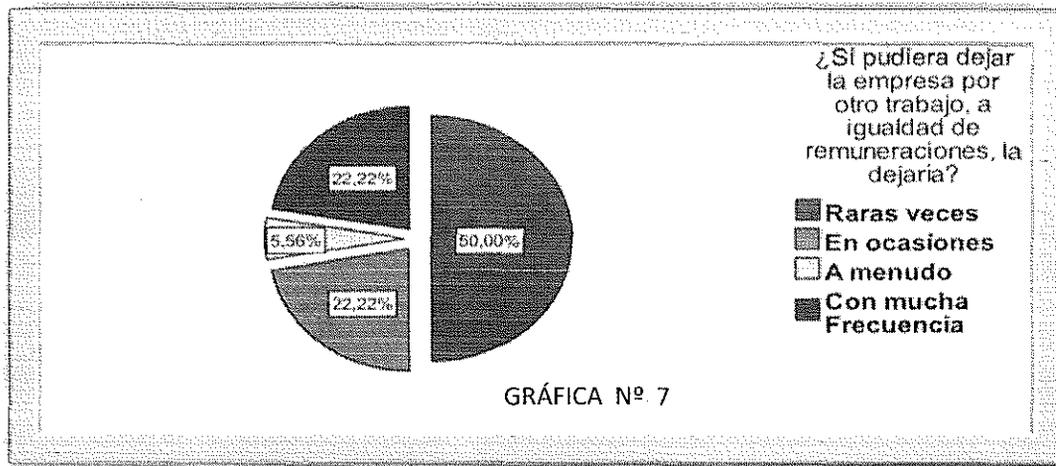




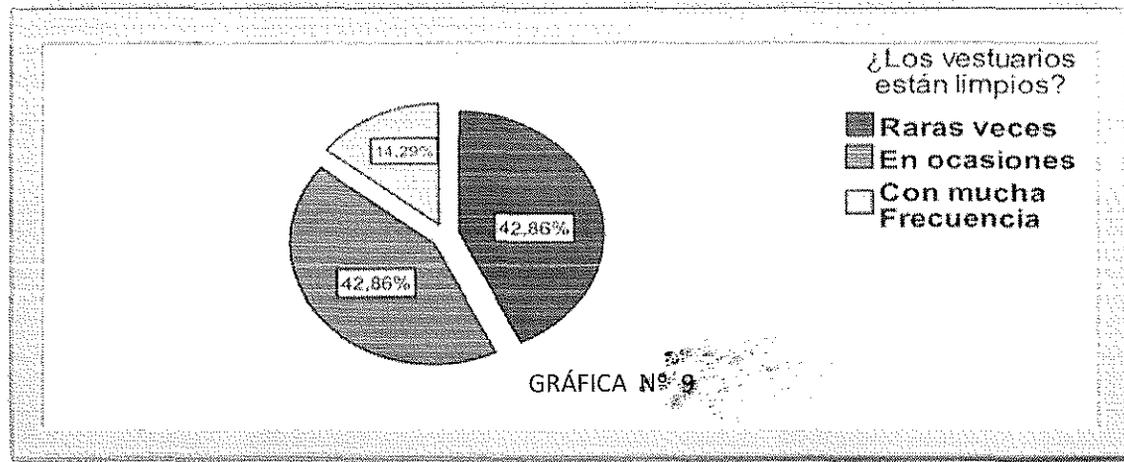
Las preguntas ¿Le gustan los espacios como fueron distribuidos dentro de la empresa dónde labora? y ¿se siente integrado en la empresa? existe la relación de .775 puntos. Con las gráficas 5 y 6 podemos darnos cuenta que los profesores no están muy conformes con los espacios como fueron distribuidos en la escuela, comparando estos porcentajes con las respuestas que dieron en los cuestionarios tomando en cuenta la escala del 1 al 8 que tienen las respuestas debajo, (anteriormente ya explicado ver anexo 1) la inclinación va más hacia la respuesta raras veces, lo que nos dice que en la gráfica 6, observamos que existe igualdad de puntajes en la respuesta, a menudo y con mucha frecuencia, es decir, no se sienten del todo integrados a la empresa.



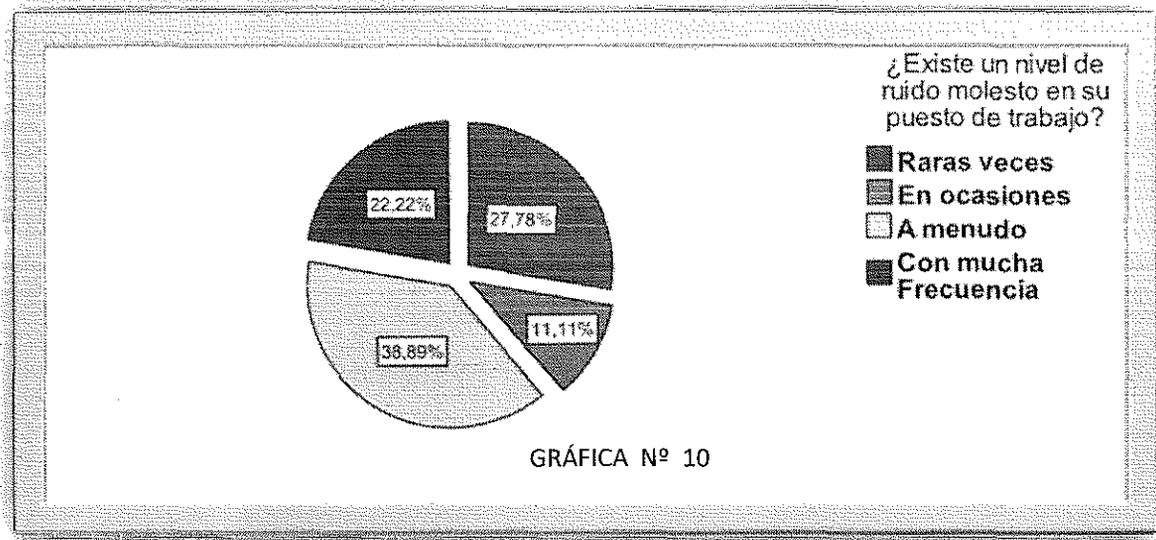
Ahora bien en las preguntas; ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo de igual remuneración, la dejaría? y ¿De haber sabido cuál es la interacción entre los trabajadores de la empresa, hubiera ingresado a ella? su relación es .821 puntos. En estas dos gráficas 7 y 8, el porcentaje que se marca en las respuestas; (en ocasiones y con mucha frecuencia), indican que el ambiente que perciben no es muy agradable para ellos y por tanto sí consideran la probabilidad de cambiarse a otra empresa o escuela. También podemos hacer la relación con la gráfica 6 la cual indica el grado de fusión que existe entre el trabajador y la empresa donde labora, si no se siente integrado a la empresa entonces es un indicio para considerar la opción de dejarla.



Las preguntas; ¿Los vestuarios están limpios? y ¿En qué medida necesita utilizar sus capacidades intelectuales? Su relación es de .873 puntos



Mientras que las preguntas ¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo? y ¿En qué grado está satisfecho con su trayectoria laboral dentro de la empresa? es de .816 puntos.



Este ruido que les resulta molesto a los profesores, genera un clima laboral desfavorable, por tanto, esto impide que realicen sus labores de la mejor manera, ya que están constantemente con esa molestia.

A continuación se realizará el análisis para las preguntas abiertas, para ello se presenta una tabla donde puede observarse un listado representativo de los profesores que laboran en la secundaria, con ello se realizará el sociograma basado en el modelo de Moreno (capítulo 3) y ver la cohesión grupal que existe entre los sujetos.

Tabla N° 5. LISTADO REPRESENTATIVO DE LOS SUJETOS QUE LABORAN EN LA SECUNDARIA.

Con esta tabla se puede identificar tanto el número de sujetos que laboran en la escuela, así también es representativa porque permite identificar a cada uno de ellos en el sociograma

| | | | | | | | |
|---|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| 1 | (A.S.) | 9 | (M.G.) | 17 | (R.S.) | 25 | (G.U.) |
| 2 | (M.A.) | 10 | (A.A.) | 18 | (C.A.) | 26 | (V.) |
| 3 | (M.R.) | 11 | (N.G.) | 19 | (V.H.) | 27 | (P.M.) |
| 4 | (O) | 12 | (J.M.) | 20 | (M.P.) | 28 | (J.A.) |
| 5 | (A.G.) | 13 | (M.A.) | 21 | (V.A.) | 29 | (R.U) |
| 6 | (A.M.) | 14 | (L.E.) | 22 | (Z.A.) | 30 | (P.) |
| 7 | (H.I.) | 15 | (M.L.) | 23 | (O.M.) | | |
| 8 | (M.C.) | 16 | (M.J.) | 24 | (S.J.) | | |

Con la simbología utilizada en el sociograma, podrá identificarse el estatus que guarda cada uno de los sujetos, o bien como es percibido por sus compañeros de trabajo y por tanto podrá obtenerse el grado de cohesión que mantienen entre ellos, y que puede observarse en la tabla N° 6, la simbología mencionada es:

| | | | |
|---|--|---|---|
|  | DOCENTES MUJERES |  | MIEMBRO BAJO (es elegido por sus compañeros pero existe poca frecuencia) |
|  | DOCENTES HOMBRES |  | MIEMBRO AISLADO (Es elegido por sus compañeros existiendo nula frecuencia) |
|  | INDICA LA ELECCIÓN |  | MIEMBRO ESTRELLA (Es elegido por sus compañeros existiendo alta frecuencia en elección) |
|  | MIEMBRO MEDIO (Es elegido por sus compañeros existiendo frecuencia media en elección) | | |

Tabla N° 6. SIMBOLOGÍA DE CADA SUJETO SEGÚN SOCIOGRAMA DE MORENO

En esta tabla se muestra la simbología de cada sujeto, según la percepción que tienen sus compañeros de él.

| | | | | | | | |
|---|--------|---|--------|---|--------|---|--------|
| ⊗ | (A.S.) | ⊗ | (M.G.) | ◇ | (R.S.) | ◇ | (G.U.) |
| ⊗ | (M.A.) | ☆ | (A.A.) | ◇ | (C.A.) | ◇ | (V.) |
| ⊗ | (M.R.) | ⊗ | (N.G.) | ◇ | (V.H.) | ⊗ | (P.M.) |
| ◇ | (O) | ◇ | (J.M.) | ◇ | (M.P.) | ⊗ | (J.A.) |
| ⊗ | (A.G.) | ◇ | (M.A.) | ⊗ | (V.A.) | ⊗ | (R.U) |
| ☆ | (A.M.) | ⊗ | (L.E.) | ☆ | (Z.A.) | ◇ | (P.) |
| ◇ | (H.I.) | ⊗ | (M.L.) | ◇ | (O.M.) | | |
| ◇ | (M.C.) | ⊗ | (M.J.) | ⊗ | (S.J.) | | |

Ahora que conocemos la simbología que utilizaremos para interpretar el sociograma, realizaremos el análisis de la pregunta 99 en el cuestionario (ver anexo 1).

La pregunta a analizar es:

¿A cuál de tus compañeros elegirías para realizar un trabajo?

De acuerdo al sociograma de Moreno, los gráficos 11 y 12, muestran que los hombres para realizar un trabajo eligen a personas de su mismo sexo, y pocos eligen a una mujer, también puede resaltarse que son sólo algunos profesores, los elegidos por sus compañeros.

Como puede observarse en la tabla N° 6, existen 14 sujetos aislados, es decir que nadie los eligió para realizar un trabajo, 13 sujetos fueron elegidos sólo una vez; es decir, son miembro bajo (elegidos con poca frecuencia por sus compañeros), y 3 personas fueron elegidas 2 veces, eso las convierte en miembros estrellas, cabe mencionar que aun así, son puntajes bajos, 7 personas se abstuvieron de contestar las preguntas y/o contestar con frases como "elegiría a mis compañeros" o "a nadie" por lo cual se puede decir que no existe cohesión de grupos laborales para la realización de un trabajo.

Ahora bien, la otra pregunta **¿A cuál de tus compañeros seleccionarías para hacerle una Confidencia?** la cual es la número 100 en el cuestionario (ver anexo 1), que está en relación con la cohesión grupal no se observarán datos porque los resultados son los mismos que en la pregunta anterior ya que contestaron exactamente lo mismo, es decir, no todos contestaron estas dos últimas preguntas, y de los que respondieron, algunos fueron evasivos, es decir, contestaron con frases como "a quien yo considere mi amigo", y los que contestaron, escribieron el nombre de la misma persona que mencionaron en la pregunta anterior.

De acuerdo a lo anterior se rechaza la hipótesis de investigación:
"Si existe mejor clima laboral en la escuela Secundaria Oficial N° 268, entonces aumentará la cohesión grupal entre los profesores"

Y se acepta la hipótesis nula:

"Si no existe mejor clima laboral en la escuela Secundaria Oficial N° 268, entonces disminuirá la cohesión grupal entre los profesores"

CONCLUSIONES

Ya que se han analizado los resultados arrojados en la prueba, puede concluirse que en esta investigación la hipótesis nula; **“Si no existe mejor clima laboral en la escuela Secundaria Oficial N° 268, entonces disminuirá la cohesión grupal entre los profesores”** es aprobada y la hipótesis de investigación **“Si existe mejor clima laboral en la escuela Secundaria Oficial N° 268, entonces aumentará la cohesión grupal entre los profesores”** es rechazada.

Esto indica que en la secundaria existe falta de cohesión entre sus miembros, lo que está afectando el clima organizacional; y no es el clima organizacional lo que influye en la cohesión como lo manejan en teoría Köhler y Karl de la escuela de la Gestalt y James y John de la Funcionalista, dos escuelas mencionadas en el capítulo de clima organizacional; las cuales dicen que el medio ambiente o clima laboral va a ser el factor influyente y que va a marcar el comportamiento del trabajador.

Ahora bien, dentro de la teoría, en relación a la cohesión de grupos, se hace mención de algunas características que deben tener los grupos para que exista ésta misma y de la que venimos hablando. Una de estas características es la homogeneidad, es decir, para que se genere esta cohesión es importante que los miembros de los grupos tengan una meta en común, y que compartan esta homogeneidad en cuanto a edad, nivel intelectual, etc., es decir, mantener un equilibrio en ello, y conlleve a un grado de pertenencia en el grupo. Al hacer mención de lo anterior, se pretende explicar el por qué no se puede estar generando esta cohesión en la secundaria, a pesar de que la meta de los profesores debiera ser compartida, con ello se está demostrando que no existe compromiso por parte de los miembros que integran este grupo laboral, y por lo tanto esto se ve reflejado en un ambiente laboral desfavorable para ellos.

Lo anterior también lo podemos ver reflejado en los comentarios de algunos profesores, quienes mencionaron; que entre compañeros no existe unión, eso puede observarse en el sociograma. También puede unirse a ello la expresión tanto facial como corporal con la que algunos profesores acuden a trabajar. Al momento de la aplicación del instrumento, se observaron ciertas actitudes de los profesores, como desinterés en contestar el cuestionario, otros llegaban a "preparar la clase" que impartirían en algunos minutos, otros al estar dando la clase tenían una expresión tanto facial como corporal de desinterés, entre otras características.

Por tanto, la pregunta ¿Cómo está influenciada la cohesión de grupos laborales en la escuela secundaria Joaquín Arcadio Pagaza N° 268, por el clima laboral que se está dando en dicha organización?, puede responderse que: es la falta de cohesión de grupos lo que está afectando al clima laboral de esta organización. Es esta falta de unión lo que afecta la optimización del clima social y laboral del colectivo, reflejándose en la productividad, la cual es considerada como un indicador de efectividad en el proceso de cohesión de grupo, como se hace mención en el capítulo de cohesión grupal, por Iovchyka e Ivanko.

Por otra parte, los objetivos de la investigación se cumplieron, ya que se llevó a cabo la relación que existe entre las dos variables (clima laboral y cohesión grupal), así también, se determinó el grado de cohesión que existe en la secundaria, y se determinó cual es la percepción de los profesores de la secundaria respecto al clima laboral.

Tomando en cuenta lo mencionado en la teoría en cuestión a los grupos laborales, es necesario que los individuos que integran o son parte de un grupo laboral cumplan con ciertas características para que pueda permanecer o sentirse parte del grupo. Una de estas características, la esencial, es que los integrantes del grupo compartan una meta en común. En este caso, la meta compartida debería ser brindar las herramientas necesarias para que los educandos aprendan las lecciones y puedan aplicar lo aprendido en su vida cotidiana, para que así cuando tengan que enfrentarse al mundo laboral,

tengan los conocimientos y competencias que les permitan ser capaces de enfrentarse a los retos y puedan resolver problemas de manera rápida. Es importante hacer énfasis en que los profesores se sientan en un ambiente laboral agradable y que las relaciones entre compañeros de trabajo sean satisfactorias para ellos. Se sientan parte del grupo, a esto se le conoce como cohesión laboral, si estos dos aspectos no son descuidados, entonces su objetivo será cumplido (que es el que se mencionó anteriormente); es por ello, que deberían de comenzar a trabajar en equipo y motivados. Ya que si se sienten en un ambiente desfavorable y la convivencia entre compañeros no es buena entonces asistirán a trabajar no por el gusto de realizar su trabajo y de enseñar, para que los alumnos tengan un aprendizaje verdadero y significativo, pues por el contrario, se presentan a trabajar sólo porque necesitan hacerlo por diferentes razones. Esto ocasionaría también una falta de cohesión grupal, lo cual fue comprobado en la realización de esta investigación que tuvo como resultado una falta de cohesión laboral y de clima ambiental. Por lo tanto encontramos un equipo disgregado, lo cual es prácticamente lo mismo que una ausencia de equipo. En donde cada miembro actúa por su cuenta, va a lo suyo, sólo le concierne su interés particular y no el del equipo. En esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente.

Por la gran importancia que tiene la escuela como formadora de las nuevas generaciones, quienes se enfrentarán a una vida llena de competencias laborales. Tomando en consideración la definición que se tiene en la teoría de una organización, como ese sistema integrado por un grupo de individuos los cuales comparten una meta en común, es por lo que se tomó a la escuela como una organización. Por lo tanto, como se hace mención en el Capítulo I por Castaño, se coincide en que todos los elementos tomados del medio ambiente que va a rodear al individuo y con los que interactúa diariamente son los que determinan el comportamiento de los sujetos de una organización.

Para finalizar, ya que la cohesión grupal de los profesores está influyendo sobre el ambiente laboral, entonces éste es desfavorable para ellos; por lo tanto, puede que no ejerzan sus actividades de manera óptima, lo cual puede comprobarse que en efecto los trabajadores buscan en su organización cuatro

dimensiones básicas. Estas dimensiones reflejan que en la escuela buscan una autonomía individual, es decir, por un lado buscan sentirse capaces de poder tomar decisiones y conservar para sí mismo un cierto grado de decisión. Lo que cree cada profesor que puede ser benéfico para generar el aprendizaje y aprovechamiento para los alumnos. La siguiente dimensión es aquella que permite una comunicación de los profesores con el director de la escuela, para trabajar conjuntamente. La tercera dimensión se encamina al incentivo que recibe el profesor por la realización de su trabajo, es decir, al realizar su labor en cumplimiento del objetivo (generar aprendizaje en los alumnos a su cargo), el cual está muy ligado con la última dimensión descrita por Brunet.

PROPUESTA

Por todo lo que se ha venido mencionando a lo largo de esta investigación y por los resultados que arrojó la prueba que se aplicó, se hace la invitación a las organizaciones y específicamente al director de la escuela Secundaria Oficial Joaquín Arcadio Pagaza N° 268 a que constantemente se interesen por ver cómo están percibiendo los profesores su entorno, realizando continuamente cuestionarios que midan el clima laboral y de que se tomen un tiempo el que sea suficiente para realizar ejercicios para aumentar la cohesión entre los grupos de trabajo. Los ejercicios que se proponen son dinámicas sencillas que permitirán la unión entre compañeros, esto con el fin de que se sientan a gusto. Los profesores acudan con "ánimo" y "motivados" a trabajar, ya que son los responsables de que se genere aprendizaje en los alumnos, si se trabaja en equipo, los resultados serán mejores.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer la opinión de los trabajadores de esta organización acerca del funcionamiento actual. Es importante que las respuestas a cada pregunta sean tan razonadas y francas como sea posible. No hay respuestas correctas o incorrectas, se trata de opiniones personales válidas todas ellas. Las respuestas serán resumidas de forma estadística de modo que las personas no pueden ser identificadas. Con el fin de asegurar la confidencialidad completa, por favor, no escriba su nombre en este cuestionario. Lea detenidamente la pregunta y cada una de las categorías de respuesta y proceda del siguiente modo:

Marque con una cruz lo que consideremos que expresa la realidad actual, es Decir, P/e si considera que el sol brilla en su población "en ocasiones", entonces debe marcar con una cruz el número 3 ó el 4, marcará el 3, si considera que la situación está más cerca de "raras veces", ó el 4 si por le contrario considera que la situación está más cerca de "a menudo" recuerde SÓLO DEBE HACER UNA MARCA. Como podrá comprobar el establecimiento de dos categorías dentro de cada opción de respuesta no tiene otro objetivo que el poder obtener los mayores matices posibles en la respuesta.

Puesto Desempeñado:

Sexo:

1) ¿En qué medida utiliza la fuerza física?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

2) ¿En qué medida necesita utilizar sus capacidades intelectuales?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

3) ¿En qué grado está satisfecho con su trayectoria laboral dentro de la empresa?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

4) ¿De haber sabido cuál es la interacción entre los trabajadores de la empresa, hubiera ingresado a ella?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

5) ¿Le gustan los espacios como fueron distribuidos dentro de la empresa donde labora?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

6) ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa actual?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

7) ¿Se siente integrado en la empresa?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

8) ¿Se considera parte de ella?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

9) ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

10) ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, con igualdad de remuneraciones, la dejaría?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

11) ¿Su puesto de trabajo (mesa, máquina, vehículo, mostrador, etc) le resulta agradable y confortable?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

12) ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

13) ¿Acaba la jornada cansado a consecuencia de su puesto de trabajo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

14) ¿Su silla, butaca, sillón, el lugar en el que se sienta, si su puesto lo requiere, le resulta cómodo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

15) ¿Al realizar su trabajo le duele la cabeza?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

16) ¿Llega a sentir la vista cansada?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

17) ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

18) ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

19) ¿Es eso posible por el entorno y espacio del que dispone en dónde trabaja?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

20) ¿Se ha ocupado alguno de sus jefes o mandos intermedios, en alguna ocasión, por el diseño de su puesto de trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

21) ¿Tiene suficiente luz en su puesto o lugar de trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

22) ¿Hay suficiente luz ambiental dónde usted está trabajando?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

23) ¿Con qué frecuencia hace calor ?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

24) ¿Con qué frecuencia hace frío en su puesto de trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

25) ¿Hay corrientes de aire en su puesto de trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

26) ¿Los servicios y accesos están limpios?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

27) ¿Los servicios y accesos son suficientes para el personal de la empresa?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

28) ¿Los vestuarios están limpios?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

29) ¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

30) ¿Hay música ambiental o hilo musical?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

31) ¿Trabaja permanentemente ante una pantalla de ordenador?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

32) Si es así ¿tiene algún filtro de protección?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

33) ¿Tiene usted muchas fallas en el funcionamiento del equipo informático que le inquieten e interrumpan su trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

34) ¿Al realizar su trabajo le duele la espalda?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

35) ¿Su silla o sillón es, a su juicio, cómodo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

36) ¿Su ordenador es muy lento y se impacienta usted continuamente por esta circunstancia?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

37) ¿Su ordenador es muy rápido y de última generación?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

38) ¿Tiene reflejos en la pantalla de su ordenador de luces, ventanas u otras?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

39) ¿Su pantalla está demasiado alta o baja para usted?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

40) ¿Su impresora está demasiado lejos de usted y le obliga a levantarse continuamente para ir a recoger lo que imprime?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

41) ¿Considera usted que la empresa le brinda bastante libertad para realizar su trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

42) ¿Considera usted que la empresa le permite disponer de su capacidad de iniciativa en el trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

43) ¿Depende por completo, de lo que le dicen que haga o manda su jefe o jefes para hacer su trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

44) ¿Prefiere cumplir siempre órdenes a tomar iniciativas y responsabilidades?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

45) ¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

46) ¿Se siente pleno en su trabajo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

47) ¿Se siente como una "máquina" o un "robot" en su trabajo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

48) ¿Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

49) ¿Piensa usted que le dan los peores trabajos o los más pesados o rutinarios?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

50) ¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted por parte de su jefe o jefes?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

51) ¿Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

52) ¿Tiene problemas con algunos de ellos?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

53) ¿Piensa que existe "lucha" o "pugna" entre sus compañeros, para subir o mejorar el puesto en el que se encuentran?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

54) ¿Creé que usted y sus compañeros se llevan bien y forman "un equipo"?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

55) ¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

56) ¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

57) ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

58) ¿Se producen discusiones, en algunas ocasiones, entre sus compañeros de trabajo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

59) ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo en sus compañeros en la empresa?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

60) ¿Su jefe o jefes le tratan frecuentemente bien, con amabilidad?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

61) ¿A su juicio su jefe o jefes son demasiado exigentes, con usted en su trabajo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

62) ¿Considera usted que es muy rutinario su trabajo?¿

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

63) ¿Considera a su jefe autoritario?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

64) ¿Considera a su jefe participativo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

65) ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

66) ¿Se considera vigilado continuamente por su jefe o jefes?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

67) ¿Creé que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

68) ¿Considera que tiene usted un jefe ecuánime e inteligente?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

69) ¿Considera que tiene usted un jefe distante y con él que no tiene comunicación alguna?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

70) ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con él grado académico que usted tiene?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

71) ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que usted tenía cuando entró en ella?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

72) ¿Se considera infravalorado por el puesto de trabajo que ocupa en su empresa?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

73) ¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menos nivel, capacidad y experiencia que usted?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

74) ¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

75) ¿Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio en la remuneración?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

76) ¿Considera que hace usted en su puesto de trabajo, más cosas o tiene más funciones que los compañeros de su entorno, ganando lo mismo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

77) ¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

78) ¿Considera que ese cambio es posible, qué existen posibilidades de movilidad en su empresa?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

79) ¿Le gustaría trasladarse a otro centro de trabajo de su empresa, en su misma ciudad o en otra?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

80) ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

81) ¿De acuerdo con los sueldos que existen en su empresa, creé que debería de ganar más?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

82) ¿Considera que entre sus compañeros y usted no hay proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

83) ¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

84) ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

85) ¿Considera que por su experiencia laboral o formación y titulación académica podría ganar más en otra empresa?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

86) ¿La dificultad que creé existe de encontrar trabajo, le retiene en la búsqueda de mejor remuneración, fuera de su empresa?

| Raras veces | En ocasiones | A menudo | Con mucha frecuencia | | | | |
|-------------|--------------|----------|----------------------|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

87) ¿Creé usted que en otra empresa sus condiciones salariales actuales no serían difíciles de mejorar?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

88) ¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

89) ¿Creé que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

90) ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su empresa, entre hombres y mujeres?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

91) ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

92) ¿Creé qué existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

93) ¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

94) ¿Considera usted que realiza un trabajo útil en la empresa, lo siente así?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

95) ¿Considera usted qué tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

96) ¿Por esa inseguridad hacia su futuro en la empresa, se siente usted sin motivación ni lazos de unión alguno con su empresa?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

97) ¿Considera usted que en su empresa solamente se funciona con contratación temporal continuamente, sin importar otras consideraciones en el trabajo?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

98) ¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, con base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada?

| Raras veces | | En ocasiones | | A menudo | | Con mucha frecuencia | |
|-------------|---|--------------|---|----------|---|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |

99) ¿A cuál de tus compañeros seleccionarías para realizar un trabajo?

100) ¿A cuál de tus compañeros seleccionarías para hacerle una confidencia?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J., I. Alonso, A., Balmori, A & Grupo GAPP. (2002) Psicología. España. McGraw Hill.
- Álvarez, G. (1992). El constructo "clima laboral" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista latinoamericana de psicología ocupacional. Vol. 11 N° 1 y 2.
- Arruga, A. (1992). Introducción al Test sociométrico. Barcelona. Ed. Herder.
- Barnard, W. Baird, C. Greenwalt, Y. Kaul, R. (1991) Cohesión grupal e influencia social de correspondencia en los grupos de discusión masculinos y femeninos. El diario de psicología social.
- Brunet, L. (1983) Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México. Ed. Trillas.
- Brunet, L. (1987). El clima del trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México. Ed. Trillas.
- Bussot, A. (1971). Investigación educacional. Ed. Luz. Maracaibo
- Cartwright, D. Zander A. (1967). Dinámica de grupos. Ed. Trillas. Edición 6ta. México.
- Castaño, A. Darvelio A. (1984). Crisis y desarrollo de las organizaciones: una aproximación al trabajo organizado. México: Facultad de Psicología, UNAM.
- Chiavenato, Idalberto. (1983) Administración de Recursos Humanos. México. Ed. McGraw Hill.
- Davis, K. y Neswstrom, J. W. (1988). El comportamiento humano en el Trabajo. México. Ed. McGraw Hill.
- Davis, K. y Neswstrom, J. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. México. Ed. McGraw Hill.
- Duberman, Y. (1985). El papel de la cohesión de los grupos pequeños en el funcionamiento del colectivo primario de producción. en fuentes M. Ed. Selección de Dinámicas de los procesos grupales. Pueblos y Educación. La Habana.
- Durán, Larios Luis. (1993). Los factores del clima laboral que influyen sobre la rotación del Personal. México. Licenciado en Psicología. UNAM
- Eladio, Pascual Foronda y Regino Echave Díaz. (1994). Diccionario de la Lengua Española. México. Ed. Larousse S.A.
- Festinger, L., et. al. (1950a). Teoría y experimento en la comunicación Social. Michigan. Prensa de la Universidad de Michigan.
- Festinger. L., et. al. (1950b). Comunicación Social. Revisión Psicológica.

- Flores, Procuna Gloria. (1995). Clima laboral: Satisfacción y Desempeño Personal (Propuesta de evaluación). Tesis. Licenciado en Psicología. UNAM.
- Frank, J. Landy y Jeffrey, M. Conte (2007). Psicología Industrial; Introducción a la Psicología industrial y organizacional. México. Ed. McGraw Hill.
- Gámez, Gastélum Rosalinda (2007). Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas.
- Giner, Salvador. (1975). Historia del Pensamiento Social. España. Barcelona. Ed. Ariel.
- Goncalvez, Alexis. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Gómez, A. y González, J. (2001). El Test de las actitudes de Servicio como medio de Evaluación en un Proceso de Selección de Personal en una Institución Pública. Tesis de Licenciatura. Universidad Selesiana A. C. Psicología.
- Grados, Espinoza Jaime (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección. México. Ed. Manual Moderno.
- Hodgetts, Richard M. (1991). Comportamiento en las organizaciones. México. Ed. McGraw Hill.
- Iovchyka, M. e Ivanko E. (1985). Atmósfera sociopsicológica. En fuentes M. Ed. Selección de Dinámicas de los procesos Grupales. Pueblo y Educación. La Habana.
- Locke, E. A. (1976). La naturaleza y las causas de la Satisfacción Profesional, en Dunnette. Manual de Psicología industrial y Organizacional Chicago. Estados Unidos.
- Macías, Pérez Margarita. (1991). Cohesión Grupal, estudio de un grupo, Neuróticos Anónimos. Tesina de Licenciatura en Psicología Social. UAMI
- Moreno, J. L. (1972). Fundamentos de la Sociometría. Argentina. Ed. Paidós.
- Pérez, F. Marcelo. (2006). Uch de RRHH
- Richard, L. Daft (2006). La experiencia del Liderazgo. Ed. Cengage Learning. Editores.
- Rosas, P. Carmen Cristina (2001). Indicadores de Cohesión Grupal a considerar para su Diagnóstico. Caracas Venezuela. Vol. 39 N° 2 ISSN 0001-6365.
- Sandoval, Charaveo M.C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económica Administrativas.
- Shaw, M. (1983). Dinámica de Grupo. Psicología de la Conducta de los Pequeños Grupos. Barcelona. Ed. Herder
- Shein, H. Edgar. (1972). Psicología de la Organización. México. Ed. Prentice/Hall Internacional.

- Shermerhorn, J., Hunt J. y Osborn R. (1987). Comportamiento en las Organizaciones. México. Ed. Interamericana.
- Simone, Cecchini. (2006). Cohesión Social: inclusión y sentido de Pertenencia en América Latina y el Caribe.
- Stephen, P. Robbins (2004) El comportamiento Organizacional. México. Ed. Pearson.
- Taylor, J. C. y D. G. Browsers. (1972). Instrumento Estandarizado del Cuestionario, examen de Organizaciones. Instituto para la Investigación Social. De la Universidad de Michigan.
- Torres, N. (1986). La cohesión Grupal como factor impulsor del rendimiento estudiantil. Tesis de Especialización en Dinámicas de Grupo. Dirección de Estudios de Post-grado. Área Psicología. U. C. V. Caracas.
- Vargaz, Mendoza J. E. (2007). Psicología Industrial: Apuntes Para un Seminario. México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.
- Vega, Herrero Pablo. (2002). Estudio del factor Cultural en las Relaciones Laborales entre Franceses y Españoles.