



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

---

---

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA SOCIAL, COMO FACTOR  
DETERMINANTE DE LOS CAMBIOS QUE SE DEBEN REALIZAR  
PARA MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO EN UNA FIRMA  
DE INGENIERÍA**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTAN:

**ANA CARMEN CASTILLO ROMERO**

**MARÍA ANAYELI MORALES RUIZ**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. JUAN VARELA JUÁREZ**



MÉXICO D.F.

2013

## DEDICATORIA

### ANA CARMEN

Para mis papis **Carmen** y **Eustaquio**, ustedes son mi más grande tesoro, mi fortaleza, mi ejemplo de lucha, mi inspiración, motivación e impulso diario; su amor, sus cuidados, la educación que me dieron, aquellos desvelos y consejos siempre están en mi mente y corazón, gracias por no abandonarme, por acompañarme en cada momento: gracias a ustedes hoy puedo ver un logro más hecho realidad, los admiro y amo infinitamente.

A mis hermanos **Amado, Andrés, Reyna**: por apoyar mis sueños y estar conmigo en todo momento; **Adrián** por guiarme, escucharme y compartir este y todos mis sueños; **Tatis** por ser mi compañero, por cuidarme y darme día con día un gran ejemplo de lucha... **Gloria (E.P.D)** Por dejar en nuestras vidas el mejor ejemplo de amor, unión y lucha por la vida. Los amo y admiro profundamente, me siento agradecida con Dios y el Universo por tenerlos a mi lado.

A **Iliana** y **Tatis** por estar conmigo en este camino, su amor, cuidado y apoyo, son muy importantes para mí. **Charly, Gloria, Bibí, Andrés, Rodrigo** porque aun con la distancia siempre están en mis pensamientos.

A ti mi persona favorita y especial: gracias por ser parte de mis sueños, porque en todo momento has estado conmigo, por apoyarme, escucharme; todas las risas, también el llanto; por impulsarme a seguir adelante, Te amo **Antonio**.

A mis hermosas familias **CASTILLO y ROMERO** gracias por ser parte de mis sueños, de mis locuras, de mis alegrías y tristezas los quiero familia.

A todos los seres maravillosos que han compartido este camino conmigo, los que se fueron, los que aún siguen conmigo, todos han dejado una huella muy especial en mi vida. Gracias amigos por ser parte de este camino.

**Anayeli** mi boba consentida gracias por ser mi compañera, por soportar mi estrés, malhumor; los grandes momentos que hemos vivido en todos estos años; han sido de una muy grande amistad, por todo el trabajo que invertiste para finalizar esta etapa, por permitir que esta experiencia fuera de las dos y compartir nuestra emoción, te quiero mucho amiga.

A la persona que ha hecho posible que la meta se esté cumpliendo: **Lic. Juan Varela** gracias por darnos los mejores consejos, por demostrar en su trabajo el inmenso amor por esta profesión, porque personas como usted hacen que la Universidad sea la mejor de las experiencias, gracias por compartir un pedacito de sus conocimientos con nosotras para la realización de nuestro trabajo, lo quiero y lo admiro.

A todo el equipo de **Recursos Humanos** de Firma de Ingeniería por darme todo su apoyo para la realización de este proyecto; gracias especiales a **Silvana, Dulce y Mary** por su paciencia y enseñanzas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente a esta maravillosa Casa de Estudios que me permitió formarme como profesionalista y sentir para toda la vida el orgullo de ser parte de ella, la Universidad Nacional Autónoma de México.

Nuevamente a el Lic. Juan Varela Juárez por colaborar como director de esta Tesis, gracias por tanto apoyo y consejos.

A nuestro Revisor Mtro. Gabriel Jarillo por su apoyo tan valioso para nuestro proyecto y por los conocimientos aportados. También a nuestro sinodales Lic. Mirna Ongay, Dra. Juana Patlán y Mtro. Rodrigo Peniche, por sus consejos para concluir nuestra Tesis.

Finalmente a Firma de Ingeniería por darnos las facilidades para la realización de esta investigación; y a cada uno de los participantes que hicieron posible esto.

Muchas, muchísimas gracias a todos.

## DEDICATORIA

### MARIA ANAYELI

Hace casi 24 años comencé un camino que no sabía a dónde me llevaría, en este camino me acompañó mucha gente algunos están, otros ya tomaron otros caminos pero al final fueron parte de esto que comencé y que no sé dónde va y como llegara al fin.

En este camino me encontré con las dos primeras personas que serían lo más importante en este andar, quienes me enseñaron a caminar, hablar, reír, comer con mis propias manos, jugar, trabajar, me enseñaron el valor de las cosas y que para lograr algo hay que luchar por ello, estas personas son mis padres a quienes les debo todo lo que soy como mujer, como hija, como profesionista y como persona, debo darle gracias a Dios por permitirme compartir tantas cosas con mi madre, por mandarme en ella un ángel, alguien que desinteresadamente y sin esperar nada a cambio siempre dio lo mejor de ella, me enseñó a luchar y a no rendirme ante las adversidades, a enfrentarme a cada uno de mis miedos, una persona que día a día tiene una palabra o una acción que me impulsa a seguir adelante, que me ha acompañado en este camino que no ha sido nada sencillo que ha estado a mi lado en todo momento, que cuando más necesitaba de una palabra de aliento, cuando estuve a punto de desistir ella estuvo a mi lado, por eso hoy le agradezco porque por ella hoy tengo oportunidad de estar expresando esto. Papá que a pesar de tanto siempre a su manera me brindo todo lo necesario para yo llegar hasta aquí, a su forma me enseñó a ser responsable de mis actos, a no faltar el respeto y la confianza que otros me dan, a que el amor de padre y madre son distintos pero que van asía el mismo lado, a cuidar y proteger de todo a los hijos, pocas veces te he agradecido más que el apoyo económico que me has brindado creo que este es el momento en que debo darte gracias por darme la vida, por todos esos buenos momentos que he vivido a tu lado y sobre todo gracias por ser mi Papá.

También y tal vez al mismo tiempo que mis padres esta mi hermano, con quien siempre pelee, tuve desacuerdos y no me parecía que fuera importante lo que él hacía, hoy sé que todas esas peleas me enseñaron a que en la vida hay muchos obstáculos y que al final de eso siempre se puede terminar con una sonrisa.

En este camino me acompañó una persona muy especial, una persona que no solo es mi Tía, ha sido una amiga, una confidente, la hermana mayor con la que puedo contar en todo momento la que comparte mis gustos, quien indirectamente guio mi camino, con quien siempre podre encontrar de que reír, de que llorar y de que poder intercambiar un comentario, por todo eso y más hoy Silvia te agradezco. Paty yo fui muy bendecida al tenerte en mi camino porque sé que en ti puedo encontrar el calor, la confianza, el apoyo y todo aquello que uno puede necesitar en un momento de este camino.

No todo es un camino plano, como en todos los caminos, hay piedras, hay insectos, árboles caídos, tempestades y cualquier tipo de obstáculo a pesar de todo ello tengo la fortuna de conocer a dos personas que sin llevar mi sangre me han dado mucho, me han dado un abrazo y una palabra de aliento cuando lo he necesitado, Don José has estado en muchos momentos difíciles en mi vida, me has regañado me has dado la

razón pero al final me has apoyado, has demostrado ser un verdadero amigo. René tu apareciste en mi camino en el momento justo, llegaste cuando creí que ya no podía más y tú con tus palabras, con tus acciones, con tu vida me enseñaste a que a pesar de que la noche se vea cada hora más oscura siempre existe la esperanza del nuevo día, muchas gracias por llegar a mi camino y acompañarme a cada paso.

Amigos van amigos vienen, algunos se quedan otros se van, y entre todos ellos estas tu pequeñita (Ana) que no solo eres mi amiga, eres mi cómplice, mi hermana, mi compañera de locuras, mi confidente, quien camina junto a mí para cumplir con lo que planteamos, la amiga fiel con la que siempre puedo contar, con la que puedo reír, puedo llorar, gritar, bailar, jugar, cantar, y sobre todo con la que puedo hacer el mejor equipo para obtener lo que hoy profesionalmente logramos. Te quiero amiga y muchas gracias por compartir todo lo que hasta hoy hemos compartido.

Por último y no por eso menos importante Dios me dio la bendición de tener en mi camino a dos personas muy importantes, que hace 7 años tuvieron que partir, pero que a pesar de que físicamente ya no están aquí siempre van junto a mí, ahora son mis dos ángeles, ellos son quienes me enseñaron a que a pesar de todo incluso de la enfermedad o de la edad tu puedes lograr y hacer lo que tú necesitas, y por eso no tengo la duda de que Dios me bendijo demasiado, me dio la oportunidad de tener dos mamás y dos papás, mi papa Damián y mi mama Andrea ya no están físicamente pero en mi corazón siempre van a encontrar un lugar, esto es para ustedes, yo sé que les hubiera encantado ver a su nieta llegar hasta aquí y muchas gracias a todos por acompañarme en este camino tan difícil y fácil a la vez que es la vida...

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo no hubiera sido posible de realizar sin la ayuda de tan apreciables personas.

Lic. Juan Varela, quien no solo es el director del presente, sino que también fue un excelente profesor y amigo, quien no solo se dedicó a enseñar lo que el programa marcaba sino que con su experiencia nos brindaba lo mejor de él, quien me enseñó una gran lección que se resume en pocas palabras “un psicólogo no deja de serlo por dedicarse a lo laboral o a lo social, el área que sea pero que no se les olvide que lo primero es la persona”, hoy por eso le doy gracias por apoyarnos en este proyecto.

Mtro. Gabriel Jarillo a pesar de que no tuve la oportunidad de ser su alumna el tiempo en el que trabaje con usted fue de mucha utilidad, sabemos que no nos equivocamos al elegirlo como nuestro revisor, una persona que profesionalmente nos dejó mucho, quien se interesó por nuestro trabajo. En segundo lugar y no por eso menos importante a nuestros sinodales, quienes nos apoyaron con cada detalle que faltaba o que sobraba, por eso muchas gracias por que fueron una pieza muy importante en este trabajo.

Y por último y no por eso menos importante hoy le doy gracias a la máxima casa de estudios, Universidad Nacional Autónoma de México, quien me abrió sus puertas para poder en ella encontrar, lo mejor de mí, de las personas, los mejores maestros, los mejores momentos, las mejores enseñanzas y lo mejor de todo el conocimiento, es por esto que hoy orgullosa puedo decir... Soy de la UNAM.....

**RESUMEN****INTRODUCCIÓN**

<b>CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES</b>	<b>1</b>
1. 2 Comportamiento Organizacional	2
1. 2. 1 Competencias	2
1. 2. 2 El Individuo en las Organizaciones	5
1. 2. 3 Valor en una Organización	6
1. 3 Estructura y Diseño de la Organización	6
1. 3. 1 Unidades de Organización	7
1. 3. 2 Sistema de la Organización Lineal	8
1. 3. 3 Organigrama	8
1. 4 Importancia de la Organización	9
1. 4. 1 Diseño Organizacional	9
1. 4. 2 Consecuencias de un mal Diseño Organizacional	10
1. 4. 3 Ambiente Organizacional	11
1. 5 Papel de la Administración de Recursos Humanos	12
1. 5. 1 Reclutamiento	13
1. 5. 2 Selección de Personal	14
1. 5. 3 Proceso DNC	14
1.5. 4 Capacitación	14
1. 5. 5 Otras Consideraciones	15
1. 6 Cultura de la Organización	16
1. 6. 1 Formación de una Cultura	17
1. 6. 2 Cultura de la Organización en México	18
1. 6. 3 Tipos de Cultura Organizacional	19
<b>CAPÍTULO 2. CLIMA SOCIAL Y LABORAL</b>	<b>21</b>
2. 1 Antecedentes	21
2. 2 Definición de Clima Laboral	23
2. 2. 1 Importancia del Clima Laboral	25
2.3 Tipos de Clima Laboral	25
2. 3. 1 Clima de Tipo Autoritario	26
2. 3. 2 Clima de Tipo Participativo	27
2. 4 Teorías de los Sistemas	27
2. 5 Componentes del Clima Laboral	29
2. 6 Diagnostico de Clima Laboral	30
2. 6. 1 Características	32
2. 6. 2 Fases del Clima Laboral	32
2. 6. 3 Medidas y Dimensiones	33

2. 6. 4 Cuestionarios	34
2. 7 Factores, Causas y Efectos	38
2. 7. 1 Estructura y Tamaño	38
2. 7. 2 Reglamento y Políticas	39
2. 8 Administración por Objetivos (APO)	40
2. 8. 1 Evaluación del Rendimiento	40
<b>CAPÍTULO 3. ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>42</b>
3. 1 Definiciones	43
3. 2 Antecedentes de la Rotación de Personal	45
3. 2. 1 Medición de Rotación de Personal	46
3. 3 Causas de la Rotación de Personal	47
3. 4 Modelos de Rotación de Personal	50
3. 4. 1 Tipos de Bajas	51
3. 4. 2 Recomendaciones	53
<b>CAPÍTULO 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>55</b>
4. 1 Antecedentes y Conceptos de Desarrollo Organizacional	55
4. 2 Características del Desarrollo Organizacional	59
4. 2. 1 Filosofía del DO	59
4. 3 Historia del Desarrollo Organizacional	60
4. 3. 1 Desarrollo Organizacional en México	61
4. 3. 2 Por qué apoyarse en el Desarrollo Organizacional	62
4. 4 Enfoques del Desarrollo Organizacional	62
4. 4. 1 Enfermedad de las Organizaciones	65
4. 5 Calidad Total	66
4. 5. 1 Fundamentos de la Calidad Total	67
4. 5. 2 Cambio, pieza clave del DO	68
4. 5. 3 Resistencia al cambio	68
4. 5. 4 Proceso de Cambio	69
<b>CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA</b>	<b>70</b>
5. 1 Planteamiento y Justificación del Problema	70
5. 2 Objetivo	71
5. 3 Planteamiento del problema	71
5. 4 Hipótesis	71
5. 5 Variables	71
5. 6 Sujetos	72
5. 7 Tipo de Estudio	72
5. 8 Diseño	73
5. 9 Instrumento	73
5. 10 Escenario	74

<b>5. 11 Procedimiento</b>	<b>74</b>
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS</b>	<b>76</b>
<b>6. 1 Análisis de Resultados</b>	<b>76</b>
<b>6. 2 Conclusiones</b>	<b>102</b>
<b>6. 3 Limitaciones</b>	<b>104</b>
<b>6. 4 Sugerencias</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>111</b>

## RESUMEN

En esta investigación se presenta la evaluación de clima laboral de una Firma de Ingeniería de la Ciudad de México, en la cual participaron 80 personas que laboran en ella, a las cuales se les aplicó la prueba de Clima Social en el Trabajo de Moss; contiene 10 subescalas de evaluación; con lo que se concluye que existen diferencias significativas del clima laboral de cada departamento de la Firma de Ingeniería, puesto que todos perciben de modo distinto cada uno de los aspectos evaluados.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis se compone de seis capítulos. El primero lleva por título “Organizaciones” en el que abordamos aspectos como el Comportamiento organizacional, el diseño y la estructura de las organizaciones así como las definiciones que han surgido a lo largo del tiempo entorno a las organizaciones; del mismo modo mencionamos el papel del psicólogo dentro de las organizaciones.

El segundo capítulo es “Clima Social y Laboral” donde se da a conocer el concepto de clima laboral. Veremos que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. En el se incluyen también los tipos de clima laboral, estos son: Clima tipo autoritario, que a su vez se divide en autoritario explotador y autoritario paternalista; un segundo tipo de clima es el de tipo participativo, dividido en consultivo; el tercer tipo de clima es el de tipo participación en grupo.

En el tercer capítulo abordamos “Rotación de Personal”, dando a conocer las diferentes definiciones que diversos autores han mencionado a lo largo de su historia, así como las causas de la rotación.

El capítulo cuarto tiene por nombre “Desarrollo Organizacional” en el cual revisamos las características, la historia, los enfoques y la calidad total. El Desarrollo Organizacional se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas en lugar de que sólo analicen teóricamente. Busca construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando; y este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización.

El capítulo cinco comprende el método, el planteamiento del problema, las hipótesis, la definición de las variables, el tipo de muestreo y los sujetos, el tipo de investigación, el diseño, el instrumento y el procedimiento.

Finalmente en el capítulo seis se encuentra el análisis de los resultados obtenidos en el la investigación, que incluye la descripción para cada uno de los departamentos que participaron en esta investigación.

### ORGANIZACIONES

Una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes Gibson (2006).

Indudablemente, el hombre es incapaz de cubrir todas sus necesidades por si mismo debido a que carece de la capacidad, tiempo, fuerza y perseverancia necesarias, por ello requiere apoyarse en los demás. Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer, están en ese momento hablando de organización. Las personas crean organizaciones, se incorporan a trabajar en ellas y utilizan sus productos y servicios con el propósito, a veces inconscientes, de ser saludables, productivos y felices; la organización surge como elemento esencial, necesario para cubrir las exigencias de la sociedad, es decir obtener productos y servicios que las personas quieren para subsistir; estos satisfactores se producen mediante el trabajo que cada individuo ejecuta.

“Cuando varias personas toman consciencia de que al coordinar esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, están en ese momento hablando de organizaciones” menciona Grados (2003).

Las organizaciones deben estar preparadas para manejar las necesidades de los clientes con responsabilidad social, buena ciudadanía, administración y liderazgo responsable. Las organizaciones han crecido en complejidad y por tanto, su estudio requiere análisis más profundos; no obstante, habría que destacar que el hombre vive la mayor parte de su vida ligado de una manera u otra forma a las organizaciones, además de que la base de cualquier organización es el esfuerzo humano.

## **1.2 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento Organizacional (CO), se refiere al estudio formal de la conducta organizacional, comenzó entre los años de 1948 y 1952; desde entonces intenta ayudar a los administradores a entender mejor a la gente para poder lograr mejoras en la productividad y en la satisfacción de los clientes, así como para obtener una posición más competitiva mediante mejores prácticas administrativas. Aprender acerca del comportamiento dentro de las organizaciones puede ayudar a proporcionar habilidades de observación, pronóstico e implementación.

En la eficacia de cada organización influye enormemente el comportamiento humano. Las personas son un recurso común a todas las organizaciones: para la Psicología un principio importante es que cada persona es diferente, cada una tiene percepciones, personalidad y experiencias de vida únicas, la gente tiene distintos antecedentes étnicos y diferentes capacidades de aprendizaje y para el manejo de responsabilidad, así como diferentes actitudes, creencias y niveles de aspiración; los administradores en este caso deben ver a cada empleado o miembro como una personificación única de todos estos factores de comportamiento y culturales.

El marco para aprender acerca del comportamiento organizacional y mejorar la efectividad de los empleados, los equipos y las organizaciones tiene cuatro componentes básicos: las competencias, el individuo en las organizaciones, los líderes y equipos en las organizaciones y la organización misma. Esto quiere decir que los componentes no son independientes unos de los otros. Las relaciones entre ellos son muy dinámicas, en términos de su variedad y cambio, como para definirlos como leyes o reglas. A medida que se avance en la explicación de cada componente.

### **1.2.1 Competencias**

Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva. De acuerdo con Jones (2008), hay siete competencias clave que afectan de forma significativa el comportamiento y la efectividad de cada

individuo, equipo y organización. Estas competencias particulares son importantes para la efectividad de casi todos los empleados y no solo los que desempeñan roles gerenciales o de liderazgo.

### ***Competencia Personal***

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales hasta perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas.

Se considera que la competencia personal es la más básica, Jones (2008). Al adquirirla se crean los atributos personales básicos para desarrollarse.

### ***Competencia para la Comunicación***

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones. Podemos suponer que esta competencia es como el sistema circulatorio que nutre a los demás, para que estos cumplan con sus respectivas funciones.

Incluye las habilidades y capacidades para poder transmitir información, ideas y emociones a otros, de modo que capten la intención original.

### ***Competencia para la Diversidad***

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y los grupos, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo. Esta habilidad también implica habilidad para ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastante diferentes.

Permite crear un entorno que propicie la inclusión de personas con características diferentes a las suyas, aprender de las personas que tienen

otras características, experiencias, perspectivas y antecedentes. Que se respeten sexo, edad, raza, etnia, educación, cultura, religión etc.

### ***Competencia Ética***

Conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética se refiere a los valores y los principios que distinguen el bien del mal.

Esta tiene que ser efectiva para identificar y descubrir los principios para tomar decisiones y conducirse con ética. Aplicar las leyes y los reglamentos gubernamentales, así como las normas de la conducta del empleador a la hora de tomar decisiones. Cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad y autoridad de una persona, tanto mayor será la probabilidad de que vaya a afrontar cuestiones y dilemas éticos cada vez más complejo y ambiguos.

### ***Competencia en Equipos***

Capacidad para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización. Esta competencia permitirá ser efectivo para determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipo y si se utiliza uno, cual es el tipo de equipo que resulta más conveniente. Participar o liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo. Aplicar métodos y tecnologías adecuadas en la toma de decisiones para las metas, cuestiones y tareas que emprenderá el equipo.

Nunca se debe dejar de evaluar las circunstancias que aconsejan la utilización de equipos en lugar de depender tan solo de un individuo; es decir, de un solo empleado o gerente que asume el control principal y la responsabilidad en el desempeño de una tarea, la solución de una cuestión o un problema.

### **Competencia para el Cambio**

Incluye las habilidades para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona.

Los estilos y enfoques del liderazgo quizá tengan que variar en situaciones de crisis y en las que se requiera hacer cambios mayores. Se debe diagnosticar la presión a favor del cambio y la resistencia a él en situaciones específicas, estas presiones pueden ser internas, como la cultura organizacional, o externas, como, las nuevas tecnologías o los competidores.

#### **1.2.2 El individuo en las Organizaciones**

Todo individuo supone cosas sobre las personas con las que trabaja o pasa su tiempo en actividades recreativas. En cierta medida, estos supuestos influyen en la conducta que una persona observa frente a otras. Un empleado efectivo, antes de tratar de influir en el comportamiento de otros, entiende que cosas afectan su comportamiento, las decisiones, las actitudes, la personalidad y la efectividad de cada individuo. Para incrementar la efectividad de las personas, los equipos, los líderes y la organización es fundamental entender al individuo. Cada persona es un sistema psicológico integrado por diversos subsistemas (actitudes, percepciones, capacidad de aprender, personalidad, necesidades, sentimientos y valores). Hellriegel (2009).

Los factores internos y los externos dan forma al comportamiento de una persona en su trabajo. Algunos factores internos son la capacidad para aprender, la motivación, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores. Algunos de los factores externos que afectan el comportamiento de una persona son: el sistema de recompensas de la organización, los grupos y los equipos, los estilos de liderazgo de los gerentes, la cultura de la organización y el diseño de esta.

Una persona es inherentemente un ser social, y por lo general, no opta por vivir ni trabajar sola. Pasa la mayor parte del tiempo interactuando con otros. Cada persona nace dentro de una familia, practica su credo religioso en

grupo, trabaja en equipos y juega en grupo. Gran parte de su identidad se fundamenta en la forma en que otras personas y grupos la perciben y la tratan.

Las organizaciones efectivas tienen líderes capaces de integrar a los clientes, los empleados y las metas de la organización. La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado al que las capacidades y los estilos de liderazgo permiten a los gerentes y a los líderes de los equipos planear, organizar, controlar, influir y actuar de forma efectiva. Un liderazgo efectivo implica el desarrollo de múltiples competencias. La manera en que los empleados se comunican con sus superiores, compañeros, subordinados y otros más les puede servir para ser miembros efectivos de los equipos o conducir a la moral baja, la falta de compromiso y la poca efectividad de la organización. Por tal motivo, y por que la mayoría de los gerentes y los profesionales pasan una cantidad considerable de tiempo tratando con otros, la comunicación interpersonal establece los fundamentos de esta parte.

### **1.2.3 Valor en una Organización**

La creación de valor se lleva a cabo en tres etapas: entrada, conversión y salida. La manera en que una organización elige y obtiene de su ambiente los insumos que necesita para producir bienes y servicios determina cuanto valor crea en la etapa de entrada. La manera en que la organización utiliza los recursos humanos y la tecnología para transformar los insumos en resultados determina cuanto valor se crea en la etapa de conversión. La cantidad de valor que crea una organización va en función de la calidad de sus habilidades, que incluyen su capacidad para aprender del medio ambiente y de responder a el, Jones (2008).

### **1.3 Estructura y Diseño de la Organización**

Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de una organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la

organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.

La estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades de la organización. Los sistemas de organización se representan de manera intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o graficas de organización. Consisten en hojas en las que cada puesto de jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, la unión de los cuadros mediante líneas indica los canales de autoridad y responsabilidad.

Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera. La estructura organizacional se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional.

### **1.3.1 Unidades de Organización**

Las organizaciones se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios básicos principales. Grados (2003):

1. El trabajo que se debe hacer.
2. Las personas concretas de que se puede disponer.
3. Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Su nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, siempre se consideran estos grupos del siguiente modo:

- Gerencia, primer nivel jerárquico.
- Departamento, segundo.
- Oficina, tercero.
- Sección, cuarto.
- Grupo y subgrupos, quinto.
- Unidades y subunidades, sexto.

### 1.3.2 Sistema de Organización Lineal

Se refiere a aquella en donde la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En la que cada persona tiene un jefe para todos los aspectos, recibe órdenes y reporta a él únicamente.

Sus ventajas:

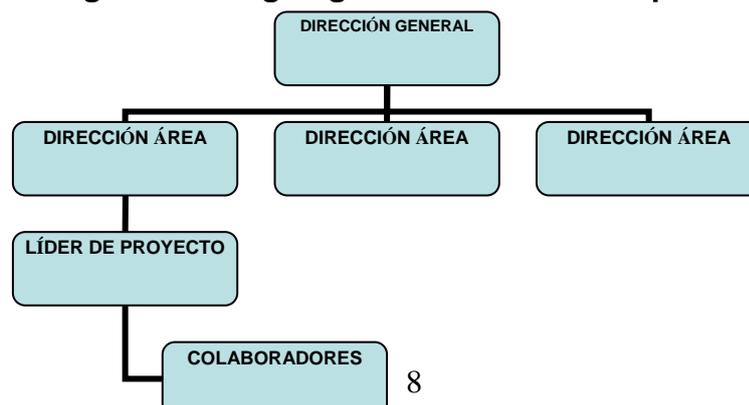
- Es muy sencillo y claro.
- No existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina: cada jefe adquiere su autoridad y para sus subordinados es el único que la posee.
- Es fácil y útil en pequeñas empresas.

### 1.3.3 Organigrama

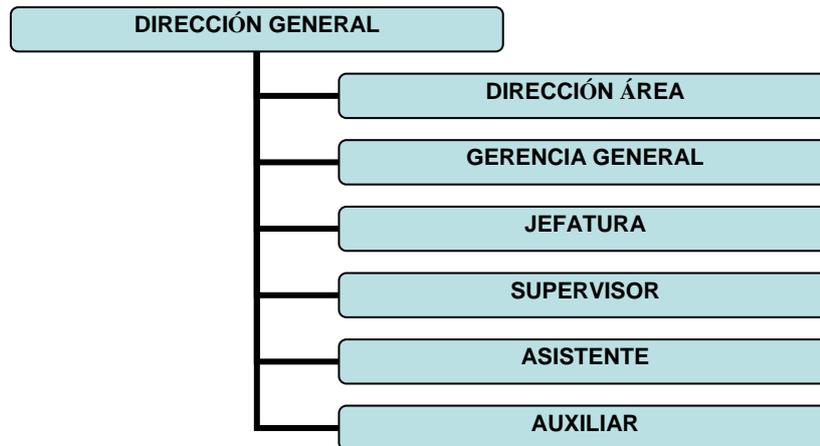
Los sistemas de organización se representan de manera intuitiva y con objetividad en los organigramas. El puesto del jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa); la unión de los cuadros mediante líneas indica los canales de autoridad y responsabilidad, estos instrumentos revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff con línea punteada.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

**Figura 1.1. Organigrama Horizontal o Aplanado**



**Figura 1.2. Organigrama Vertical**



### **1.4 Importancia de la Organización**

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico: recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado con respecto a cómo debe ser una empresa.

El proceso administrativo (Reyes, citado por Grados 2003), está formado por las siguientes etapas:

1. Previsión: se lleva a cabo la previsión de objetivos.
2. Planeación: selección de objetivos y políticas.
3. Organización: se determinaran actividades, autoridad, responsabilidad, jerarquías, funciones y obligaciones.
4. Integración: que recursos humanos, económicos, materiales y técnicos tenemos a nuestra disposición.
5. Dirección: comprende la supervisión, mando, autoridad y dirección, así como la comunicación en la empresa.
6. Control: mide la ejecución, corrige desviaciones, establece normas de operación y control.

#### **1.4.1 Diseño Organizacional**

La base de toda organización exitosa es que las personas que la conforman trabajen de manera conjunta y que entiendan la interrelación que existe entre sus acciones y las de otras personas para poder respaldar la

estrategia de la organización. El diseño de la organización es central para aclarar los roles de los gerentes y los empleados que la mantienen unida.

El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cual persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas. La estructura de una organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces, el diseño organizacional tiene un papel central para que esta alcance el éxito.

Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y la cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas, el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. Para Jones (2008); El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas. Lograr el equilibrio adecuado ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo.

#### **1.4.2 Consecuencias de un mal Diseño Organizacional**

Muchos equipos de administración no logran comprender los importantes efectos que el diseño y cambio organizacionales pueden tener en el desempeño y eficiencia de su empresa. Aunque el comportamiento se controla con una estructura y cultura organizacionales, a menudo los gerentes no están conscientes de los muchos factores que afectan esta relación, presentando escasa atención a la forma en que los empleados se comportan y a su papel en la organización. La consecuencia de un mal diseño organizacional o de la falta de atención a ese diseño es el declive de la organización. Los empleados talentosos se van para aceptar puestos en empresas fuertes y en crecimiento. Los recursos son cada vez más difíciles de

adquirir y todo el proceso de creación de valor se vuelve lento. Desatender el diseño organizacional hasta que amenaza una crisis obliga a los gerentes a hacer cambios en la estructura y cultura organizacionales que desbaratan la estrategia de una empresa.

El diseño organizacional se complica por las contingencias que se deben considerar a medida que la empresa toma sus decisiones de diseño. Varios tipos de contingencias (el ambiente de la organización, la estrategia, la tecnología y sus procesos internos que se desarrollan con el tiempo) provocan incertidumbre e influyen en la elección de la estructura y cultura de una organización.

### **1.4.3 Ambiente Organizacional**

El ambiente organizacional es un conjunto de fuerzas que rodean una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en que la que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estos recursos incluyen las materias primas y los empleados especializados que necesita para producir bienes y servicios; la información que necesita para mejorar su tecnología o decidir acerca de su estrategia competitiva; y el apoyo de las partes interesadas externas, como los clientes que compran sus bienes y servicios o las instituciones bancarias y financieras que proporcionan el capital para sostenerla.

Una organización procura manejar las fuerzas de su ambiente para obtener los recursos necesarios con los que puedan producir bienes y servicios destinados a compradores y clientes. Una organización establece su dominio al decidir cómo manejar las fuerzas de su ambiente para maximizar su capacidad de aseguramiento de los recursos necesarios. Una organización procura estructurar sus transacciones con el ambiente para proteger y agrandar su dominio de modo que pueda aumentar su capacidad de crear valor para los clientes, los accionistas, los empleados y otras partes interesadas.

El diseño organizacional debe:

- Propiciar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores;
- Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones, y
- Crear el equilibrio deseado de la integración entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno.

### ***El ambiente Específico***

Consisten en las fuerzas de las partes interesadas externas que afectan directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos.

### ***El ambiente General***

Consisten en las fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos.

### ***Función Organizacional***

Es un conjunto de comportamientos relacionados con las tareas requeridas a una persona según su posición en una organización.

## **1.5 Papel de la Administración de Recursos Humanos**

En la actualidad se ha puesto mucha atención en los detalles de la administración de personas pero no se ha practicado como debería, una administración de personas eficaz es el ingrediente esencial que necesitan las organizaciones para conservar un nivel de vida cómodo y seguir siendo líderes en la economía mundial, mejorando la calidad de vida de todos los ciudadanos; la administración dentro de un entorno organizacional es importante. Los administradores de Recursos Humanos tienen poder y autoridad, cuando existen estos factores se puede hacer lo correcto y lo equivocado, lo bueno y lo malo:

- Deben tomar decisiones que afecten las vidas, carreras y bienestar de las personas.
- Toman decisiones que incluyen la distribución de recursos limitados.
- Diseñan, implementan y evalúan: reglas, políticas, programas y procedimientos.
- Muestran a los demás su moral y sus valores personales cuando toman decisiones.

En la medida en que el actual administrador de RH incremente sus competencias técnicas, cognitivas, conductuales y sus rasgos personales, realizará prácticas más sofisticadas y orientadas hacia la estrategia del negocio, logrará identificación, descripción, desarrollo y certificación de competencias individuales para impulsar un nivel de excelencia hacia resultados Liquidano (2006).

### **1.5.1 Reclutamiento**

El reclutamiento se basa generalmente en rasgos de la personalidad, características físicas de la persona y experiencia o conocimientos en el área, algunas empresas por ejemplo, buscan candidatos que estén dispuestos a cooperar con la autoridad con el propósito de mantener un clima laboral pacífico y estable (De Forest, en Elvira y Dávila 2005).

Para mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades. Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la dimensión de la empresa ni por la rotación de personal.

Para Grados (2003), Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento:

- Fuentes internas: son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno por ejemplo: sindicatos, archivo o cartera de personal, familiares y recomendados, promoción o transferencia interna de personal.

- Fuentes externas: son a las que se puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y son totalmente ajenas a la empresa, ejemplos son bolsas de trabajo, agencias de colocación, out-sourcing etc.

### **1.5.2 Selección de Personal**

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de las actividades dentro de una empresa: la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Podemos decir entonces que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

### **1.5.3 Proceso de DNC**

Las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las siguientes Grados (2009):

- Planeación: se determina con detección de necesidades (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.
- Organización: Disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización.
- Ejecución: es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se lleva a cabo los planes establecidos.
- Evaluación y seguimiento: sirve para tomar las medidas correctivas y está presente en todo proceso.

### **1.5.4 Capacitación**

La capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal. Grados (2009).

Hablar de capacitación es hablar de un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo:

Art. 153-A: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-B: para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

#### **1.5.5 Otras Consideraciones**

El contacto personal es importante, porque las empresas buscan armonía y un buen clima laboral. La interacción social y la amistad son condiciones importantes para unas relaciones laborales buenas y estables en situaciones de este tipo.

Una revisión realizada en 2005 por Elvira y Dávila, sobre la Administración de recursos humanos en Latinoamérica arroja algunos puntos que se pueden tomar en cuenta, tales como satisfacer las necesidades básicas

del trabajador, crear estabilidad en el empleo, relaciones laborales buenas y desarrollo sustentable de la empresa.

El desempeño, debe ser interpretado desde la perspectiva cultural ya que incluye la importancia del respeto por la autoridad y las relaciones sociales.

## **1.6 Cultura de la Organización**

La cultura es una parte de la vida de una organización que influye en el comportamiento, actitudes y eficacia en general de los empleados. En pocas palabras es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas Gibson (2006).

Es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización esta formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Las competencias y los valores de los empleados y los gerentes tienen una función muy importante para determinar la efectividad y el éxito de una organización.

Gibson (2006) también resalta que la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que parten sus miembros. Las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización. La cultura tiene sus raíces en innumerables detalles de la vida de la organización y ejerce influencia en mucho de lo que les ocurre a los empleados dentro de ella. La cultura de una organización influye en quien es promovido, en como se hacen o descarrilan las carreras y en como se asignan los recursos. Si bien las culturas influyen en el comportamiento, también es necesario crearlas y administrarlas.

La cultura organizacional se encuentra dentro de varios niveles, los cuales tienen distinta visibilidad y resistencia al cambio.

Los valores culturales de la organización, los cuales representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de que es correcto, normal, racional y valioso. Los valores culturales son bastante diferentes de una organización a otra. Estos valores suelen perdurar a lo largo del tiempo, a pesar de que los miembros de la organización cambien.

Las conductas compartidas incluyen las normas que como son más visibles, son más fáciles de cambiar que los valores.

El nivel más superficial de la cultura organizacional contiene los símbolos. Los símbolos culturales son las palabras, los gestos y las imágenes u otros objetos físicos que tienen un significado particular dentro de una cultura.

La cultura organizacional es importante para los empleados y también para los gerentes. Para que los valores de la organización encajen bien con los del empleado, lo primero que se requiere es que un empleado potencial averigüe que cosas valora la organización y después que encuentre una organización que comparta sus valores personales.

### **1.6.1 Formación de una Cultura**

Una cultura organizacional se forma en respuesta a dos grandes retos que afronta toda organización Hellriegel (2009):

1. La adaptación al exterior y la supervivencia. Se refieren a la forma en que la organización encontrara un nicho en un entorno externo que no sea de cambiar y como podría lidiar con el.
2. La integración al interior. Significa establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización y requiere que se aborden cuestiones como:
  - Lenguaje y conceptos
  - Límites de los grupos y los equipos
  - Poder y estatus
  - Recompensas y castigos.

Una cultura organizacional surge cuando los miembros comparten conocimientos y supuestos a medida que descubren o desarrollan formas de afrontar las cuestiones de la adaptación al exterior y la integración al interior. En un punto posterior de la vida de la organización, su cultura reflejará una compleja mezcla de supuestos, valores e ideas del fundador o de algunos de los primeros directores y las subsecuentes experiencias de los gerentes y los empleados.

### **1.6.2 Cultura de la Organización en México**

El valor dominante de la cultura de un país también afecta la cultura de una organización. La forma en que funciona y se administra una organización puede tener consecuencias, pretendidas, para la posibilidad de mantener y cambiar la cultura organizacional.

Existen algunos métodos para mantener la cultura organizacional, entre ellos:

- Aquello que observan los gerentes y los equipos
- Las reacciones ante la crisis en la organización
- Modelar los roles gerenciales
- Los criterios para las recompensas
- Los criterios para la selección y la promoción
- Los ritos, las ceremonias y las historias de la organización

En México, como en cualquier otro lugar del mundo, la cultura de las organizaciones se ve afectada por las variables propias de la cultura nacional y hasta la regional. La cultura es importante cuando se genera un cambio organizacional continuo, porque permite integrar los múltiples cambios y les otorga legitimidad promoviendo la adaptación a los mismos.

Las organizaciones son únicas: cada una posee su cultura, sistema de valores, métodos de dirección, lo que en general coadyuva a conformar el clima haciendo que cada individuo se sumerja dentro de este sistema. Hay organizaciones que poseen un clima que posibilita que la persona se adapte; de ahí que las personas permanezcan en ella y asuman de cierta forma sus patrones, así como existen empresas donde las personas no se adaptan, pues

no hay un ajuste con su sistema personal por lo que se usan la libertad de elegir el clima organizacional que prefieren.

La cultura de una organización se manifiesta en un amplio abanico de formas. Una de las más importantes es a través de sus tabúes, mitos, ritos, historias y leyendas, que tienden a exagerar las virtudes de esa organización y de sus miembros. Los tabúes son los límites mediante los cuales se establecen límites claros en relación con lo que está permitido y con aquello que no lo está, y mantienen aquellos ritos y ceremonias que ayudan a la socialización de los miembros reafirmando los valores de la organización, Gibson (2006).

Por lo que la organización contrata a personas que parecen tener afinidad con su cultura y mantiene su cultura eliminando a los empleados que de forma consistente u ostensible se alejan de las actividades y las conductas aceptadas.

### **1.6.3 Tipos de Cultura Organizacional**

Los elementos culturales y sus relaciones producen un patrón que es distintivo de la organización. Los empleados que trabajan en una organización que tiene una cultura que coincide con su visión personal de una cultura ideal tienden a estar comprometidos con la organización y a ver el futuro con optimismo. Además, la cultura debe reflejar las metas de la organización.

Hooijberg y Petrock 1993; en Gibson 2006, proponen la siguiente clasificación:

#### ***Cultura Burocrática***

Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente. Las normas conductuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad. Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con claridad.

### ***Cultura de Clan***

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo. El compromiso del individuo con la organización a largo plazo es intercambiado por el compromiso de la organización con el individuo a largo plazo.

### ***Cultura Emprendedora***

Los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta cultura no solo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios. En ellas, efectividad significa proporcionar productos novedosos y únicos, así como un rápido crecimiento.

### ***Cultura de Mercado***

El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado. La relación entre el individuo y la organización es contracultural. Es decir, las partes convienen de antemano cuales serán sus obligaciones. En este sentido, la orientación al control es formal y bastante estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización le promete un nivel específico de recompensas a cambio.

**CLIMA SOCIAL Y LABORAL****2.1 Antecedentes**

El concepto de Clima Organizacional se introduce en el campo de la Psicología Laboral en la década de los sesenta, y a partir de entonces se han llevado a cabo valiosas investigaciones que han contribuido a enriquecer los estudios sobre este tema. (Rodríguez 1993; en Labrada 2008).

Las investigaciones de Hawthorne realizadas por Elton Mayo y su equipo de trabajo de 1927 a 1932, en donde se intentó estudiar en qué medida los factores ambientales influían en la productividad de los empleados. Observaron la necesidad de tomar en cuenta al trabajador en relación con la organización, debido a que encontraron que la satisfacción, motivación, grupos informales y liderazgo, influyen en la productividad del empleado; pero fue hasta años más tarde cuando se le dio importancia al clima laboral.

Para principios del siglo XX con la administración científica, gracias a los estudios de Taylor se agilizó el proceso de producción, se dividió el trabajo en tareas simples, repetitivas, ciclos cortos y de fácil aprendizaje, en donde el trabajador carecía de autonomía, se aplicaba una política de incentivos económicos en función de la productividad; esto resultaba muy remunerable para las empresas y con ello hacía más fácil cambiar al personal que no llevara el ritmo de la producción de los demás. Por ello no se tomaba en cuenta la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y por lo cual el clima era ignorado (Rodríguez 1998; en Martínez y Mendizábal 2001).

Hoy en día el clima laboral es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo de talento humano de una entidad. Conocer y comprender la forma como los empleados de una empresa perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad. Rodríguez (2005).

En el clima laboral de toda organización, el factor humano es determinante para un desarrollo armónico en la consecución de los objetivos de la misma; todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí. El éxito o el fracaso de la mayor parte de los proyectos organizacionales depende del factor humano; es necesario saber administrar a personas que tienen distintas personalidades y también saber como relacionarse y comunicarse con ellas. La interacción de estos componentes produce patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Laboral.

El clima laboral es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo de talento humano de una entidad.

“El clima laboral es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones; se traducen en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas” Sudarsky 1977; en Brunet 1987).

El clima es importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio externo. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que la empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global Brunet (1987). Frecuentemente se reconoce que el clima condiciona al comportamiento de un individuo.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes, características físicas, psicológicas, a cambio; ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus

particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

El ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento de sus integrantes y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización. El clima es un concepto de sistema que refleja el estilo de vida de una organización. Cuando es factible mejorar ese estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias mensurables en el desempeño.

## **2.2 Definición de Clima Laboral**

Las investigaciones que se han realizado en torno al clima laboral han revelado que es un factor que influye en los trabajadores y en la productividad de las empresas, no obstante la literatura indica que la percepción del individuo es un elemento fundamental para obtener información sobre las estructuras y los procesos del ambiente laboral. La mayoría de los investigadores coinciden en que se puede medir a través de las percepciones y que se puede determinar si es: favorable, abierto, neutro, desfavorable o cerrado. (Flores y Herrera, 2007).

La palabra clima tiene una raíz griega que significa “pendiente” o “inclinación”. Brunet (1987). El concepto se ha extendido al ámbito de las organizaciones, para referirse a las características del ambiente de trabajo.

Brunet (1987) menciona que el concepto se introdujo en la psicología organizacional por Gellerman en 1960. Los primeros estudios sobre clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

“El clima Organizacional consiste en métodos de acción, que permite conocer las actitudes y sentimientos del trabajador, especialmente en lo que se refiere a la salud y comodidad de los empleados, es decir, se refiere a las condiciones (factores físicos y sociales” internos de la empresa y no de los externos. Por lo que el clima organizacional son todos los factores físicos,

psicológicos y sociales afines de un ambiente que está situado dentro de la frontera de la organización que afectan la interacción humana en el trabajo” Grados (1985).

Brow y Moberg (1990; citado en Rodríguez 2005) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal como lo perciben los miembros de esta.

Para Litwin y Stringer (1990; citado en Rodríguez 2005) el clima son: los efectos subjetivos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Según Hall (1996; citado en Rodríguez 2005) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Martínez y Mendizábal (2001; citado por Ibarra 2007) concluyeron que el clima laboral se refiere al conjunto de características que identifican a una organización, la especifican y con ello lo hacen distinta de otras, además de tener una permanencia o estabilidad en el tiempo e influir en el comportamiento de sus empleados dentro y fuera de la empresa, ya que además de su fuerza productiva el hombre involucra en el trabajo sentimientos y emociones que se reflejan en el desempeño de sus actividades. Con el nacimiento de la relación empleado-empresa, ambas partes buscan cubrir sus necesidades y solucionar sus problemas, una en función de la otra.

El clima laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización; para mejorarlo se requiere, entre otras acciones, tener: objetivos claros y visión de futuro, conocer el mercado, ser innovadores y competitivos, modelar en la empresa el estilo de liderazgo, que promuevan el reconocimiento y la valoración de la gente, ofrecer oportunidad de desarrollo y crecimiento, enfrentar retos, etc., Camarena (2010)

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. El clima laboral es un concepto multidimensional que está constituido por factores relativos a los individuos, a la organización y al grupo. Pueden existir variaciones en las percepciones del clima, en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe.

### **2.2.1 Importancia del Clima Laboral**

Como observamos el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

El administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador o el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones.

### **2.3 Tipos de Clima Laboral**

En una empresa puede haber varios climas diferentes, la compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes. Ya que puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no.

Por ejemplo, la posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores de menor rango. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de ésta última.

La posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, puede influenciar la percepción del clima. Los empleados de nivel intermedio en una empresa pueden percibir el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, que trabaja para esta misma organización, va a percibir el clima como rutinario, rígido y estático. La percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar.

### **2.3.1 Clima de Tipo Autoritario**

#### ***Sistema I Autoritarismo Explotador***

En este tipo de clima la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

#### ***Sistema II Autoritarismo Paternalista***

Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. Las interacciones entre los

superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Puede desarrollarse una organización informal pero esta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

### **2.3.2 Clima de Tipo Participativo**

#### ***Sistema III Consultivo***

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces, un alto grado de confianza. Puede desarrollarse una organización informal pero esta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### ***Sistema IV Participación en Grupo***

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

### **2.4 Teoría de los Sistemas**

La teoría más desarrollada sobre el clima organizacional es la de Likert, es una de las más completas; permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite analizar también el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Brunet (1987).

El comportamiento de los subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben. La reacción ante cualquier situación esta en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva.

Los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que pueden explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización:

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

Tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

1. Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes, 2. son variables independientes (de causa y efecto), si éstas se modifican hacen que se modifiquen las otras variables.
2. Variables intermediarias. Reflejan el estado interno y la salud de la empresa; motivaciones, actitudes, objetivos.
3. Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Reflejan resultados obtenidos por la organización; productividad, gastos, empresa, ganancias y las pérdidas. Constituyen la eficacia organizacional de una empresa. Brunet (1987).

## 2.5 Componentes del Clima Laboral

El comportamiento de los individuos en una organización está influenciado por el clima laboral existente en ésta, el cual se genera por numerosos estímulos. Es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como:

- Ambiente físico: aspecto físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias.
- Estructura: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- Ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación.
- Personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- Comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés.

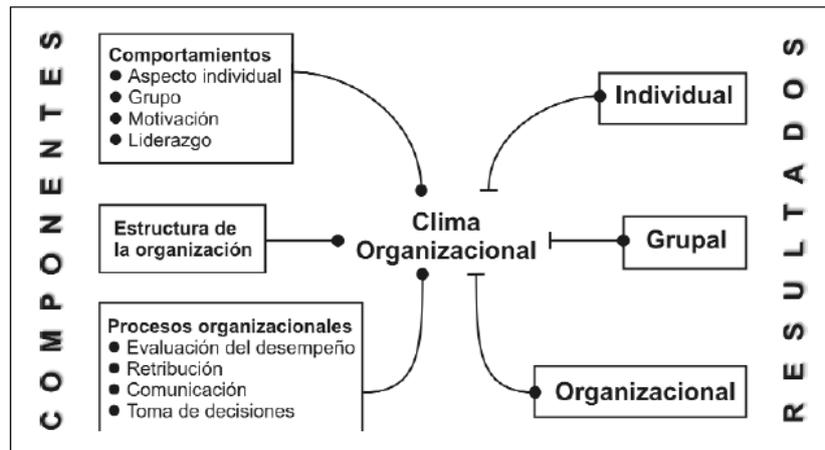
Litwin y Stinger (González y Parera, 2005) plantean la existencia de nueve dimensiones:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

Brunet, los reagrupa bajo dos grandes variables: procesos y estructura organizacional, donde incluye aspectos, psicológicos y del comportamiento de los trabajadores.

El clima está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un método para evaluarlo.

**Figura 2.1. Componentes y resultados del clima organizacional.**



Las características psicológicas de los trabajadores, tales como las actitudes, percepciones, personalidad y valores, entre otros, sirven para interpretar la realidad que los rodea y también se afectan por los resultados que obtiene la organización.

## **2.6 Diagnóstico de Clima Laboral**

Es importante para la dirección de una organización diagnosticar el clima, es decir, conocer cómo son percibidos por los trabajadores aspectos tales como: métodos, estilos de dirección, sistemas de estimulación, reconocimiento, control y supervisión, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros. Esta información permite conocer las principales fuentes de insatisfacción de los trabajadores y por ende, dirigir sus acciones a elementos específicos que se necesitan mejorar o cambiar, planificar estrategias para influir tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de la organización.

Como ya observamos, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima, para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización es importante porque le permite: evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales

debe dirigir sus intervenciones; seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Las organizaciones se encuentran en permanente cambio, a pesar de que pueden ser identificadas como un sistema, los principales fenómenos que tienen lugar dentro de ellas son de carácter procesual, es decir, de procesos que se dan dentro ellas como la comunicación, la toma de decisiones o liderazgo, lo que las vuelve extremadamente dinámicas. Es por esta razón que el clima tiene tanta relevancia dentro de una organización, el mismo clima organizacional es un fenómeno cambiante, que delimita lo propio de la organización frente a lo que no pertenece a ella, incluir un análisis de clima dentro de los programas de diagnóstico organizacional de las empresas es relevante ya que a partir de un diagnóstico acertado podrán implantarse cambios deseados en el sistema organizacional, podrán insinuarse tendencias de desarrollo, hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades y objetivos de la organización.

Cabe señalar la importancia de diferenciar el diagnóstico del Clima Laboral, de un Estudio de Clima; el diagnóstico alude al análisis que se realiza acerca de algunas situaciones, que los trabajadores perciben individualmente y que general actitudes grupales, por sí mismo genera un cambio en la organización, al percatarse de algunas situaciones que ocurren en ella. El estudio involucra no sólo estas percepciones sino aquellos indicadores que se manifiestan, tales como el: Ausentismo, Rotación de Personal, Accidentes en el trabajo, Incapacidades, el tipo de Prestaciones que se otorgan, los cuales ejercen modificaciones en el Clima de las Organizaciones ya sea para mejorarlo o para hacerlo más inestable.

Un estudio busca el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, se relaciona con encontrar otros factores, características o indicadores que no se hayan encontrado en los diagnósticos que evalúan percepciones.

### **2.6.1 Características**

El clima laboral constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima laboral influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico.

Entre sus características están:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos consecutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

### **2.6.2 Fases del Clima Laboral**

Se divide en las siguientes fases:

1. Implantación. Por regla general, desafortunadamente, el clima no se implanta, sino que es consecuencia de la combinación de factores que de forma natural lo conforman. El clima puede dirigirse hacia los resultados que se desean y es factible lograrlo.
2. Pruebas. Se pueden realizar pruebas mediante entrevistas, experimentos o periodos de prueba.
3. Operación. Es el diario acontecer de las relaciones y operaciones que se dan en la empresa, siguiendo los impulsos de los trabajadores y autoridades o respetando las políticas establecidas.
4. Mantenimiento preventivo y correctivo. Se refiere a los ajustes que se realicen a las políticas, de acuerdo con las circunstancias cambiantes.

5. Mejoras y adaptaciones. Son las adecuaciones que se realizan basadas en las necesidades nuevas o no previstas que requieren el clima o ambiente de trabajo.
6. Evaluación. Análisis de los factores del clima de trabajo.
7. Retroalimentación. Es la información que permite planear mejoras a los resultados obtenidos en la operación.
8. Acciones para el mejoramiento. Condujo de estrategias y políticas para la implantación de las acciones, con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos.

### **2.6.3 Medidas y Dimensiones**

La mayor parte de los instrumentos utilizados para su diagnóstico se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
- El grado de la estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de la organización por su puesto.
- Tipo de recompensa o de remuneración que La empresa otorga a sus empleados.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa, dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima, es el cuestionario, este tendrá la capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar.

Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en ellos. En este orden de ideas el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los

empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que se elijan, de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.

El clima organizacional aporta a los desarrollos de cambio especialmente de cultura dentro de las organizaciones puesto que el estudio de la cultura organizacional, se enfoca en la organización como un todo de acuerdo al enfoque sistémico y todas sus características, y el clima organizacional, se enfoca en el análisis de los individuos que la componen, debido a que responden a los factores motivacionales. El análisis del clima es un proceso enmarcado dentro de una situación específica, un momento dentro de la organización, mientras que la cultura es un continuo permanente dentro del tiempo.

#### **2.6.4 Cuestionarios**

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. El perfil de las características organizacionales Brunet (1987). Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes;

- Los métodos de mando. Liderazgo para influir en los empleados.

- Las características de las fuerza motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. Tipos de comunicación en la empresa, manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. Reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. Sistema de fijación de objetivos y directrices.
- Las características de los procesos de control
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Planificación y conformación deseada.

Otro cuestionario fue el de Pritchard y Karasick (1973; Brunet 1987), se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional:

- Autonomía: Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que reciben de la organización.
- Relaciones sociales: Tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Directrices, consignas, políticas que emite una organización y afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

- Remuneración: Se apoya en la en que se remunera al trabajador (salario, beneficios sociales).
- Rendimiento: implica rendimiento/remuneración, remuneración y trabajo bien hecho, conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación: aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus: diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización le da a estas diferentes.
- Flexibilidad e innovación: Voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones: analiza de que manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: 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.

Para esta investigación se ha tomado La Escala de Clima Social WES: The Work Environment Scale, de Moss, Moss y Trickett, en la Universidad de Stanford, California, teniendo como finalidad un instrumento que midiera Clima Social en el trabajo; en 1984 fue adaptado en Madrid, España.

Es susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 10 dimensiones siguientes. Tiene una duración máxima de 20 minutos, contiene hoja de respuestas.

El instrumento contempla tres dimensiones, con diez subescalas o Dimensiones:

- Relaciones: Es una dimensión integrada por los factores: implicación, cohesión y apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.

- Autorrealización: Se aprecia por medio de los factores: autonomía, organización y presión, que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, eficiencia y terminación de la tarea y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.
- Estabilidad/cambio: Es la dimensión que se integra por los factores: claridad, control, innovación y comodidad. Estos actores evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y presión para controlar a los empleados, la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

#### Subescalas/Factores:

1. Implicación: Mide hasta que punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
2. Cohesión: Se base en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
3. Apoyo: se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
4. Autonomía; Mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
5. Tarea: Evalúa hasta que punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. Presión: Mide la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
7. Claridad: Mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
8. Control: se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
9. Innovación: Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

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

## **2.7 Factores, Causas y Efectos**

Principalmente se centra en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce.

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías:

- Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios de una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización.
- El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo ofrece al individuo.

Se refiere también al papel, interacciones, causas y efectos del clima de trabajo, dentro de una organización, algunas variables tales como el tamaño y dimensión de una empresa así como los reglamentos y las políticas que ésta adopta, son susceptibles de influir sobre la percepción del clima.

Todos estos factores pueden crear sentimientos de anonimato o de presión en los empleados. La percepción del clima tiene un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo y de las tareas realizadas, el clima por lo tanto actúa como marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar.

### **2.7.1 Estructura y Tamaño**

La estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos. El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional ya que este se refiere

a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos de los empleados tienen ante su organización. La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.

Cuanto mas importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso.

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto mas grande sea el tamaño de una organización, mas alto será el control emocional, mas formales y convencionales los papeles y mas estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen.

### **2.7.2 Reglamentos y Políticas**

Las políticas y los reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos. En efecto, estas acciones de la dirección establecen y prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan, por el mismo echo, el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado, es decir, los comportamientos y las interacciones que la dirección juzga necesarios, útiles y eficaces en el ejercicio de sus funciones.

Si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, este se podrá entonces sentir cuantitativo dentro de una organización impersonal. En efecto, una política así, restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, no puede crear mas que una atmosfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión.

Los climas cerrados o autocráticos frecuentemente van a provocar, en los empleados, intensas reivindicaciones que pueden ser justificadas, injustificadas o aun exageradas. De todas formas, un clima de coacción desata

en los empleados comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida.

## **2.8 Administración por Objetivos (APO)**

La APO consiste entonces en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance sus objetivos de rendimiento o de productividad. Es un sistema dinámico cuyo fin es hacer coincidir la necesidad de la empresa de definir y alcanzar los objetivos de expansión y de rentabilidad con la necesidad del administrador de darse y ampliarse; debe permitir que un empleado sea mas productivo y este mas satisfecho.

El rendimiento de un individuo en el interior de un programa de APO es fundación de tres variables, por lo menos, que son:

- La naturaleza de los objetivos por alcanzar
- Las diferencias individuales ene los empleados
- Los factores de orden situacional o ambiental

El clima organizacional puede también considerarse como una variables reguladora en las oportunidades de existo de un programa de APO. En este caso, se incorporan cuatro variables importantes para el éxito de dicho programa. Estas dimensiones son las siguientes:

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

### **2.8.1 Evaluación del Rendimiento**

El clima organizacional juega también un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa. La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Todo buen programa de evaluación debería normalmente seguir dos grupos de objetivos específicos, interdependientes e indisociables que son:

- Los objetivos administrativos. Se relaciona con el comportamiento del empleado.
- Los objetivos de desarrollo personal. Se debe enfocar al mejoramiento cuantitativo y cualitativo del empleado.

La evaluación no debe verse esencialmente como una medida de control sino más bien como un proceso que estimule al empleado para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades.

**ROTACIÓN DE PERSONAL**

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta es la inestabilidad laboral a veces por desempeño insuficiente por parte del trabajador, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier empresa y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo aumente el índice de rotación de personal dentro de la empresa.

La rotación de personal constituye una herramienta dentro de la función de Planeación de Personal, ya que como consecuencia de la rotación mantenida dentro de la organización, se generan las medidas necesarias, para poder así determinar y constituir los objetivos, políticas, procedimientos y demás elementos adecuados para poder cubrir las necesidades de la empresa y estructurar la organización a futuro.

En ocasiones puede ser provocada por la misma empresa, ya que se desea sustituir el personal actual por uno de mas calidad o simplemente la organización decide hacer un cambio de acuerdo a sus necesidades, pero de la misma manera la empresa tiene que controlar que su rotación no sea ni muy baja ni muy alta, pues puede originar perdida de tiempo, dinero, entre muchos otros elementos que dañaran a la organización; por lo tanto, como en todo, la rotación debe ser el punto optimo. La Rotación de personal puede ser mostrada a través de una relación entre las entradas y las salidas del recurso humano en un periodo determinado, en la mayoría de las ocasiones se expresan en índices mensuales o anuales, según lo requiera el departamento o la misma empresa.

En el mayor de los casos debe tratarse de evitar la rotación de personal ya que la excesiva rotación es un problema que genera inconvenientes como son: costos, retraso, descontento, pérdidas, etc. Solo debe aplicarse el cambio

de personal en aquellos casos en que sea necesaria la substitución de personal, ya sea por motivos forzosos o por causas voluntarias.

Pigors y Meyers (1985; en González 2006), consideran que la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización: para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, iniciativa y potencial a la organización.

Existen también costos directos e indirectos asociados a la rotación. Los directos incluyen al tiempo implicado en el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal. Los costos indirectos incluyen a las cargas de trabajo crecientes en las que los compañeros de trabajo absorben hasta que se contrata y se entrena a los nuevos empleados, así como la productividad baja, asociada a la baja moral del empleado.

Generalmente el índice de rotación de personal de una empresa indica el “nivel moral de trabajo” de la misma, ya que de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano Arias (1976), Citado por Castillo 2011).

### **3.1 Definiciones**

La fluctuación de personal entre la organización y su ambiente de acuerdo al volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Se expresa a través de una relación al número medio de participantes de la organización, en un tiempo establecido, ya sea índice mensual o anual (Chiavenato, 2003).

Casique y López (1994; citado en Castillo 2011) consideran que la rotación “es el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonan su trabajo permanente cuando aun se contrato esta vigente y la empresa requiere de sus servicios, activando el proceso de integración de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes”.

La rotación se define como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el estatus personal y profesional es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo” Rodríguez (1998; en Castillo 2011). También se considera la rotación como el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonaron su trabajo permanente cuando aun su contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios, activando el proceso de integración de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes.

Por lo tanto, la rotación se entiende como el cambio que los empleados realizan de una empresa a otra con el fin de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

Para Reyes (1979; en Flores 2008) la rotación de personal es “el numero de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa”.

Aries Galicia (1990; en Flores 2008) Se entiende por rotación el ingreso y egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividad de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Por lo tanto, la rotación se entiende como el cambio que los empleados realizan de una persona a otra con el fin de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

### **3.2 Antecedentes de la Rotación de Personal**

El problema de rotación de personal se comenzó a estudiar por el año de 1910 a través de estudios americanos en donde exponían que este fenómeno representaba un costo de gran importancia para una organización. Por estas épocas los “Capataces” adoptaban una actitud rígida e inflexible y al menor error el empleado era despedido. En estos años el mercado de trabajo era muy cerrado y a la gente o mano de obra abundaba; sin embargo observaron que al sustituir a dar de baja a un trabajador; tenía un costo: monetario, en tiempo y esfuerzo y que al contratar a otro empleado se duplicaban los costos de estos tres factores, por lo que se dio énfasis al problema de rotación.

Hoy en día el ambiente refleja que las relaciones entre jefes y empleados están constantemente sujetas a los cambios del entorno globalizado. Anteriormente las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados.

En el pasado el factor humano dentro de las organizaciones ocupaba una importancia de segunda línea en los intereses y preocupaciones de los dueños de las empresas, habiéndose concebido como costo y nunca como un recurso. En el nuevo escenario de referencia con una realidad totalmente cambiada que ha asimilado la implantación de nuevas tecnologías, conjuntamente de nuevas formas de trabajo y, como consecuencia de estos cambios se ha elaborado por exigencia de estas realidades nuevos perfiles profesionales, en donde prevalece el trabajo intelectual sobre el físico y el surgimiento de nuevas y exigentes necesidades y una visión ética y moral muy diferentes a las anteriores, los trabajadores no solamente ofrecen su capacidad

de trabajo, sino también sus aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que requieren ser evaluadas y valorizadas.

### 3.2.1 Medición de Rotación de Personal

Las teorías desarrolladas para explicar la rotación provienen de otras culturas y es necesario evaluar su aplicación al contexto mexicano o construir una nueva teoría.

La Rotación voluntaria de personal se manifiesta como una ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones. Por dicha razón, es fundamental señalar que la separación incurre en costos de oportunidad, costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en una baja de moral de los empleados que permanecen. Estos costos son aún más serios cuando la organización pierde empleados valiosos; sin embargo, cabe aclarar que no en todos los casos la rotación es indeseable, aunque en algunas organizaciones puede llegar a niveles disfuncionales.

Un factor que influye en la efectividad de la función del área de Recursos Humanos es el control de la rotación indeseable o excesiva, no solo debe verse como un indicador de Recursos Humanos, sino como un indicador gerencial, debido a que son los jefes quienes tienen trato directo con el personal.

Arias Galicia propone que la rotación puede calcularse de la siguiente forma:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{No. De trabajadores que ingresaron} - \text{No. De trabajadores separados}}{\text{El número promedio de trabajadores}} * 100$$

El índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desviaciones de personal, con relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal dentro de la empresa. En cambio,

si es elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad) (Chiavenato, 2003).

Un índice de rotación equivalente a cero o cercano a él indica un estado de estancamiento en la organización en donde no se inyecta sangre nueva o personal actualizado, recién egresado o con otro tipo de experiencia laboral y en la que no se eliminan los vicios laborales.

Un índice alto refleja un estado inestable del Recurso Humano en el cual no se pueden comenzar proyectos o plan de vida y carrera por la rapidez en la que salen los empleados, así como falta de pertenencia a la empresa y de integración del personal que en ella labora (Chiavenato; 1993) en Ramírez y Bermúdez 2001.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la empresa retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que representa distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada empresa en función de sus problemas y de la propia situación externa.

### **3.3 Causas de la Rotación de Personal**

La rotación de personal es la consecuencia de ciertos fenómenos que acontecen dentro y fuera de la organización y que influyen en la actitud y en el comportamiento del personal.

Dentro de los factores externos están la oferta y demanda del recurso humano en el mercado, las oportunidades de empleo en el mercado, las condiciones de trabajo y prestaciones de otras empresas. Chiavenato (2003).

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en las empresas, están los siguientes:

- La política salarial de la organización: es uno de los fenómenos que mas ocasiona la rotación de personal ya que el trabajador al sentirse

descontento con la remuneración económica que le otorga la empresa, puede sentir la necesidad de buscar nuevas alternativas donde él sienta que su trabajo es realmente valorado y recibe una cantidad monetaria de acuerdo a su capacidad y esfuerzo laboral.

- Beneficios de la empresa: es importante que el trabajador se sienta parte de la empresa y que cuente con el apoyo de esta área en todos los sentidos, principalmente en lo laboral haciendo que el trabajador reciba el máximo beneficio por prestar sus servicios.
- Las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa: el trabajador al sentir que no existe un crecimiento así como un desarrollo profesional dentro de la empresa, sentirá la necesidad de buscar nuevas alternativas.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la empresa; las relaciones interpersonales son fundamentales en el entorno laboral ya que mediante estas se genera la satisfacción personal o el descontento del trabajador.
- Las políticas de reclutamiento y selección de personal; cuando no se valla acabo un correcto reclutamiento y selección de personal esto puede traer como consecuencia el contratar al personal que no cubrirá con las expectativas, pues puede ser que no este contratando de acuerdo al perfil que se busca cubrir para desempeñar las funciones del puesto, lo cual puede generar en el personal la insatisfacción.

Por otra parte Flores (2008) comenta causas frecuentes detectadas en investigaciones realizadas en México:

Una de las causas mas comunes que han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden

hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros.

Una causa común en las salidas de trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Veremos también que la rotación involucra una serie de costos primarios y secundarios, entre los primarios están:

1. Costos de reclutamiento y selección.

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección.
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos.

2. Costos de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal.

3. Costos de integración:

- Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados.
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

#### 4. Costos de desvinculación:

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado.
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador).
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales.

Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización.

Existen también los costos terciarios de la rotación. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo.

### **3.4 Modelos de la Rotación de Personal**

Los modelos conceptuales y empíricos de rotación ofrecen apoyo a la propuesta de que las intenciones conductuales constituyen el determinante inmediato del comportamiento.

García (2005) hace mención a algunos modelos de Rotación:

- Modelo de agotamiento emocional. En este modelo los principales productores de la rotación son el agotamiento emocional que sufre el empleado y el cinismo que éste adquiere en su actitud, manifestando como la pérdida de interés en su trabajo.
- Modelo de razones integrativas. Es un estudio longitudinal que examina la rotación de personal y la satisfacción en el empleo. La metodología utilizada consiste en preguntarle al empleado entrevistado que probabilidad hay de que abandone el empleo y las razones para quedarse o para irse.
- Modelo de la cúspide-catastrófica, se analizan variables como: el retiro del empleado, tensión y compromiso organizacional.

### 3.4.1 Tipos de Bajas

Podemos agrupar las salidas de personal de la siguiente manera García (2005):

- Bajas biológicas o inevitables: son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas (muerte, jubilación e incapacidad).
- Bajas socialmente necesarias: se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución.
- Bajas por motivos personales: son aquellas promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.
- Bajas por motivos laborales: son promovidas por los propios trabajadores por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, etc.
- Bajas por decisión de la propia empresa: la decisión es tomada por la propia empresa y no por el trabajador.
- Inestabilidad natural: existen trabajadores, que por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa.
- Baja por Incapacidades: Permanente total: El IMSS otorga al asegurado que sufre un accidente o enfermedad en ejercicio o con motivo de su trabajo y esto le ocasiona la pérdida de sus facultades, aptitudes o disminución permanente parcial o total en su capacidad física o mental para realizar su trabajo.
- De acuerdo al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, son causas, de rescisión de contrato la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón:

I. Engañar al trabajador en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyen al trabajador capacidades, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejara de tener efecto después de treinta días de prestar servicios el trabajador.

II. Incurrir el trabajador durante sus labores, en falsas de probidad u honradez, en actos de violencia amagos, injurias o malos tratamientos en contra el patrón. Sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo.

IV. Cometer el trabajador, fuera de servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, algunos de los actos que se refiere la fracción II si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación del trabajo.

V. Ocasionar al trabajador, intencionalmente perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinarias, Instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

VI. Ocasionar al trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que se habla de la fracción anterior siempre que sean graves sin dolo, pero con negligencia tal que ella sea la causa única del perjuicio.

VII. Comprometer al trabajador por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

VIII. Cometer al trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar del trabajo.

IX. Revelar al trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.

X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.

XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado.

XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho del conocimiento del patrón o presentar la prescripción suscrita por el médico.

XIV. La sentencia ejecutoria que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo y:

XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en la que al trabajador se refiere.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión.

El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador y en caso de que este se negara a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de rescisión, deberá de hacerlo del conocimiento de la junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación del trabajador.

La falta de aviso al trabajador o a la Junta, por sí solo bastará para considerar que el despido fue injustificado.

### **3.4.2 Recomendaciones**

Ulloa, (2006; en Castillo 2011), considera que debido a los efectos negativos que provoca la fluctuación de personal en las empresas y los elevados costos que la misma proporciona, se recomienda:

- Estimular y reconocer verbal y económicamente los logros de los empleados.
- Delegar el reclutamiento y selección de personal en una empresa especializada.
- Definir una misión y visión claras y hacerlas llegar a todos los niveles de la organización.
- Dar una inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- Manejar luz natural, buena ventilación y tener plantas en las oficinas.
- Ofrecer un tiempo al día a todos los colaboradores para comer, hacer ejercicio y convivir.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL****4.1 Antecedentes y Conceptos de Desarrollo Organizacional**

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971; en Contreras y Galán, 1998) sitúan los orígenes del DO en el año de 1924. Mientras que Warren Bennis (1966; en Contreras y Galán, 1998) considera que el DO nació en 1958.

El DO es un campo en rápida expansión, que cambia continuamente con los nuevos conocimientos. En esencia, es un intento de largo alcance destinado a enfrentarse con los cambios del ambiente exterior y para mejorar su capacidad para resolver problemas internos.

El Desarrollo Organizacional es el proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia. Es una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de que ocurra un cambio planeado, este método propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y practicas para que la organización pueda adaptarse de la mejor manera posible a su entorno. A lo largo de la historia de la humanidad personajes importantes como Sócrates, Platón, Marx, Engels y Taylor por mencionar algunos han contribuido con el DO.

Para Platón, al igual que para Sócrates, el fundamento del hombre es la moral y lo único real son las ideas, identificando la idea del bien con la más excelsa expresión del ser. Lo único real es el mundo de porque el mundo sensible solo es una ilusión de los sentidos. Platón consideraba que el progreso del conocimiento no era tanto un proceso de continua evolución sino como una transformación de un estado de conocimiento menos adecuado a otro mas elevado.

A principios del siglo XIX, el pensamiento social se nutrió de innumerables contribuciones de los llamados utopistas. El socialismo utópico animo el debate sobre la posibilidad de imaginar y construir sociedades mas

justas, igualitarias, libres y habitables, que con mayor o menor repercusión, estimularon las manifestaciones revolucionarias del primer cuarto de siglo.

La escuela de la administración científica, también contribuyó con el DO, esta comenzó con los estudios de Frederick W. Taylor para elevar la productividad, centrando sus estudios en la relación hombre-maquina-producción para obtener el mejor aprovechamiento, el cual llamo "eficiencia productiva". Taylor desarrollo un enfoque de abajo hacia arriba –operadores a gerentes- para evaluar la productividad logrando una mayor producción y salarios mas altos para los trabajadores. Además enfatizo los estudios anatómicos y fisiológicos del hombre con la maquina y sus estudios de tiempos, movimientos, transporte y desplazamiento son el embrión de la racionalización industrial.

Otra aportación del DO lo tenemos entre los años de 1924 y 1933, con los experimentos realizados por Elton Mayo y George Homans, bajo el liderazgo Fritz Roethlisberger para estudiar la productividad y la moral de los trabajadores, gracias al patrocinio de la Western Electric Company, sus trabajos de investigación fueron subdivididos, de acuerdo a los tipos de empleados y a los tiempos en los que estos laboraban en la empresa, estableciéndose cuatro categorías.

La primera de ellas, estaba relacionada con la iluminación, la segunda para las reuniones de trabajo con los grupos del experimento, la tercera enfocada a los programas de entrevista, y la ultima al archivo de datos, lo cual les sirvió para documentar su trabajo de investigación y presentar sus resultados en 1939.

Hoy en día vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. Cada uno de nosotros está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas, o depender de ellas indirectamente, la sociedad de las organizaciones nos pertenece y por ende, el

efecto en la cultura y cambio en ellas es crucial. Muchas de las organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información; pero también vemos que otras no han tenido la habilidad para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural.

Anteriormente hemos visto que son muchos los factores que afectan a una organización y a sus integrantes y que constantemente hay cambios. El desarrollo organizacional es un área de acción social y un área de investigación científica, implica un estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa.

Apoyarse en el Desarrollo Organizacional ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades más eficazmente; provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas; muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas; ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios que se presentan en sus distintas áreas.

Podemos decir que el DO es:

1. Un nuevo arte administrativo que busca el perfeccionamiento organizacional con la ayuda e integración de las necesidades organizacionales con las de los individuos que las forma.
2. Una nueva filosofía administrativa.
3. Un nuevo estilo de administración.
4. Un nuevo proceso dinámico y continuo.
5. Una nueva forma de interacción entre individuos y organizaciones.

6. Un nuevo proceso para aumentar la eficacia y salud de las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional en principio es todo cambio planeado, es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa. Chiavenato (1989).

Por otra parte Guizar (2004) menciona algunas definiciones de Desarrollo Organizacional:

- Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa. *Alejandro Guzmán de la Garza.*
- Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa. *Harris.*
- Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio. *Bennis.*

Abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia de la organización. Tiene la percepción de lo que esta ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización, el análisis y decisión de lo que necesita ser cambiado y la intervención necesaria para provocar el cambio, haciendo la organización mas eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización; exige la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que serán sujetos a su proceso y más que todo, un profundo respeto por las personas.

## **4.2 Características del Desarrollo Organizacional**

Como vimos en el apartado anterior el Desarrollo Organizacional se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas en lugar de que sólo analicen teóricamente. Busca construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando; y este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Se debe preparar estrategias globales con una o más intervenciones que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, lo cual se deriva de ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del Desarrollo Organizacional (DO).

Las características importantes del DO son:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como: problema destino, problema de crecimiento, identidad y revitalización; y los problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Implica una relación cooperativa entre el agente del cambio y la organización.
5. Los agentes de comparten un conjunto de metas normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos, mejores métodos para la solución de conflictos.

### **4.2.1. Filosofía del DO**

Su filosofía es lo más importante, se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización las apoye y fomente.

Los principios de la filosofía del Desarrollo Organizacional son:

- Hombre esencialmente bueno.
- Concepto de los individuos como seres humanos.

- Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse.
- Aprovechamiento de las diferencias individuales.
- Uso de la posición para fines de la organización.
- Confianza básica en las personas.
- Disposición para aceptar riesgos.
- Hincapié primordial en la colaboración.
- Concepto del individuo como una persona completa.
- Utilizar una conducta auténtica.

### **4.3 Historia del Desarrollo Organizacional**

Los orígenes del DO son en Estados Unidos e Inglaterra en el año de 1924, a partir de un estudio de Psicología aplicado al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, donde se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En ellos se descubrió la influencia de los factores de comportamientos (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Inicialmente el DO se limitó al nivel de los conflictos interpersonales, de pequeños grupos, paso luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas. (Bennis 1969; en Chiavenato 1989).

Warren Bennis (1966; en Guizar 2004) considera que el DO nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepart en la Standard Oil Company (ESSO), en E.U. ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad” dinámica de grupo o grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

En cuanto a la expresión “Organization Development” (O.D.) y su equivalente “Organizational Development” ambas traducidas como D.O, no se sabe en realidad quién la acuñó.

### **4.3.1 Desarrollo Organizacional en México**

En México los principales acontecimientos que han construido la historia del DO son:

- 1967-1968: En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del DO.
- 1969-1970: En las organizaciones se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de desarrollo organizacional, se emplean también herramientas de cambio los grupos T y la formación de equipos.
- 1971-1972: Se inscriben los primeros mexicanos en el NTL (National Training Laboratories) de Estados Unidos.
- 1973-1974: Se aplica de manera directa el DO en empresas de Monterrey.
- 1978: se considera un enfoque más integral del desarrollo organizacional que se incluyen más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.
- 1982 a la fecha: se celebran con éxito un congreso anual internacional.

La cultura no es inamovible, sino dinámica y cambiante, por lo que se puede evolucionar, aun cuando este cambio implique mucho tiempo y esfuerzo; además será más dinámico en la medida en que las condiciones del entorno le impongan la necesidad del cambio, como sucede en México; actualmente cuenta con ejemplos de empresas, que han logrado avances impresionantes, lo que prueba que a la cultura no hay que analizarla desde un punto de vista determinista, ya que puede ser cambiada cuando existe la voluntad de hacerlo y se cuenta con los medios para ello.

Es decir que mientras los empresarios y administradores no cambien su percepción básica acerca del ser humano, mientras no se preocupen por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, mientras sólo se interesen por las utilidades a corto plazo, mientras prefieran la improvisación a la planeación será difícil creer que el Desarrollo Organizacional es una realidad.

### **4.3.2 Por qué apoyarse en el Desarrollo Organizacional**

El DO ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente; provee herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales efectivas; muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas, además de ayudar a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

### **4.4 Enfoques de Desarrollo Organizacional**

Mendoza (2000; en Arnías y Govea 2009), plantea que las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encarar de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles, responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación. French (2007) en Arnías y Govea (2009), lo define como un esfuerzo planeado que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias así como de la conducta.

El ser humano enfrenta en las organizaciones una gran diversidad de retos siendo el Desarrollo Organizacional una de las mejores soluciones para responder adecuada y eficazmente a tales retos y ayudar a las personas y a las organizaciones a crecer y a enfrentar los cambios mas saludablemente (Gonzalez 2000; en García y Medina 2007).

El DO contempla varios enfoques para trabajar en las Organizaciones, ya que no solo se trabaja desde el punto de vista conductual para que se lleven a cabo las actividades de forma adecuada, sino que agrega el enfoque humanista porque considera a las personas que laboran en la empresa como uno de los recursos mas valiosos con los que cuenta la Organización.

La teoría de las relaciones humanas propuesta inicialmente por Mayo, a partir de la experiencia de Hawthorne y de los trabajos de Lewin, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica. Dio énfasis al hombre y al clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones pasan a ser componentes principales de los estudios de administración. Esa teoría también se mostró incompleta y parcializada, reforzando solo aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados por la teoría clásica.

Desde otro punto de vista, los estructuralistas conciben la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal. Dentro de una organización encontramos los objetivos organizacionales en conflicto con los objetivos individuales de los participantes.

Mientras que la teoría del comportamiento, visualiza a la organización como un organismo social que tiene vida y cultura propias, donde se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para tratar a las personas. Emerge de allí, el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de relación y expectativas de las empresas, como también los conflictos organizacionales y objetivos individuales de los participantes. De ella resulta el movimiento de desarrollo organizacional en el sentido de obtener cambio y flexibilidad organizacional. Se verifico que no basta solo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin provocar cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un estándar de desempeño y, un programa coherente de cambio de toda la organización.

Finalmente el enfoque de sistemas que permite una comprensión más amplia de los fenómenos psicosociales y administrativos dentro de las organizaciones. Surge como una herramienta que ayuda a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio. Es un enfoque interdisciplinario y, por lo tanto, aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, existen ciertos sistemas muy particulares, entre los cuales

destacan las organizaciones humanas, y entre ellas la empresa, donde incursiona el Desarrollo Organizacional.

Guizar (2004) menciona la definición de Richard Menschel que define al sistema como: “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad en las empresas”.

El enfoque del sistema abierto considera que todo sistema es adaptable y por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema abierto tiene como constante intercambio con el medio; lo que quiere decir que cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que conforma un supra sistema que influye sobre el.

Los sistemas administrativos se pueden dividir en:

- Operacionales: captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos.
- Directivos: la información no sigue un procedimiento establecido de procesamientos o selección.
- De control: Mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados.
- Informativos: Manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos.

Debemos entender que los sistemas que conforman la organización; la gente, intercambio de información y recursos con el medio, pueden variar en función de las exigencias del ambiente: estas pueden afectarse por disponibilidad de materia prima y demanda de los clientes.

Por otra parte la salud de la organización consiste en que tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse puntualmente al cambio; su eficacia se define como la capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente

de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción.

#### **4.4.1 Enfermedad de las Organizaciones**

Se conoce como sintomatología de las Organizaciones y enfermedad de las Organizaciones.

##### ***Organización sana***

1. Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
2. El personal se siente libre para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten y es optimizar en cuanto a su selección.
3. Existe mucha tolerancia en cuanto a la conducta inconforme.
4. Existe un notorio sentido de equipo en la planeación, el desempeño y una disciplina, así como en la responsabilidad compartida.
5. La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
6. Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.
7. El liderazgo es flexible y cambia de estilo según la persona y la situación.
8. Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
9. La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la empresa.
10. La organización, se adapta rápidamente a las oportunidades o a otros cambios, pues se anticipan los acontecimientos.

##### ***Organización enfermiza***

1. Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta dirección.
2. El personal se percata del mal desempeño de la empresa, pero no hace nada por evitarlo.
3. Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.

4. Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
5. Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad, buscar o aceptar ayuda es símbolo de debilidad.
6. Se evita la retroalimentación.
7. La administración es un padre que da órdenes.
8. El personal se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura organizacional.
9. La mayor parte de la alta dirección carece de capacidad para innovar.
10. El personal oculta sus frustraciones.

#### **4.5 Calidad Total**

La Calidad total es por lo común un esfuerzo de toda la compañía que trata de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad de proporcionar a solicitud de productos y servicios que los clientes encuentran de un valor particular; los valores y los enfoques del DO han sido los aspectos clave de muchos procesos de éxito de la Administración de Calidad Total. Lo que es mas, el movimiento de la calidad, para que tenga éxito, depende en gran parte de un proceso efectivo y el proceso es el producto más importante del practicante del DO.

Un control efectivo de la calidad permite a la organización mantenerse permanentemente exitosa.

La calidad total como la satisfacción del cliente en cuanto a características físicas del producto, costo, entrega y la seguridad; toma en cuenta al cliente, tanto externo como interno, y todo ello a nivel de todos los procesos de la empresa, así como al resto de toda la sociedad.(Kano 1983; Ayano 2000; en Rositas 2009).

Por otro lado el concepto de gestión de calidad no solamente enfoca al aspecto tecnológico, sino que es un asunto de interés estratégico que involucra a toda la organización, contempla incluso valores como el respeto a la persona,

ya sea el cliente o empleado y la mejora continua, tanto personal como organizacional, basada en el liderazgo y compromiso de la alta gerencia.

De acuerdo a Ishikawa (1986) en (Granados, 2000), existen dos maneras de definir la calidad: la primera se refiere en esencia al producto cuyas características deben estar de acuerdo a ciertas normas. La segunda tiene una concepción mucho mas amplia, pues se refiere a la calidad como el resultado final de los procesos productivos, de la planeación, del trabajo desarrollado por el personal operativo y ejecutivo y de todos los elementos que intervienen en la empresa.

En los momentos actuales, los empresarios en busca de la excelencia para sus empresas que quieran introducir modificaciones en sus áreas y orientadas hacia el éxito, deben fundamentar el cambio sobre la gestión y orientarlas hacia el éxito, deben fundamentar el cambio sobre la gestión de calidad y actuar sobre los cuatro pilares que sustentan la gestión empresarial:

1. La cultura de la empresa.
2. La estrategia, a largo plazo.
3. La organización, en función de la estrategia elegida, que servirá de marco formal para estructurar la consecución de los objetivos seleccionados.
4. El estilo gerencial, ya que la figura del líder y su estilo de dirección deben ser el elemento impulsor capaz de armonizar la estrategia con la cultura.

#### **4.5.1 Fundamentos de la Calidad Total**

Cada empresa deberá tener en cuenta sus características propias: es decir, se trata de propiciar el desarrollo de una cultura o un modo diferente de ver y hacer las cosas en el trabajo.

- La calidad es primero.
- Orientación al cliente: Producir bienes y servicios que los consumidores deseen y compren con gusto.

- Los clientes y su satisfacción.

#### **4.5.2 Cambio Pieza Clave del DO**

Todo cambio que se planee y pretenda ser eficaz, requiere de una intervención directa de la figura más alta en el organigrama, a través de estrategias especiales que lleven a la gente al total convencimiento acerca de la necesidad de hacer las cosas de diferente manera, de adoptar comportamientos.

González (2007), menciona que para lograr un cambio totalmente exitoso, es recomendable seguir los siguientes pasos:

1. Implementar solamente los cambios que sean necesarios y útiles.
2. Cambiar de manera gradual, no solo de un golpe.
3. Analizar y reconocer los posibles efectos del cambio, procurando manejarlos al tiempo que se da atención a las necesidades de los individuos.
4. Compartir los beneficios del cambio con los involucrados.
5. Diagnosticar los problemas posteriores al cambio y procurar darles la atención debida.

Debemos considerar que el cambio organizacional, es seguido por una reacción que tiende a volver a la antigua estructura, reacción que se presenta generalmente porque no se refuerza o porque se deja de insistir en dicho cambio. Todos aquellos que estén involucrados en el deben aprender a adaptarse a los factores que no pueden ser alterados o controlados, adaptar y alterar aquellos que lo pueden ser.

#### **4.5.3 Resistencia al Cambio**

La resistencia al cambio suele manifestarse a través de los comportamientos de los miembros de la organización que buscan desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio institucional; con frecuencia la gente se opone al cambio al considerarlo como una amenaza contra sus necesidades personales. Percibir el cambio como amenazante puede ser algo

real o imaginario, deliberadamente o espontáneo de grande o pequeña importancia.

En cierto sentido es algo positivo, ya que ofrece un alto grado de estabilidad y previsibilidad hacia el mismo cambio. Si no existiera resistencia, en mayor o menor grado, el comportamiento de la organización adoptaría las características de una casualidad caótica. Cuando una persona se resiste al cambio, esta defendiendo algo importante que parece estar amenazado por el intento del cambio.

Un beneficio más es que identifica áreas en las que un cambio pueda provocar problemas, de forma que la dirección diseñe acciones correctivas antes de que aparezcan situaciones más serias.

Esta resistencia se puede manifestar de tres maneras:

- Resistencia al cambio mismo: si las personas consideran que no vale la pena invertir su tiempo, esfuerzo y atención, rechazarán el cambio.
- Resistencia a la estrategia al cambio: la resistencia no es muchas veces en contra del cambio mismo, sino más bien hacia la estrategia usada.
- Resistencia hacia quien promueve el cambio.

#### **4.5.4 Proceso de Cambio**

Finalmente el proceso de cambio desarrollado por Lewin en González (2007), el cual incluye tres fases:

1. Descongelamiento de la situación inicial: establece los lineamientos para el cambio.
2. Cambiar: Implica la modificación real de las personas, actividades, estructura y tecnología.
3. Volver a congelar: El reforzamiento positivo de los resultados deseados y la asignación de apoyos adicionales en caso de presentar dificultades.

**METODOLOGÍA****5.1 Planteamiento y Justificación del problema**

Es importante diagnosticar el clima, identificar cómo los trabajadores perciben los aspectos tales como: métodos y estilos de dirección, sistemas de estimulación, reconocimiento, control y supervisión, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros, pues se permite conocer las principales fuentes de insatisfacción y por ende dirigir sus acciones a elementos específicos que se necesiten mejorar o cambiar, ya que cuando un trabajador encuentra respuesta a sus necesidades en los componentes de su organización, puede encontrarse más satisfecho, lo cual se reflejará en su desempeño y calidad de lo que realiza.

Ya que lo importante, es saber como vive el clima de su empresa el empleado; lo que cuenta es su percepción, la forma en que interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones y es a partir de este momento puede uno permitirse unir los resultados observados al clima percibido. La percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización; la organización constituye en cierta forma una especie de microsociedad (sistema social), que esta caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

El clima laboral, como ya hemos mencionado esta formado por varios componentes, y esta naturaleza multidimensional es importante cuando se quiere escoger un cuestionario para evaluarlo, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide, cuanto más permite un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será. El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es por supuesto el cuestionario escrito.

Mucho se habla en estos días de lo que es el clima en el trabajo y de su influencia positiva o negativa en las organizaciones y en quienes influye de manera directa, no se ha tomado el tiempo necesario para llevar a cabo

intervenciones que generen un resultado visible, directo y concreto, pero sobre todo que genere e impulse la mejora de todas las áreas que la componen, las organizaciones olvidan la gran mayoría de veces lo que implica verdaderamente el recurso humano, se enfocan en producir y generar más trabajo a bajo costo; y es aquí donde debemos preguntarnos en verdad es a bajo costo el no saber que puntos deben de tener más apoyo, para un crecimiento favorable y cuáles deberían ser mejorados o reafirmados para que el clima produzca aun mejores resultados en cuanto a producción y satisfacción de cada persona que compone las organizaciones actuales.

## **5.2 Objetivo**

El objetivo de esta investigación es realizar un diagnóstico de clima laboral mediante la escala de clima social WES, en una firma de ingeniería de la Ciudad de México.

## **5.3 Planteamiento del Problema**

¿Cómo perciben el clima de trabajo los integrantes de la firma de ingeniería?

## **5.4 Hipótesis**

Ho: No existen diferencias significativas del clima laboral entre los departamentos de la Firma de Ingeniería.

Hi: Existen diferencias significativas del clima laboral de cada departamento de la Firma de Ingeniería.

## **5.5 Variables**

***Variable Independiente: El Clima Laboral percibido por los integrantes de la Firma de Ingeniería.***

- Clima laboral se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización; para mejorarlo se requiere, entre otras acciones, tener: objetivos claros y visión de futuro, conocer el mercado, ser innovadores y competitivos, modelar en la empresa el estilo de liderazgo que promuevan el reconocimiento y la valoración de la gente, ofrecer

oportunidad de desarrollo y crecimiento, enfrentar retos, etc., Camarena (2010).

***Variable Dependiente: Diagnóstico obtenido, como consecuencia del clima que los empleados perciben.***

- Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el objeto de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

## **5.6 Sujetos**

Se obtuvo mediante muestreo probabilístico un total de 80 personas; de 24 a 70 años, con escolaridad entre bachillerato y licenciatura; que laboran en la Firma de Ingeniería, los departamentos que participan son:

- Recursos Humanos
- Administración
- Instalaciones Hidrosanitarias (IHS)
- Terrecerías
- Instrumentación
- Proceso
- Informática
- Instalaciones Especiales (Telecom)
- Estructuras
- Aire Acondicionado (HVAC)
- Arquitectura
- Control de Documentos
- Mecánico
- Eléctrico

## **5.7 Tipo de Estudio**

Fue un estudio No Experimental; debido a que se realizó sin hacer manipulación de ningún tipo; ni en las actividades, ni en el entorno de los

participantes, ya que medimos la percepción que tienen acerca del clima de su empresa.

### **5.8 Diseño**

Se trata de un diseño Cuasiexperimental con una sola aplicación, realizado a los integrantes de la Organización para diagnosticar el clima de la empresa y de cada departamento.

### **5.9 Instrumento**

La Escala de Clima Social WES: The Work Environment Scale, Susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Fue elaborada por Moos en 1974, con la finalidad de contar con un instrumento que midiera el Clima Social en el trabajo. Contiene 90 preguntas, cada una de las escalas esta formada por nueve reactivos; que fueron contestados en una hoja de respuesta, donde se marco la letra F o la V (Falso/Verdadero), su duración máxima es de 20 minutos. Mide el clima en función de las 10 dimensiones que a continuación mencionaremos.

1. Implicación: Mide hasta que punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
2. Cohesión: Se base en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
3. Apoyo: se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
4. Autonomía; Mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
5. Tarea: Evalúa hasta que punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
6. Presión: Mide la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
7. Claridad: Mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
8. Control: se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

9. Innovación: Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
10. Confort: se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Estos diez factores, evalúan tres dimensiones:

- RELACIONES: Es una dimensión integrada por los factores: implicación, cohesión y apoyo, que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros.
- AUTORREALIZACIÓN: Se aprecia por medio de los factores: autonomía, organización y presión, que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, eficiencia y terminación de la tarea y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan al ambiente laboral.
- ESTABILIDAD/CAMBIO: Es la dimensión que se integra por los factores: claridad, control, innovación y comodidad. Estos factores evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y presión para controlar a los empleados, la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable.

### **5.10 Escenario**

La aplicación se realizó en una Firma de Ingeniería, dedicada al desarrollo de proyectos integrales en Arquitectura e Ingeniería, en las oficinas matriz en la Ciudad de México, en donde nos dirigimos a cada una de las áreas que la conforman para realizar la aplicación en cada uno de los departamentos.

### **5.11 Procedimiento**

El proceso de la aplicación se realizó únicamente en un día, por lo que acudimos a las instalaciones de las oficinas Matriz de la Firma. En compañía de un responsable del área de Recursos Humanos nos dirigimos a cada uno de

las áreas que conforman la Organización y en aplicación colectiva realizamos la entrega de las escalas.

Mencionamos a los empleados lo siguiente: “Buenos días, estamos realizando una investigación para ver como es que ustedes perciben a su empresa, por lo que esperamos contar con su apoyo para contestar este cuestionario, únicamente les pediremos que contesten en la hoja de respuestas y que lo hagan de la manera más sincera, ya que los resultados no tendrán repercusión en su trabajo”

Posteriormente hicimos la entrega de las Hojas del cuestionario y la hoja de respuestas que componen la escala, mencionándoles que tenían 20 minutos para realizarla, a partir de ese momento.

Se calificaron los cuestionarios mediante una plantilla, para obtener puntuaciones de cada factor, una vez obtenidas, realizamos los porcentajes de cada área, para realizar perfil por cada departamento, de los cuales obtuvimos estadística descriptiva del clima social de la organización.

**RESULTADOS**

**6.1 Análisis de Resultados**

Los resultados obtenidos de la estadística descriptiva concentrados con una N total de 80 trabajadores en la Firma de Ingeniería; Para realizar la descripción de los datos obtenidos se han dividido por cada departamento.

A continuación se muestra una tabla con las puntuaciones obtenidas por Departamento y subescala a evaluar.

**Tabla 6.1 Promedio de Subescalas Evaluadas por cada Departamento**

Departamento	Implicación	Cohesión	Apoyo	Autonomía	Organización	Presión	Control	Innovación	Comodidad
Instalaciones Hidrosanitarias (IHS)	3.9	4.4	4.7	4.4	4.1	3.9	4.8	4.6	3.8
Eléctrico	6	6	7	8	6	5	6	4	6
Mecánico	5.1	5.7	4.9	5.7	5.3	5.3	5.1	5.6	4.3
Aire Acondicionado (HVAC)	5.1	5.2	5.5	5.4	5.4	4.07	5.5	4.7	5
Estructuras	4.9	5.3	4.8	4.7	5.7	4.2	5.3	5.3	4.7
Arquitectura	4	3.3	3.3	3.6	4	3.3	5.3	4	4.6
Control de Documentos	4.3	3.6	3.6	3.6	3.3	3.6	4	6.6	3
Proceso	5	4.7	5.7	5.5	3.5	3.7	5	5.7	4.7
Terrecerías	5	5.3	6	4.6	5.3	3	5	6.6	4.3
Instrumentación	7	5.6	5	6	6.3	5.6	6	6.6	5.3
Instalaciones Especiales (Telecom)	5.2	6.2	5.5	5.5	5.5	5.7	5.5	5.2	6.5
Coordinación	7.5	6.5	6	6.5	5.5	5.5	7	7.5	6.5
Informática	4	4.6	5	5.6	4	4.3	5.6	3.6	5.3
Administración	4.6	4.6	4.6	6	5.3	3.3	4	3.6	3.3
Recursos Humanos	7.3	8.6	7.3	8.3	6.3	7.6	6.3	7.3	6.3

Como se puede notar pese a pertenecer a la misma organización, se puede observar variabilidad en cuanto a la percepción en el clima social; esto puede deberse a una diferencia interna por cada departamento y a las diferencias en las escalas que se evalúan en cada uno de ellos, a continuación se presenta la descripción de los resultados por cada uno.

## INSTALACIONES HIDROSANITARIAS (IHS)

Tabla 6.2 Promedio por subescala evaluada Instalaciones Hidrosanitarias (IHS)

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	3.9
COHESIÓN	4.4
APOYO	4.7
AUTONOMIA	4.4
ORGANIZACIÓN	4.1
PRESION	3.9
CONTROL	4.8
INNOVACION	4.6
COMODIDAD	3.8

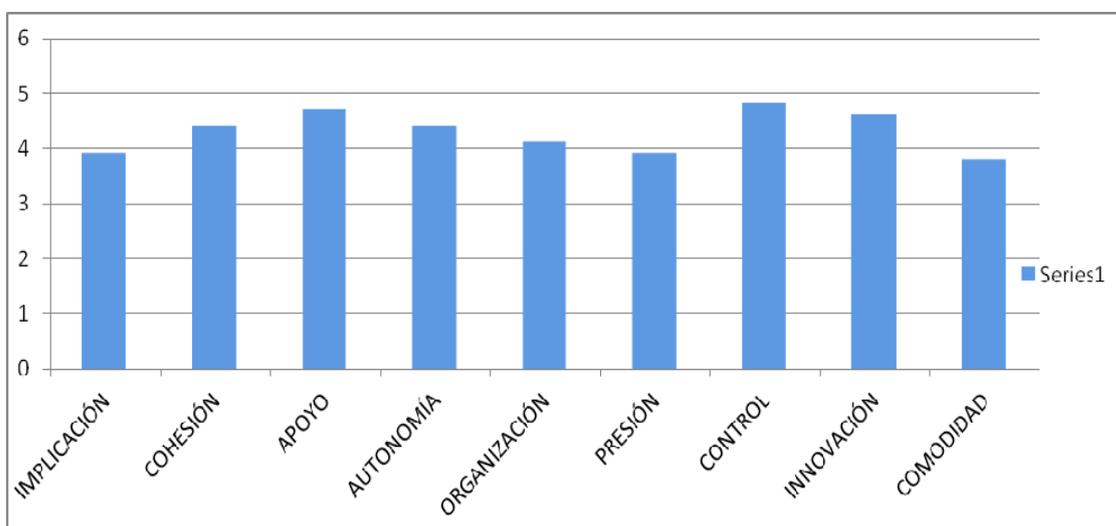


Figura 6.1 Promedio por subescala evaluada Instalaciones Hidrosanitarias (IHS)

En el caso de este departamento, la función principal es elaborar planos (dibujo y diseño) e ingeniería de todas las instalaciones de drenaje, aguas pluviales, instalaciones para plantas de aguas tratadas, todo esto según sea el proyecto adquirido.

Participaron 10 personas; 8 hombres y 2 mujeres, entre 23 y 45 años los cuales señalan lo siguiente:

En cuestión de Relaciones se puede observar que están poco interesados y comprometidos con su trabajo, no son capaces de ayudarse entre ellos se concentran más en el trabajo individual, sin preocuparse por el apoyo grupal de las actividades que les corresponden, se sienten poco

apoyados por su jefe de departamento; por lo que este podría ser un motivo por el que ellos opten por actividades que les son asignadas individualmente con poca efectividad. Cabe mencionar que el Departamento puede llegar a requerir tareas, actividades o dinámicas que fortalezcan la comunicación entre ellos, tal vez la Jefatura necesite mayor información referente a Liderazgo, que ayudará a apreciar que el ser Jefe o el Líder involucra más situaciones que sólo la asignación de tareas y de la manipulación de lo obtenido con su equipo de trabajo, es importante una mayor interacción con el resto de los colaboradores para que ellos sientan el apoyo y así puedan apoyarse entre si.

Lo que en este Departamento se recomienda es precisamente el trabajo en equipo, de modo que facilite más su trabajo con su interés y con la motivación necesaria para que el departamento en conjunto obtenga los mismos resultados de eficacia.

En cuanto a la autorrealización los empleados manifiestan que no se sienten aptos para tomar una decisión difícil, por lo que el tomar la iniciativa les cuesta trabajo, son personas que esperan el momento en el que se les diga que tienen que hacer y como se debe llevar a cabo, por esta razón la planificación de tareas es deficiente, ya que; al esperar que se les asigne una tarea esperan tiempo que puede ser valioso para la actividad, en ocasiones no logran enfocarse a terminar la tarea, sino a terminar la jornada laboral. Generando que esta poca actividad que tienen no les cause exceso de presión, es decir no tienen que terminar algo, no tienen que tomar decisiones y no tienen que planificar su día. Este es una parte muy importante que se tiene que trabajar con el Departamento ya que esto los puede llevar al incumplimiento de los objetivos y por lo tanto en un periodo determinado podría repercutir negativamente en su situación laboral.

Lo principal es establecer las reglas y verificar que éstas han sido comprendidas adecuadamente, definir actividades y delegar responsabilidades, cada quien debe reconocer las problemáticas a resolver y que se tome una decisión viable para todos, donde podrán; llegar a ser más ordenados en su actividad y terminarla: esto es llegar a cumplir metas a corto, mediano y largo plazo.

En la organización el cambio es la base de su buen o mal funcionamiento, se requiere de no tener miedo al cambio, para poder lograr que sus áreas, en este caso el Departamento IHS vaya mejorando conforme pasa el tiempo, es natural que no se pretenda cambiar de un momento a otro, los cambios deben empezar de menor a mayor, es decir de lo más simple a lo más complejo siempre comprendiendo que si no es de total funcionamiento se podrá dejar de hacer. Como se menciona con anterioridad el entorno físico también es de vital importancia ya que muchos de estos factores generan la percepción de los trabajadores.

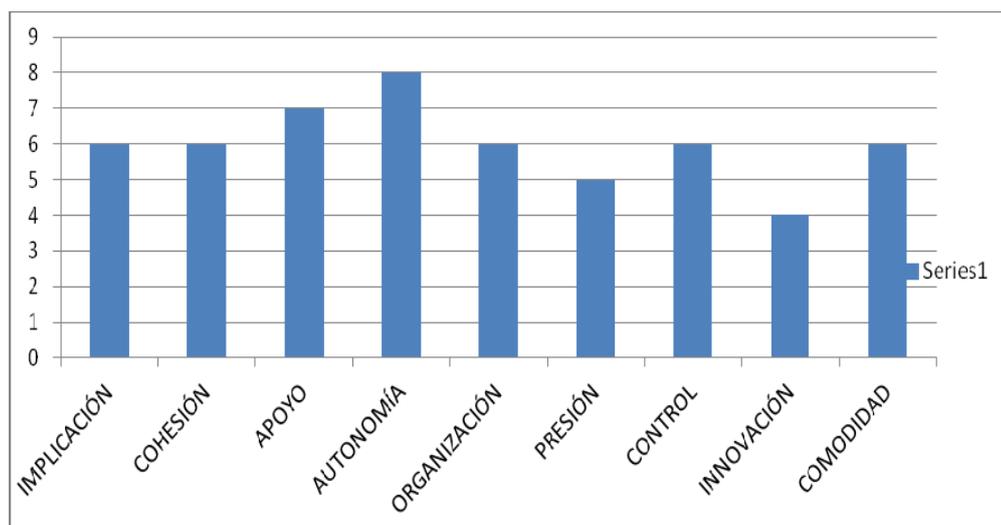
Es claro que el Jefe de Departamento no tiene control sobre los empleados, ellos hacen lo que pueden; de acuerdo a sus capacidades y a actividades de su puesto, sin embargo puede darse el caso en que ellos no lleguen a entender totalmente lo que se requiere que aporten. Es también importante destacar que algunos de ellos no están dispuestos a cambiar su ritmo de trabajo.

Por último podemos percatarnos que el ambiente físico no ha aportado la comodidad necesaria y es muy poco agradable para los miembros del Departamento, se tiene que tomar la iniciativa de readaptar los espacios de los que ya se disponen y verificar que asientos, escritorios, ventilación y luz sean lo más accesibles posible para cubrir las necesidades del departamento.

## **ELÉCTRICO**

**Tabla 6.3 Promedio por subescala evaluada en Departamento Eléctrico**

<b>SUBESCALA</b>	<b>PROMEDIO</b>
IMPLICACION	6
COHESIÓN	6
APOYO	7
AUTONOMIA	8
ORGANIZACIÓN	6
PRESION	5
CONTROL	6
INNOVACION	4
COMODIDAD	6



**Figura 6.2 Promedio por subescala evaluada en departamento Eléctrico**

Se aplicó la prueba a un Diseñador de 34 años que pertenece a este departamento al momento en que se realizó la aplicación; este se encontraba con poco personal.

En esta área se llevan a cabo los diseños e inspecciones referentes a las instalaciones eléctricas de los proyectos que se solicitan en la firma de ingeniería.

Podemos observar que esta persona coloca sus actividades en un promedio intermedio, es decir no le es indiferente su actividad pero tampoco pone el empeño en mejorar sus resultados. Podemos notar que debido a la falta de empleados en su Departamento manifiesta una cohesión promedio, es amable con los compañeros de su área y de los otros Departamentos pero no puede llegar a estar bien con ellos ya que el tiene que estar enfocado a sus actividades. Se siente apoyado y animado por el jefe de su departamento.

Ha llegado a un nivel alto de autorrealización y puede tomar el mando sin problema alguno cuando se requiere de su intervención, es capaz de tomar decisiones y de hacer las cosas por iniciativa propia. Aunque en ocasiones puede tener cierto grado de desorganización pero sin llegar al grado de ser presionado para que haga su trabajo ya que planea tiempos y actividades, esta lo suficientemente presionado para entregar un trabajo y lo suficientemente relajado para concluirlo.

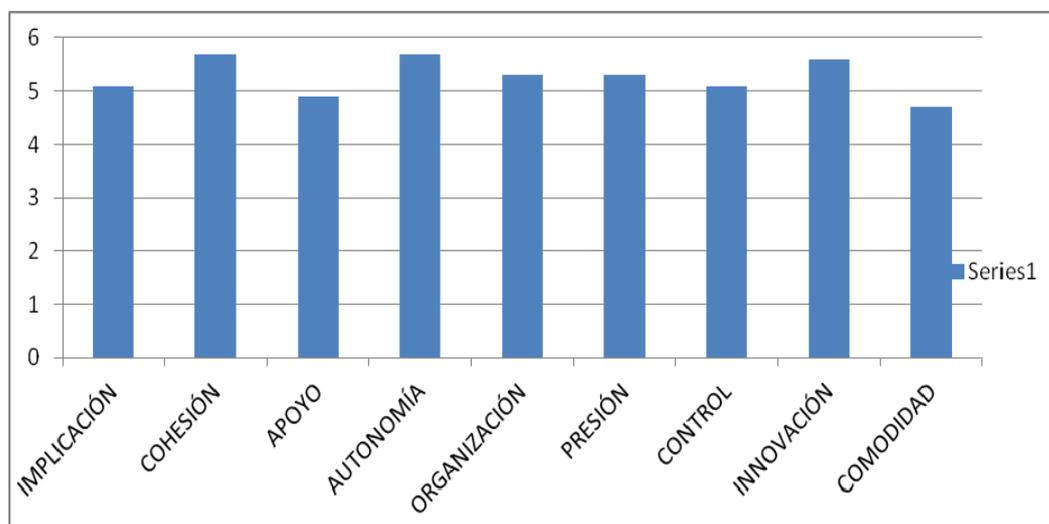
Se adapta a las reglas aunque el único que tenga que seguirlas sea el, percibe el apoyo que recibe de su Jefe y se siente cómodo en este sentido, no aceptaría fácilmente cambiar su ritmo de trabajo.

En general podemos mencionar que no se ve afectado ni beneficiado por el ambiente físico de la empresa ni su espacio de trabajo, al parecer su ambiente no tiene relación alguna con su desempeño.

## MECÁNICO

**Tabla 6.4 Promedio por subescala evaluada en Departamento Mecánico**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	5.1
COHESIÓN	5.7
APOYO	4.9
AUTONOMIA	5.7
ORGANIZACIÓN	5.3
PRESION	5.3
CONTROL	5.1
INNOVACION	5.6
COMODIDAD	4.7



**Figura 6.3 Promedio por subescala evaluada en Departamento Mecánico**

Participaron 10 personas: 9 Hombres y 1 mujer, entre 21 y 60 años, que ocupan puestos de Becario, dibujante, diseñador, ingeniero de proyecto y Jefe del departamento.

Notamos que el grado en que ellos se preocupan por sus actividades no es alto, parece ser indiferente para ellos, de tal modo que no les preocupa terminar con una tarea.

En referencia a la relación que ellos tienen entre sí, se encuentra en el punto medio, al parecer este grupo tiene cierta tendencia a la indiferencia por todo lo que a su alrededor pase, pueden estar tan ensimismados que no tienen tiempo ni interés de compartir experiencia o apoyar a los compañeros que tienen a su alrededor. También observamos que la ayuda de su Jefe no es la que ellos están buscando, pues no se sienten apoyados por él y la falta de comunicación repercute en la interacción entre todos los compañeros.

Por otro lado podemos notar que el personal en este departamento no quiere ser partícipe de las decisiones que se tengan que tomar, su modo de planificar sus tareas tampoco existe, por lo tanto no es un Departamento que trabaje bajo presión.

Observamos que no existen reglas ni normas en este Departamento, la no se ve una clara dirección, ellos no perciben el apoyo de sus Jefes por tal motivo el implementar estrategias de cambio deben ir dirigidas, de manera que no se sientan obligados ni desvalorizados.

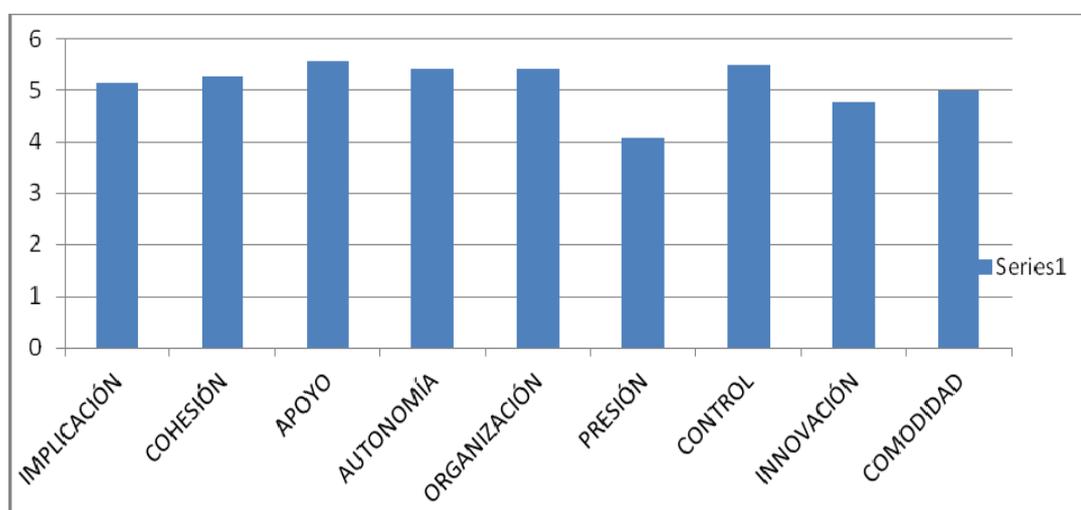
La parte del ambiente físico tampoco es motivo para que los que pertenecen a esta área perciban distinto su ambiente laboral y repercuta en sus actividades constantes.

En este caso el departamento se percibe con mayor cohesión en cuanto a sus respuestas y no hay una variabilidad notoria entre las respuestas de cada uno, lo cual coloco a este departamento en la media, como un grupo que permanece indiferente a todo lo que acontece a su alrededor, se presentan neutrales ante la mayoría de situaciones que se les presentan, debe existir una figura que asuma responsabilidad, ante la mejora de resultados de trabajo en equipo.

## AIRE ACONDICIONADO (HVAC)

**Tabla 6.5 Promedio por subescala evaluada en Departamento Aire Acondicionado (HVAC)**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	5.1
COHESIÓN	5.2
APOYO	5.5
AUTONOMIA	5.4
ORGANIZACIÓN	5.4
PRESION	4.07
CONTROL	5.5
INNOVACION	4.7
COMODIDAD	5



**Figura 6.4 Promedio por subescala evaluada en Departamento Aire Acondicionado (HVAC)**

En este departamento la aplicación se realizó a 14 personas, todos ellos hombres entre 24 y 50 años; en los que observamos puntuaciones que caen debajo de la media, llegan a ser personas enajenadas a lo que acótese a su alrededor, en este Departamento nuevamente observamos que las tareas no tienen importancia para ser concluidas, a corto o largo. Las actividades que se encarga de cubrir este departamento son referentes al diseño de las instalaciones de Aire Acondicionado y control de las mismas en los proyectos solicitados.

En cuanto a la toma de decisiones, no se ven involucrados y no se creen capaces de tomarlas esto es complicado porque con estos resultados se percibe que su forma de reacción puede variar dependiendo la situación que se presente, la reacción puede inclinarse a lo positivo o negativo frente a situaciones similares.

Como se puede notar no podremos saber si los empleados son capaces o no de ayudarse entre si, de mostrarse amables con los demás compañeros y esto tal vez tenga como repercusión que no puedan interactuar con los demás Departamentos. Es muy común que las personas sientan o no el apoyo de su Jefe, pero el que no se sientan apoyo implica un grado de falta de comunicación en ambas partes.

Podemos decir que los empleados no se sienten estimulados para así tener otra perspectiva de su ambiente social, al parecer en este Departamento no llevan una planificación, no es que no tengan un plan de trabajo si no que cada uno lleva un plan más individual y encaminado a su propio éxito, lo que hace que en conjunto no se entiendan y que parezca que no tienen una buena planificación. Tal vez por el modo en que la Jefatura los lleva no les permita tomar decisiones o tener iniciativa propia y se genera indiferencia ante un nuevo problema.

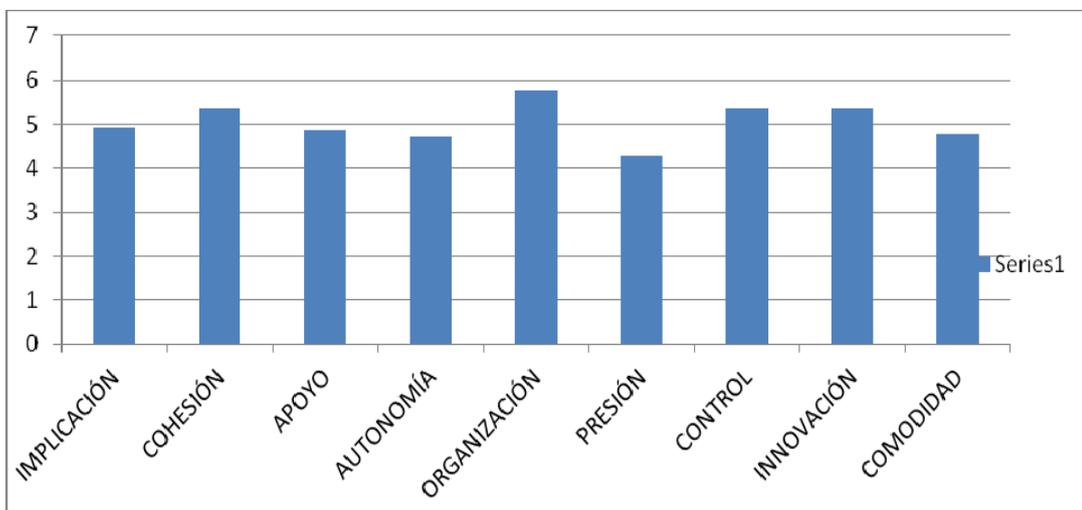
El que permanezca en la media tiene una repercusión y esta es que no se tiene un grado de urgencia para entregar los proyectos, nuevamente observamos que a ellos también les cuesta adaptarse a los cambios, por lo que no muestran interés por respetar las reglas, así como no ponen atención en aquello que los rodea.

Finalmente el aspecto de la comodidad se encuentra por debajo de la media, con lo que no se sienten cubiertos por su organización en este tipo de necesidades.

## ESTRUCTURAS

**Tabla 6.6 Promedio por subescala evaluada en el Departamento de Estructuras**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	4.9
COHESIÓN	5.3
APOYO	4.8
AUTONOMIA	4.7
ORGANIZACIÓN	5.7
PRESION	4.2
CONTROL	5.3
INNOVACION	5.3
COMODIDAD	4.7



**Figura 6.5 Promedio por subescala evaluada en el Departamento de Estructuras**

Participaron 14 personas, 10 hombres y 4 mujeres, entre 21 y 54 años de edad, que ocupan puestos de dibujante, diseñador, ingeniero de proyecto y jefe de departamento, quienes se encargan de la elaboración y diseño de proyectos referente a estructuras metálicas, de concreto para naves industriales, puentes y edificaciones solicitadas por los clientes de la firma.

Al parecer las personas que pertenecen a este Departamento no están muy preocupadas por terminar sus tareas y entregarlas a tiempo, no parecen muy interesados en colaborar con los compañeros. Ello no quiere decir que no lo puedan hacer sino que así como lo pueden hacer, puede presentarse la

negación en algún momento. Es evidente que no se sienten apoyados por parte del Jefe y mucho menos se sienten animados para desarrollar su actividad y para interactuar y trabajar en equipo con sus compañeros. Al no sentir apoyo por parte de la quien representa su jefe, ellos tampoco se sienten autónomos, no toman iniciativa, ni decisiones, así mismo no se preocupan por tener una organización mejor, ni por llegar a su meta, de no se sienten presionados, ni tienen una planificación del día o de las metas a las que tienen que llegar.

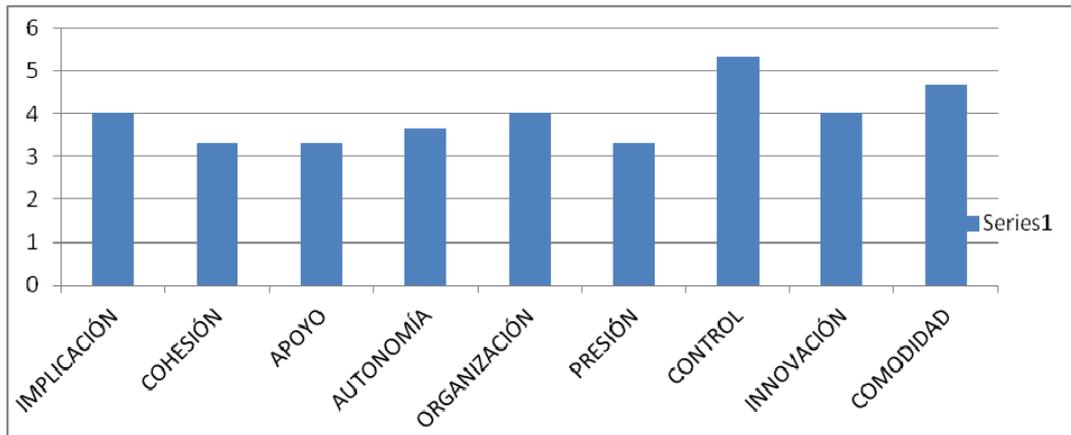
Se perciben sin reglas lo cual puede llegar a complicar en algún momento su percepción a ellas, es difícil que lleguen a aceptar un cambio, en situaciones como esta, lo adecuado es empezar con cambios graduales, es decir que se genere un plan de mejoras por tiempo para definir primero un objetivo por meta y darle seguimiento para que así se logre el resultado esperado a corto plazo y poco a poco lograr metas a largo plazo.

En general se observa que ellos se ven perturbados por el entorno físico, habría que revisar el espacio con el que cuentan y en base a este hacer algunas modificaciones, de acuerdo a las actividades que en conjunto se realizan en el área, ventilación, luz y mobiliario cómodo.

## **ARQUITETURA**

**Tabla 6.7 Promedio por subescala evaluada en el Departamento de Arquitectura**

<b>SUBESCALA</b>	<b>PROMEDIO</b>
IMPLICACION	4
COHESIÓN	3.3
APOYO	3.3
AUTONOMIA	3.6
ORGANIZACIÓN	4
PRESION	3.3
CONTROL	5.3
INNOVACION	4
COMODIDAD	4.6



**Figura 6.6 Promedio por subescala evaluada en el Departamento de Arquitectura**

En este departamento la aplicación se realizó a 3 hombres entre 29 y 55 años de edad y que ocupan puestos de ingeniero de proyecto, arquitecto y Jefe de departamento, arrojando la siguiente descripción.

Los empleados manifiestan que el grado en el que se comprometen y preocupan por su actividad no es del todo bueno, por lo que en ocasiones los resultados del trabajo asignado no son totalmente efectivos y como son solicitados. Tienen una tendencia en al trabajo individual y su relación con el resto de sus compañeros no siempre es la más favorable, no se sienten animados frecuentemente para la realización de sus tareas, ni para ayudar a los demás, es evidente que se requiere de mucho trabajo en equipo y este debe generarse desde la supervisión más alta, ya que se tiene que buscar la forma de apoyar a los empleados para que estos se sientan parte de la organización, se comprometan a realizar sus actividades y así puedan lograr su metas como equipo y no por un área fragmentada.

No se sienten capaces de tomar una decisión, pues no tienen la confianza para llevarlo a cabo, por lo que evitan meterse en problemas y prefieren seguir el ritmo a las indicaciones que reciben, así no se les presentaran dificultades y podrán seguir como hasta el día de hoy.

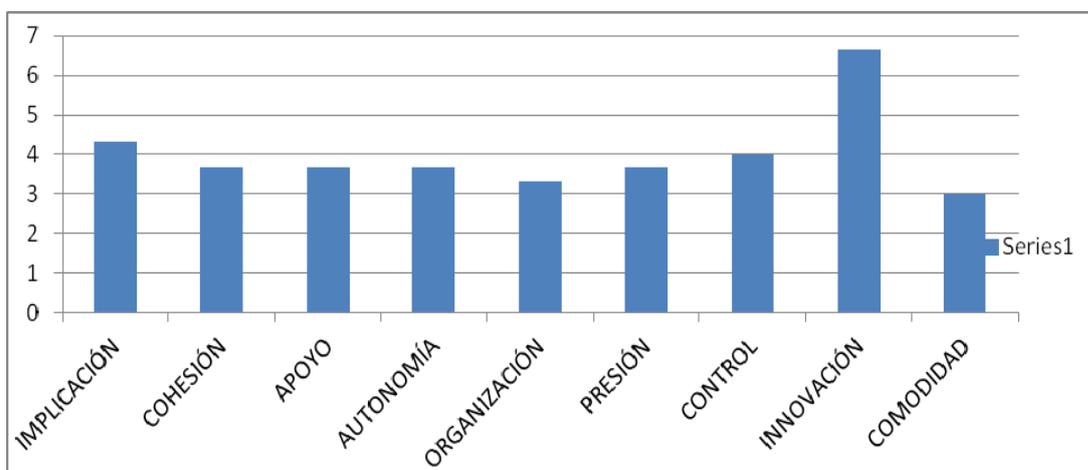
Su compromiso al realizar una actividad, puesto que no se comprometen en realidad no es de preocupación para ellos, aquí vendría bien una nueva estructuración, a este Departamento le beneficiaría más planificar sus actividades para que así se resuelvan conflictos como; La desorganización y la falta de compromiso que tienen con su trabajo.

Tienden a inclinación al cumplimiento de las reglas, cuando son para la mejora y no para detener su desarrollo y crecimiento en la organización. Sin embargo su manera de percibir los cambios es más difícil de asimilar. Se sienten muy poco afectados en cuestión de su ambiente físico, pues la falta de comodidad, hace que perciban su trabajo con menos ventajas.

### CONTROL DE DOCUMENTOS

**Tabla 6.8 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Control de Documentos**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	4
COHESIÓN	3.3
APOYO	3.3
AUTONOMIA	3.6
ORGANIZACIÓN	4
PRESION	3.3
CONTROL	5.3
INNOVACION	4
COMODIDAD	4.6



**Figura 6.7 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Control de Documentos**

La aplicación se realizó a 3 personas de este departamento 2 hombres y 1 mujer entre 24 y 40 años que cubren los puestos de control de documentos y jefe de departamento, para realizar actividades de revisión y modificación de planos, listas de planos, carpetas para entrega de proyectos y la información referente al sistema de calidad ante el cual está certificada la empresa. Cabe mencionar que este departamento es uno de los más pequeños en la firma de ingeniería, cuanta con poco personal para cubrir las tareas que le son asignadas.

El grado en que los empleados se ayudan entre si parece nulo y no sienten el apoyo de su Jefe, de este modo ellos no se ven obligados tampoco a realizar sus actividades y si no se promueve el trabajo en equipo es difícil que se relacionen con facilidad. Por esta misma razón los empleados no toman iniciativa propia, sólo realizan el trabajo que ha sido programado previamente por sus supervisores. De tal modo que no planifican sus actividades y por ende no las culminan en los tiempos establecidos.

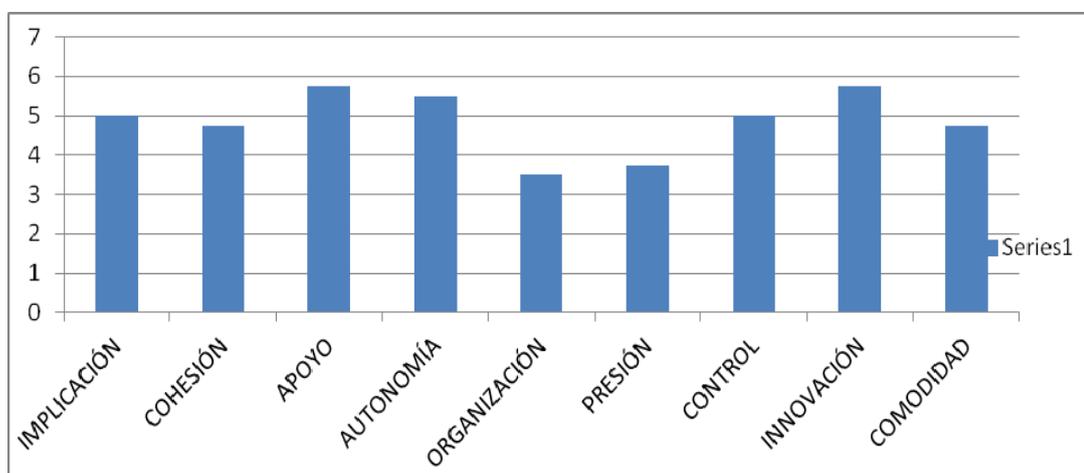
Los Jefes son la figura que pone límites y reglas a su personal, tomando en cuenta que no se debe cruzar la línea de ser sumamente estricto ni ser sumamente sumiso ante los empleados, pues hemos visto que el ser permisivo y autoritario tiene aspectos tanto positivos, como negativos, al parecer en este Departamento ese no es problema, los empleados no ponen barreras en las reglas que deben seguir. Dado que no se ha implementado algún cambio dentro del sistema es poco probable que ellos acepten un cambio repentino.

Parece que el ambiente físico influye en su percepción a la organización, tal vez hay algo en el ambiente que no les es agradable y que de algún modo afecta para la efectividad de sus actividades.

## PROCESO

**Tabla 6.9 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Proceso**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	5
COHESIÓN	4.7
APOYO	5.7
AUTONOMIA	5.5
ORGANIZACIÓN	3.5
PRESION	3.7
CONTROL	5
INNOVACION	5.7
COMODIDAD	4.7



**Figura 6.8 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Proceso**

Para este departamento se realizaron 4 aplicaciones 2 mujeres y 2 hombres ingenieros C y de Proyecto, entre 24 y 29 años de edad; quienes se encargan de generar toda la información indispensable para la ingeniería básica, conocimientos suficientes en ciencia y tecnología, para aplicarlas en el diseño, simulación, optimización, innovación, logística y gestión de los procesos, de las aplicaciones obtuvimos lo siguiente: El grado en que los empleados están involucrados entre sí, parece ser indiferente, es decir que no existe una unión aparente de esfuerzos, pero debemos mencionar que la capacidad de hacerlo está presente, pero es necesario fomentar el trabajo en equipo para que la cohesión pueda arrojar resultados más productivos, puede ser que en algunos de los participantes, esta sea una de las causas del compromiso y la intervención que realizan en su trabajo; si comparamos estos

resultados con algunos Departamentos podemos notar que tienen mayor apoyo de su Jefe lo que implica que ellos no obstaculicen la interacción en la transmisión de información durante su jornada laboral; no se sienten controlados, pero tampoco desprotegidos. Así mientras su comunicación con las personas aumente se vera mayor beneficio en su productividad, tiempos de entrega y satisfacción hacia las actividades que realizan.

Refiriéndonos a la autosuficiencia de los empleados, se encuentran en la media, puntuación mayor a la que podemos observar en otros Departamentos, son capaces de percibir, manejar y tomar una decisión en el momento en que un problema se les presente, ya que los resultados muestran que no están ni a favor ni en contra de ello.

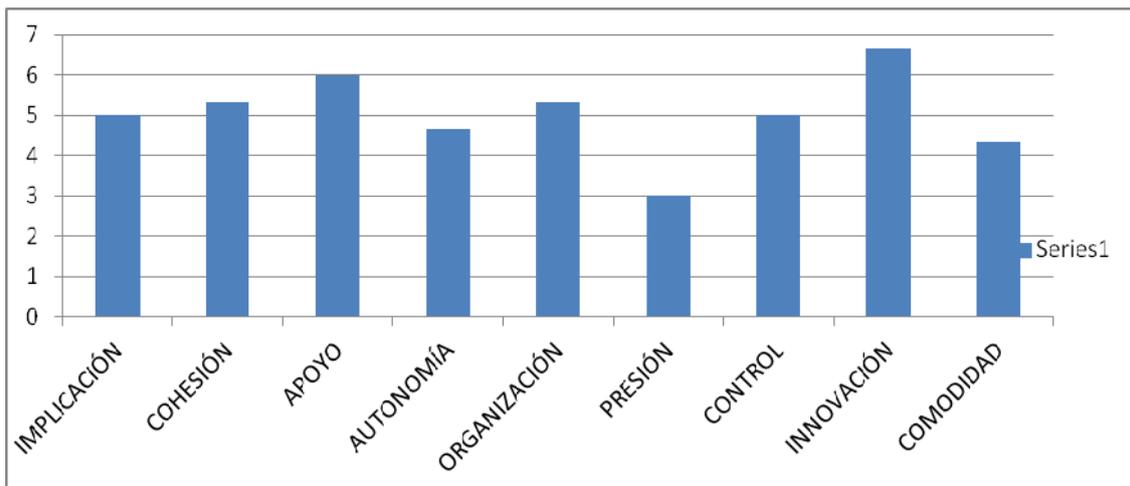
Podemos notar que en su organización ellos se encuentran por debajo de la media, no planifican sus procesos para llevar a cabo una tarea por lo que es muy probable que tarden más en culminar sus actividades asignadas. A diferencia de los demás son capaces de aceptar los cambios que puedan presentarse en su entorno laboral.

Nuevamente el ambiente físico actúa como factor de incomodidad para el personal, ya que este equipo de trabajo también siente incomodidad y poco confort con su medio.

## **TERRACERÍAS**

**Tabla 6.10 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Terracerías**

<b>SUBESCALA</b>	<b>PROMEDIO</b>
IMPLICACION	5
COHESIÓN	5.3
APOYO	6
AUTONOMIA	4.6
ORGANIZACIÓN	5.3
PRESION	3
CONTROL	5
INNOVACION	6.6
COMODIDAD	4.3



**Figura 6.9 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Terracerías**

La prueba se aplicó a 3 personas dentro del departamento, 2 hombres y 1 mujer entre 26 y 38 años, quienes se dedican a realizar actividades de dibujante e ingeniero de proyecto en el área, para generar trabajo de ingeniería en Terracerías y movimientos de tierra, mediante diseño de planos.

Observamos que son empleados que con la debida estimulación pueden llegar a implicarse satisfactoriamente con sus actividades, se preocupan en la medida de lo posible por entregar sus actividades en tiempo y forma adecuada, el área se muestra con cohesión y apoyo para avanzar en la consecución de sus objetivos individuales y grupales, se apoyan unos a otros, se observa un trabajo en equipo, es importante que quien supervisa las actividades no pierda el ritmo de trabajo y continúe apoyando y brindando las herramientas a su equipo para que estos respondan a las exigencias que cada proyecto demanda, pues con mayor apoyo sus capacidades aumentarán.

Sin embargo notamos que en la toma de decisiones, dependen de las indicaciones y procedimientos que emita su superior, para que lo realicen por que carecen de iniciativa. Pueden planear y terminar una tarea pero también pueden tener problemas a causa de su organización. Por otra parte no se sienten tan presionados en sentido negativo y ello se refleja en su ambiente y sus resultados. Pues se encuentran en la media, con apoyo y buena dirección se puedan cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

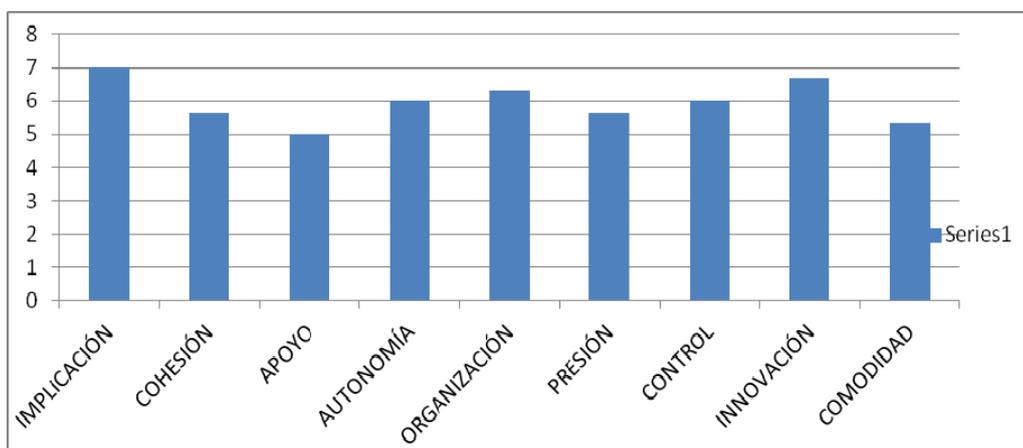
Pueden aceptar y tolerar los cambios en su área y en la organización en general, lo que implica tener más enfoques y así poder lograr los objetivos generales y grupales de la organización.

Una vez más observamos que el puntaje de reactivos que evalúan comodidad aparece por debajo de la media y vemos que su entorno físico si esta repercutiendo en su percepción hacia la empresa y por ende hacia su trabajo, lo cual, al no tomarse las medidas adecuadas, a largo plazo puede afectar más no en baja productividad por fatiga, cansancio o enfermedades o padecimientos que se puedan generar a raíz de lo que no se esta viendo con tanta importancia.

### INSTRUMENTACIÓN

**Tabla 6.11 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Instrumentación**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	7
COHESIÓN	5.6
APOYO	5
AUTONOMIA	6
ORGANIZACIÓN	6.3
PRESION	5.6
CONTROL	6
INNOVACION	6.6
COMODIDAD	5.3



**Figura6.10 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Instrumentación**

En este departamento la aplicación se realizó a 3 personas: 2 hombres y 1 mujer, entre 23 y 36 años de edad, que ocupan el puesto de dibujante, diseñador y jefe de departamento, quienes realizan tareas relacionadas con instrumentación, para proyectar, diseñar, analizar y mantener sistemas y equipos electrónicos de medición, control y automatización en general.

En este Departamento el grado de implicación es muy alto lo que indica que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella, los objetivos se cumplen sin problemas, se percibe apoyo de los compañeros, en ocasiones pueden no ser colaboradores unos con los otros, en ocasiones también pueden no sentir el apoyo de su Jefe.

El grado de autosuficiencia e iniciativa es alto, ante un problema y en la ausencia de una figura de autoridad, ellos pueden tomar decisiones que beneficien a su área en general. Presentan mayor organización, planifican sus tareas y las terminan en tiempos adecuados, tienen el grado de presión necesaria para completar una tarea, puntúan arriba de la media lo que significa que son personas con la capacidad de presionarse para entregar una tarea a tiempo, pero también deben evitar trabajar siempre bajo presión, para que esta capacidad no se vuelva la que domine su ambiente.

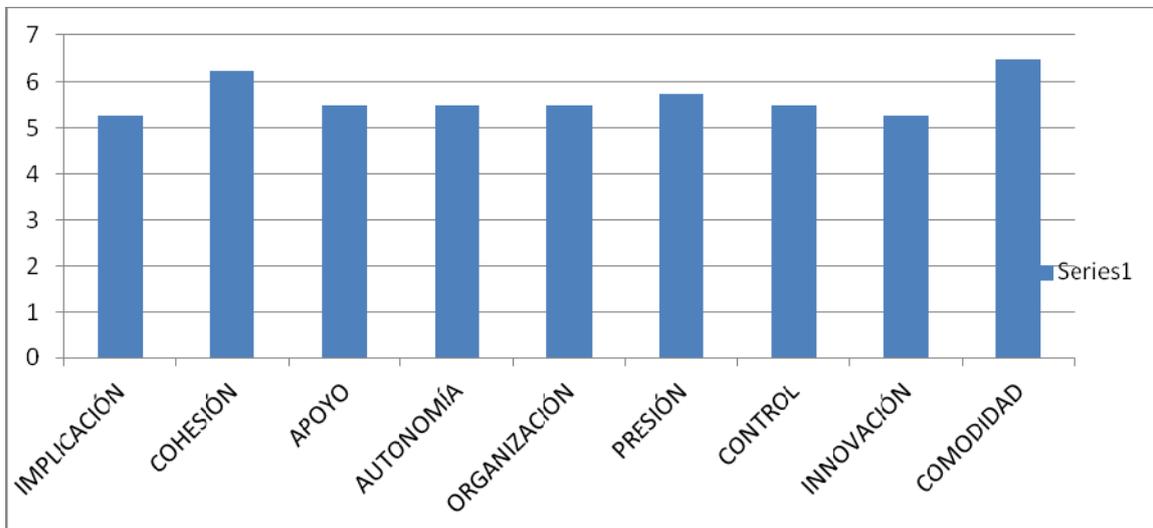
De la misma forma en que se sienten apoyados por su Jefe en algunas ocasiones se sienten bajo control de el, tienen reglas que todos en cierta medida pueden seguir y el control se da para que sus actividades se puedan concluir. El grado en que los cambios y los nuevos enfoques intervienen en este Departamento es alto en comparación con otros.

Por último la comodidad que perciben, se encuentra en la media, es decir que perciben algunos detalles dentro del espacio físico como buenos aunque hay otros aspectos que son desfavorables.

## INSTALACIONES ESPECIALES (TELECOM)

**Tabla 6.12 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Instalaciones Especiales (TELECOM)**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	5.2
COHESIÓN	6.2
APOYO	5.5
AUTONOMIA	5.5
ORGANIZACIÓN	5.5
PRESION	5.7
CONTROL	5.5
INNOVACION	5.2
COMODIDAD	6.5



**Figura 6.11 Promedio por subescala evaluada en Departamento de Instalaciones Especiales (TELECOM)**

Es este Departamento participaron 4 personas, 2 hombres y 2 mujeres, que ocupan puestos de diseñador y jefe de departamento; también representa una de las áreas más pequeñas de la empresa ya que son ellos las únicas personas que integran el departamento, para realizar actividades de diseño en instalaciones especiales, tecnología de voz y datos que se implementan en los proyectos solicitados, de los cuales observamos lo siguiente: El grado de implicación no es alto se puede observar en la media, por lo que los empleados pueden llegar a implicarse por sus actividades la mayor parte de las ocasiones, de este modo se tiene que tener mayor control y supervisión para la culminación de sus actividades y al mismo tiempo la calidad se note aun más.

Como pocos Departamentos este tiene un alto grado de cohesión, es decir los empleados están dispuestos a apoyar a los demás, se entiende la participación en equipo, apoyo por su supervisor. Pueden tomar decisiones propias y tener iniciativa sobre las actividades, aunque en ciertas situaciones no utilicen esta toma de decisiones, así como anteriormente se menciona son empleados que ante la falta del Jefe bien pueden resolver problemas de manera satisfactoria.

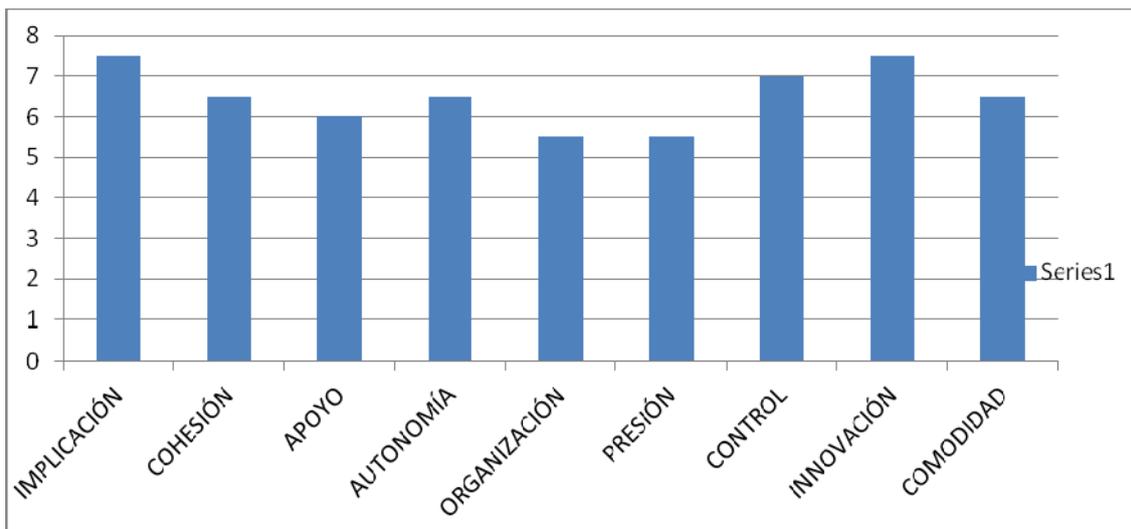
Estos empleados tienen cierto nivel de planificación en sus actividades, lo cual es muy lógico ya que si le ponen empeño a concluirla esta descrito que fue por que antes lo planearon. Como el Departamento anterior la presión que manifiestan no es excesiva ya que están lo suficientemente presionados para planificar y terminar una tarea. El grado en que los Jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados, es normal, al grado en que los empleados pueden respetar las reglas que existen.

En este Departamento no hay una molestia por los cambios que se presenten, son personas a las que el espacio físico no les incomoda y este no les afecta a su ambiente laboral, como a otras áreas.

## **COORDINACIÓN**

**Tabla 6.13 Promedio por subescala evaluada en Departamento Coordinación**

<b>SUBESCALA</b>	<b>PROMEDIO</b>
IMPLICACION	7.5
COHESIÓN	6.5
APOYO	6
AUTONOMIA	6.5
ORGANIZACIÓN	5.5
PRESION	5.5
CONTROL	7
INNOVACION	7.5
COMODIDAD	6.5



**Figura 6.12 Promedio por subescala evaluada en Departamento Coordinación**

Se obtuvieron resultados de 2 hombres de 30 y 43 años de edad que desarrollan actividades de coordinador de proyectos; quienes ocupan este puesto se encargan de la interacción directa con el cliente, son quienes una vez obtenida la información sobre las características del proyecto lo dividen a las áreas que intervienen según los requerimientos del cliente, para realizarse, existe un especialista por cada proyecto.

En este Departamento el grado de implicación de los empleados es muy alto en comparación con los demás, por lo que podemos asegurar que se preocupan y entregan a su actividad, ponen empeño suficiente para así terminarla de manera satisfactoria y sin problema alguno, a largo plazo podrán cumplir con todos los objetivos que se les presente.

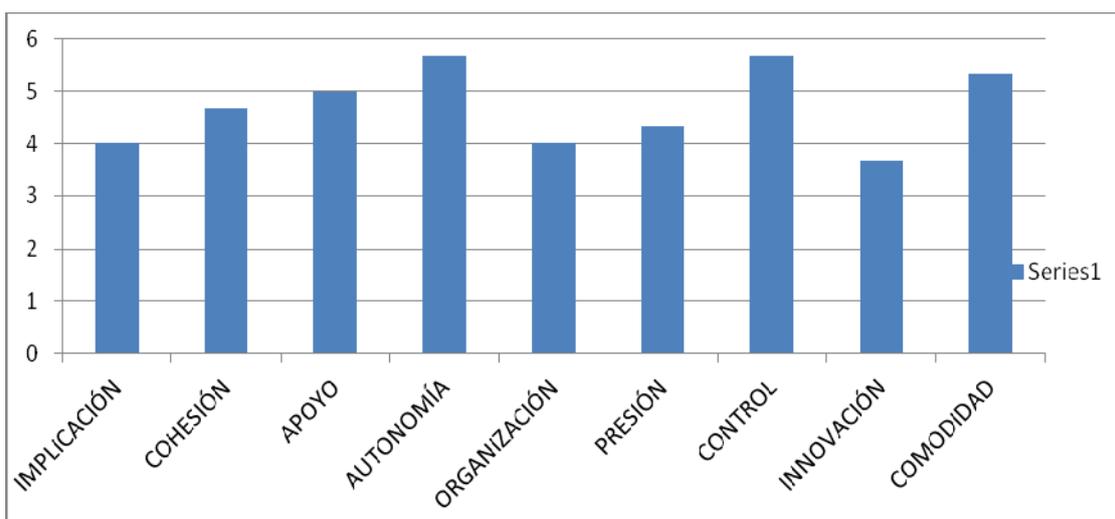
Son cooperativos unos con otros, existe comunicación, son amables. Es de suponerse que al realizar actividades donde la toma de decisiones es necesaria, son capaces de tomar una decisión, tienen iniciativa. Y su grado de organización puntúa en la media y sus objetivos pueden cumplirse adecuadamente. Como en los Departamentos anteriores el grado de presión es el necesario, para llegar a las metas. Respetan a su figura de autoridad y así mismo bajo estas normas y reglas han podido llegar a sus objetivos.

Su ambiente físico no se ve como algo negativo, aunque cabe señalar que por las actividades que realizan, permanecen mucho tiempo fuera de la oficina y esto puede, jugar un papel importante en su percepción.

## SISTEMAS

**Tabla 6.14 Promedio por subescala evaluada en Departamento Sistemas**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	4
COHESIÓN	4.6
APOYO	5
AUTONOMIA	5.6
ORGANIZACIÓN	4
PRESION	4.3
CONTROL	5.6
INNOVACION	3.6
COMODIDAD	5.3



**Figura 6.13 Promedio por subescala evaluada en Departamento Sistemas**

Se aplicó a 3 hombres de 23, 38 y 52 años de edad que ocupan puestos administrativo, becario y jefe de área, para todas las actividades relacionadas con la red, informático y programación del equipo utilizado por toda la empresa, en esta área describimos lo siguiente. Los Trabajadores no se preocupan por su actividad y no se entregan a ella, es importante señalar que el buen funcionamiento o no del área, repercute sobre todo el personal que depende de los recursos que el área proporciona, no se cuenta con el trabajo

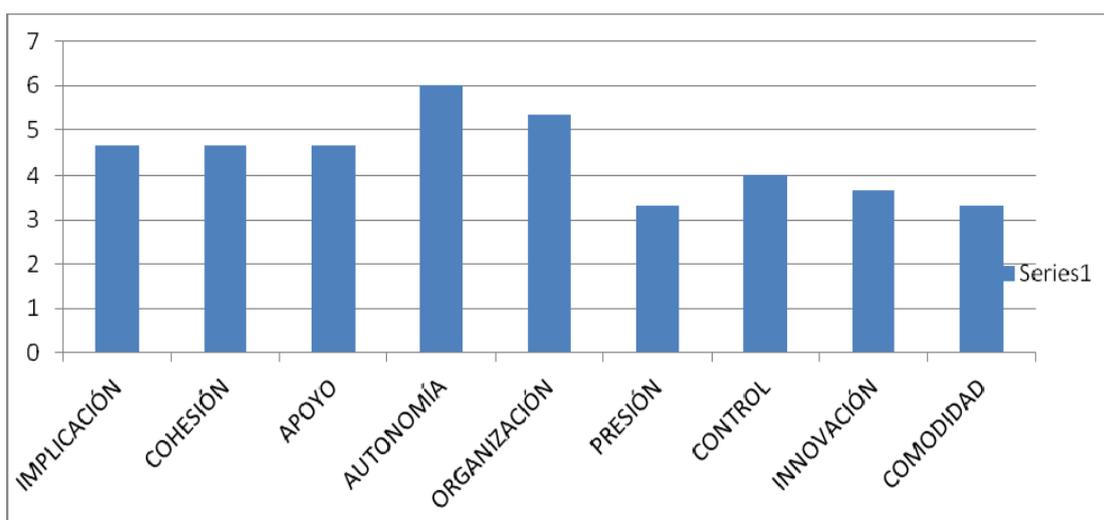
en equipo, ni existe ayuda mutua, el apoyo de su Jefe puede no ser totalmente percibido por todos.

Tienen la capacidad para tomar la iniciativa ante un conflicto, no planifican sus actividades por lo cual no ponen empeño en terminarlas y posteriormente no podrán cumplir con los objetivos planteados. Como en algunos de los Departamentos la presión parece no percibirse, no tienen la urgencia de entregar un trabajo. Pueden seguir las reglas que se establecen por la organización. El aspecto del ambiente físico no les causa problema con la estructura pero tampoco están cómodos.

### ADMINISTRACIÓN

**Tabla 6.15 Promedio por subescala evaluada en Departamento Administrativo**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	4.6
COHESIÓN	4.6
APOYO	4.6
AUTONOMIA	6
ORGANIZACIÓN	5.3
PRESION	3.3
CONTROL	4
INNOVACION	3.6
COMODIDAD	3.3



**Figura 6.14 Promedio por subescala evaluada en Departamento Administrativo**

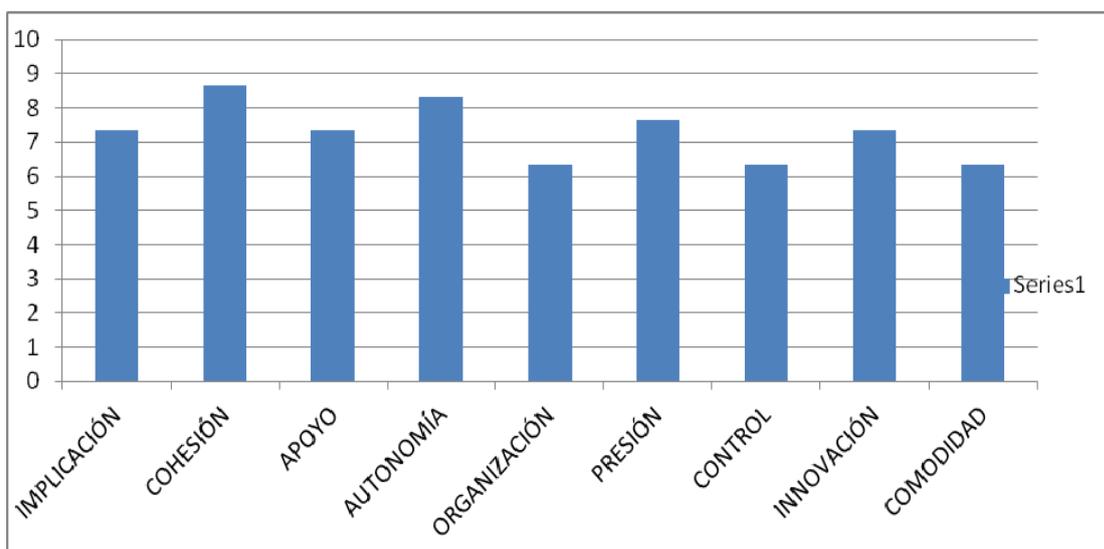
En este Departamento la aplicación fue para 3 personas todas ellas mujeres de 27, 29 y 30 años de edad, que realizan actividades de asistente

administrativo y se observa lo siguiente: En este Departamento los empleados no se comprometen ni se preocupan por la culminación de sus tareas, hay falta de compromiso con sus tareas, no hay cooperación con los compañeros, no se ayudan entre si. Se sienten poco apoyados por su jefe. Tienen iniciativa lo que quiere decir que son capaces de tomar una decisión cuando es necesario hacerlo, el grado de organización está en el punto medio, no se encuentran presionados ni por entregar sus tareas con la urgencia que estas conllevan, ni por el grado en que la presión pueda afectar su ambiente. El ambiente físico les incomoda bastante, se encuentran en una puntuación muy por debajo de la media, lo que indica que sus condiciones no son las más adecuadas para las actividades que realizan.

### RECURSOS HUMANOS

**Tabla 6.16 Promedio por subescala evaluada en Departamento Recursos Humanos**

SUBESCALA	PROMEDIO
IMPLICACION	7.3
COHESIÓN	8.6
APOYO	7.3
AUTONOMIA	8.3
ORGANIZACIÓN	6.3
PRESION	7.6
CONTROL	6.3
INNOVACION	7.3
COMODIDAD	6.3



**Figura 6.15 Promedio por subescala evaluada en Departamento Recursos Humanos**

En este departamento se realizaron tres aplicaciones a mujeres entre 24 y 47 años de edad que realizan actividades de reclutamiento y selección, capacitación y actividades que involucran la jefatura del área, de las que obtuvimos los siguientes resultados. Este Departamento siempre está en constante comunicación con el resto de Departamentos. El grado de implicación que manifiestan es muy alto esto quiere decir, que se preocupan y se entregan a sus actividades, contrario a lo que hemos visto en las áreas anteriores, tienen un grado de cohesión muy alto lo cual es bueno porque no sólo nos indica que pueden ser cooperativos entre ellos si no también cooperan y apoyan a los Departamentos que así lo requieran y esto es lógico puesto que RH colabora con toda la organización. Se sienten con apoyo necesario para lograr sus objetivos como para que se ayuden y animen entre si, por lo que seguramente el clima social que perciben los empleados de esté Departamento es satisfactorio.

Contrario a lo que se venía observando en las otras áreas; en este Departamento los empleados pueden tomar iniciativa propia sin problema y tomar una decisión en caso requerirlo. Existe planificación, eficiencia y terminación de la tarea, este es el área con mayor presión, es muy probable que la presión que ellos sienten no solo es por parte del Jefe sino también mucho tienen que ver los demás Departamentos, entonces podemos creer que esta presión se debe a que no solamente tienen que resolver sus problemas sino que deben apoyar al resto de la empresa.

Las reglas existentes las cumplen en la medida de lo posible, Este es uno de los Departamentos en los que se recomiendan muy pocos cambios y es el que más dispuesto esta a innovar. El ambiente físico no es del todo agradable, pero tampoco influye en el buen ambiente laboral que se percibe en este Departamento.

Por lo que se sugiere continúe trabajando así, para que logre los objetivos a corto mediano y largo plazo, claro que a pesar de esto no deben confiarse, si no que deben trabajar un poco mas por seguir como hasta ahora.

## CONCLUSIONES

Para esta investigación tomamos en cuenta el clima social que los integrantes de una Firma de ingeniería de la Ciudad de México, percibían dentro de sus áreas de trabajo evaluando a 80 personas: 60 hombres y 20 mujeres, que ocupan puestos desde nivel operativo hasta nivel medio y superior.

Dentro de la Firma de Ingeniería apreciamos, que la mayoría de los líderes no confían plenamente en sus empleados, no hay confianza en dejarlos al frente de algún proyecto sin supervisión, por lo que no hay un ejercicio constante en la toma de decisiones cuando se presente una situación que lo requiera, son sólo algunas áreas con un clima participativo en grupo, ideal para una organización, pues el líder está bien establecido en su función, pero tiene la plena confianza en que sus empleados pueden resolver obstáculos, el líder les ayuda cuando tienen alguna dificultad, es decir este tipo de clima se encarga de tener, comunicación, mantener el proceso y sobre todo lograr los objetivos en conjunto.

Las áreas en las que predomina con más intensidad el compromiso ante el trabajo son Instrumentación, Coordinación y Recursos Humanos lo cual nos indica que estos pueden lograr los objetivos que se plantean, mientras que el área menos implicada es Instalaciones Hidrosanitarias; el resto permanecen en la media, lo que indica que bien pueden completar la tarea pero no se tiene la seguridad para realizarla, este porcentaje también indica que frente a circunstancias de cambio podrán surgir mejores resultados.

Los departamentos Eléctrico, Telecom, Coordinación y Recursos Humanos son los que colaboran más entre sí, se apoyan para lograr los objetivos planteados, se ayudan y sobresale el compañerismo. Por ende estos mismos departamentos sienten el apoyo del Jefe para realizar sus tareas y sobre todo fomenta el apoyo entre ellos mismos.

En cuestión de la toma de decisiones y de las iniciativas resaltamos que el Eléctrico, Instrumentación, Coordinación, Administración y Recursos Humanos, son los más capaces para tomar esta decisión, como bien lo mencionamos esto se debe a que en gran medida el Jefe logra depositar la confianza en ellos, por lo que no tienen problemas en enfrentarse ante una

situación no común. Por el contrario, Arquitectura y Control de Documentos, son quienes menos han puesto en práctica la toma de decisiones.

Entre los departamentos que planean sus actividades se encuentran: Eléctrico, Instrumentación y Recursos Humanos, por lógica son los que cumplen con los objetivos y logran terminar su tarea en tiempo y forma.

En cuanto a la presión, vemos que el área más presionada es Recursos Humanos; mientras que los que menos presionados se sienten son Instalaciones Hidrosanitarias, Arquitectura, Control de Documentos, Procesos, Terracerías y Administración.

Como vimos es muy importante que la organización tenga normas y reglas a seguir, aunque estas pueden ser generales también existen internas, estas ayudan a que los Jefes tengan control sobre sus empleados, los Departamentos apegados a las reglas son: Eléctrico, Instrumentación, Coordinación y Recursos Humanos, por lo que son fáciles de adaptarse a los cambios.

Así mismo también el ambiente físico tiene influencia sobre el ambiente laboral por lo que los departamentos más afectados, es decir, los que no se sienten cómodos con el ambiente físico y por ende puede repercutir en su desempeño son los siguientes: Instalaciones Hidrosanitarias, Control de Documentos y Administración.

Concluimos entonces que existen diferencias significativas del clima laboral de cada departamento de la Firma de Ingeniería, puesto que todos perciben de modo distinto cada uno de los aspectos evaluados mediante la escala WES, donde las puntuaciones obtenidas fueron desde arriba de la media, en la media y por debajo de la media, en las áreas ya mencionadas. En las que podemos realizar cambios que sean favorables a largo plazo y que logren mantener la productividad de la empresa sin pérdidas notorias de personal y capital.

Es importante destacar que un diagnóstico por sí mismo genera un cambio en la organización, al percatarse de algunas situaciones que ocurren en ella.

Finalmente recordemos que el diagnóstico es muy distinto a un estudio; puesto que los estudios de Clima involucran no sólo estas percepciones observadas en los trabajadores de una organización sino

aquellos indicadores que se manifiestan, tales como el: Ausentismo, Rotación de Personal, Accidentes en el trabajo, Incapacidades, el tipo de Prestaciones que se otorgan, los cuales ejercen modificaciones en el Clima de las Organizaciones ya sea para mejorarlo o para hacerlo más inestable, en el se busca el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, puesto que se relaciona con encontrar otros factores, características o indicadores que no se hayan encontrado en los diagnósticos que evalúan percepciones.

### **LIMITACIONES**

- Uno de los limitantes fue el tiempo del que disponen los integrantes de la organización, puesto que los proyectos así lo requieren, por ello el diagnóstico debe requerir menor tiempo de aplicación.
- Como hemos visto el diagnóstico está limitado a un periodo de tiempo, por lo que si existe una intervención debe ser inmediata, para lograr un mejor resultado en las mejoras.
- La población obtenida dentro de la investigación abarca en mayor porcentaje al sexo masculino, no permite hacer una correlación mayor a las respuestas obtenidas por el sexo femenino.
- Para investigaciones posteriores puede ampliarse la correlación de variables que también repercuten en la productividad y por tanto el ambiente de la organización: como edad, sexo y tipo de estudios realizados.

### **SUGERENCIAS**

Principalmente se debe tener cuidado con los cambios que se implementen, esto por que los afectados o beneficiados son los integrantes de la organización y en base a las respuestas que ellos tengan su organización va a funcionar o seguirá en las mismas condiciones.

El clima laboral es modificable, pero se tienen que buscar el diseño adecuado para obtener los cambios esperados, se sugiere que tomemos en cuenta al Desarrollo Organizacional, ya que buscar un cambio planeado es lo más efectivo, para no afectar a la Firma de Ingeniería; uno de los mayores

problemas que enfrentan es la comunicación, deben implementarse tareas en donde se establezcan lazos Jefe-Empleado y posterior esto sea Departamento-Departamento.

Uno de los aspectos que más les ha perjudicado dentro de la organización son las instalaciones con las que se cuentan ya que, la iluminación, espacio y mobiliario no cuenta con las condiciones para que ellos se sientan con comodidad por lo que se recomienda realizar diagnóstico para darle características más ergonómicas a su área de trabajo, costo que a largo plazo se reflejará en producción, salud y comodidad para todos.

Finalmente sugerimos una aplicación con mayor número de muestra en la que se puedan incluir más personal e incluso más sucursales que pertenecen a la misma Firma, para saber que cambios deben implementarse y si estos funcionaran para toda la planta de empleados con las que cuentan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arnías, N. y Govea, M. (2009). Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Presión Laboral Tendenciosa y Desarrollo Organizacional en las Universidades. Volumen 5. Edición No. 3.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnostico y consecuencias. México. Trillas.
- Camarena M. E. (2010). El clima organizacional... en pocas palabras. Factor Humano, México, D.F. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Castaño A. (1984). Crisis y desarrollo de las organizaciones: una aproximación al trabajo de la organización, México D.F.
- Castillo, F., (2011). El papel del psicólogo en el reclutamiento y la selección para disminuir la rotación del personal en una cadena de proyección cinematográfica. Tesina, Para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México D.F. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2000) (99° edición). México. Porrúa.
- Contreras, J. y Galán, M, (1998). Análisis del proyecto de desarrollo organizacional de una industria manufacturera para la inclusión del modelo de liderazgo positivo en la alta dirección. Tesis para obtener el título de Ingeniero Mecánico Electricista. México. D.F. ENEP Aragón. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cornelio, D. M. E, (2000). Diagnostico de clima laboral en una empresa con alta rotación de personal. Reporte Laboral, Para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México D.F. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cozby. P. C, (2005). Métodos de investigación del comportamiento. México. Octava Edición. Mc Graw Hill.
- Chaparro, E. L, (2006). Motivación laboral y clima organizacional en las empresas de telecomunicaciones (factores entre las empresas públicas y privadas). Revista de ciencias Administrativas, Universidad Nacional de Colombia. Vol. 16, No. 28. Bogota.

- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. México Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá. Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2004). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo Décima edición. México. Mc Graw Hill.
- Elvira, M. M. y Dávila A, (2005). Cultura y administración de recursos humanos en América latina. Universia Business Review, primer trimestre, No. 5, Madrid España.
- Flores I.D. y Herrera A.A, (2007). El clima laboral como factor determinante en el desempeño del trabajador dentro de una organización. Tesis, Para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México D.F. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Flores, R, (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. International Journal of Good Conscience.
- Frank, H., (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación Administrativa.
- Garcia, R. (2005). Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación de personal obrero en la industria maquiladora de exportación. Tesis con especialidad en Ciencias Administrativas. México. D.F. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración.
- García, F., y Medina, S. (2007). Diagnostico organizacional para detectar causas de rotación de personal en una empresa textil. Tesis Para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. México D.F. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gibson J. (2006). Organizaciones, comportamiento y estructura. Mc Graw-Hill 12va. Edición. México D.F.
- Guizar R. (2004). Desarrollo organizacional. Mc Graw-Hill 2da. Edición. México D.F.

- González, A. y Michelena, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. Ensayos y ciencia, Vol. 4, No. 3. Campo Grande, Brasil.
- González A. L. y Parera M. I. (2005). Clima organizacional: resultados del diagnóstico en una empresa. Revista transporte, desarrollo y medio ambiente. Vol. 25, No. 1.
- González C., A. (2007). Desarrollo organizacional, la alternativa para el siglo XXI. Editorial PAC. México D.F.
- González, R. M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral. Tesis para obtener el grado de Maestría en Psicología Laboral Organizacional. Monterrey, N. L. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Grados J., A. (1985). Temas y técnicas de psicología del trabajo. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F.
- Grados J., A. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México: Manual Moderno.
- Grados J., A (2009). Capacitación y desarrollo de personal. México, Trillas.
- Granados, J. (2000). Fundamento de Calidad Total en los Agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios. Vol. 6.
- Hellriegel, D. (2009). Comportamiento organizacional. Doceava edición. Universidad de Texas.
- Ibarra, G. M. G, (2007). Evaluación de clima laboral y su relación con la productividad en una empresa de manufactura. Tesis, Para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México D.F. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Jones, G. (2008). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición. Pearson Educación. Universidad de Texas.
- Labrada, G. (2008). El clima organizacional como factor determinante en la satisfacción laboral del empleado en organizaciones de trabajo. Tesina, para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México. D.F. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Likert, R. (1969) El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Liquidiano, R. C, (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. México D.F. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Littlewood, H., (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación Administrativa. No. 97.
- Martínez M. R, y Ramírez D. M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la facultad de contaduría pública de la benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Revista internacional administración y finanzas Vol. 3.
- Martínez, R. P. y Mendizábal, B. E. (2001). Influencia del clima laboral sobre la rotación de personal en una empresa de la iniciativa privada. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México D.F. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Moos, R.H., Moos, B. S. y Trickett, E. J. (1989). Escalas de clima social, version española, 3° edición (1995) Madrid, España: Tea Ediciones.
- Peraza R. Y. y García R. M, (2005). Clima organizacional: conceptos y experiencias. Revista transporte, desarrollo y medio ambiente.
- Ramírez, L. (2011). Clima Laboral: Estrategias de Intervención para su mejora. Tesina, para obtener el grado de Licenciado en Psicología, México, D.F. Universidad Nacional Autónoma de México Fes Iztacala.
- Rodríguez, M. J. A, (2005). La cultura organizacional y el clima laboral como factores determinantes en la motivación empleado. Tesis, para obtener el grado de Licenciado en Psicología. México D.F. Fes Zaragoza, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rodríguez, A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Ediciones Pirámides. Madrid.

- Rositas, J. (2009). Factores críticos de existo en la gestión de calidad total en la industria manufacturera. Ciencia. Universidad Autónoma de Nuevo León. Vol. 7, No. 2.

**CLIMA SOCIAL: TRABAJO**

*A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunos no se ajusten del todo al lugar donde usted trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.*

*En las frases, el jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien usted se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.*

*Anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una cruz en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí en la Hoja, para evitar equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la línea siguiente en la Hoja.*

**NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO**

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los trabajadores que tienen responsabilidades importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces muy desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente al hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
  
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante ajeno a mi persona.
13. Los jefes felicitan al trabajador que hace algo bien.
14. Los trabajadores tienen libertad para actuar .
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
  
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no aceptan la crítica de los trabajadores.
24. Se anima a los trabajadores para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las "cosas se dejan para otro día".
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son muy flexibles.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.

29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.
  
31. La gente esta orgullosa de la organización.
32. Los trabajadores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los trabajadores.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja a marchas forzadas.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los trabajadores.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
  
41. Los trabajadores ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los trabajadores por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los trabajadores a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No existe presión para cumplir con las tareas.
47. Se explican al trabajador los detalles de las tareas que debe de realizar
48. Se obliga al trabajador a cumplir con rigor las reglas y normas de la organización.
49. Se han utilizado los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
  
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los trabajadores comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los trabajadores no intentan ser especiales o independientes
55. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego".
56. Es difícil mantener durante la jornada el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. A veces los trabajadores tienen dudas porque no saben lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
  
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los trabajadores con diferentes tareas no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los trabajadores.
64. Se anima a los trabajadores a que aprendan cosas, aunque no sean aplicables a su trabajo.
65. En mi área se trabaja muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los trabajadores.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. Existen corrientes de aire que me son molestas en el lugar de trabajo.
  
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los trabajadores hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los trabajadores comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los trabajadores actúan con gran independencia de los jefes.

75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los trabajadores cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades o cambios.
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.
  
81. De diario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus trabajadores
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus trabajadores para discutir proyectos futuros.
85. Los trabajadores suelen llegar tarde a su lugar de trabajo.
86. Frecuentemente, existe mucho trabajo que requiere de horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los trabajadores para que sean precisos y ordenados.
88. Si un trabajador llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los lugares están siempre bien ventilados.

**COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES  
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ESCALAS DEL CLIMA SOCIAL WES

### HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo (M) (F) Fecha \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Área o departamento \_\_\_\_\_

1	V	F		11	V	F		21	V	F		31	V	F		41	V	F		51	V	F		61	V	F		71	V	F		81	V	F	
2	V	F		12	V	F		22	V	F		32	V	F		42	V	F		52	V	F		62	V	F		72	V	F		82	V	F	
3	V	F		13	V	F		23	V	F		33	V	F		43	V	F		53	V	F		63	V	F		73	V	F		83	V	F	
4	V	F		14	V	F		24	V	F		34	V	F		44	V	F		54	V	F		64	V	F		74	V	F		84	V	F	
5	V	F		15	V	F		25	V	F		35	V	F		45	V	F		55	V	F		65	V	F		75	V	F		85	V	F	
6	V	F		16	V	F		26	V	F		36	V	F		46	V	F		56	V	F		66	V	F		76	V	F		86	V	F	
7	V	F		17	V	F		27	V	F		37	V	F		47	V	F		57	V	F		67	V	F		77	V	F		87	V	F	
8	V	F		18	V	F		28	V	F		38	V	F		48	V	F		58	V	F		68	V	F		78	V	F		88	V	F	
9	V	F		19	V	F		29	V	F		39	V	F		49	V	F		59	V	F		69	V	F		79	V	F		89	V	F	
10	V	F		20	V	F		30	V	F		40	V	F		50	V	F		60	V	F		70	V	F		80	V	F		90	V	F	