



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

Propuesta de mejora de clima laboral con enfoque de desarrollo organizacional en un hospital de tercer nivel de atención

TESINA

Que para obtener el título de:
Licenciada en Psicología

Presenta:

Patricia Alejandra Briones Navarro

Director:

Marco Antonio Vicario Ocampo

Sinodales:

Mtro. José Luis Villagómez García
Mtra. Isaura Elena López Segura
Mtra. Cecilia Montes Medina
Dr. Carlos Augusto Albuquerque Peón



Ciudad Universitaria, Cd. Mx.

Septiembre, 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Realizar la Licenciatura de Psicología es navegar por un pasaje en la vida en donde descubrí una realidad más profunda, es una increíble y grata aventura, en la cual fui guiada y acompañada por diferentes personas que me daban fortaleza cuando me sentía débil, conocimientos y sabiduría para comprender esta enigmática ciencia, o un grato acompañamiento que alimentaba mi espíritu.

Agradezco enormemente a la Universidad Nacional Autónoma de México, por darme la oportunidad de estudiar en ésta Facultad, a todos los maestros que me enseñaron y me dieron algo de su esencia, a la familia en especial a mi hija Michelle por su cariño y paciencia, a los amigos y personas que estuvieron conmigo en este gran camino en búsqueda del conocimiento del alma.

Índice

Capítulos	Temas	Pág.
	Resumen	1
	Introducción	2
	Contexto laboral	3
Capítulo 1	El Desarrollo Organizacional (DO)	
1.1	Antecedentes	4
1.2	Definiciones	11
1.3	Premisas generales	15
1.4	Modelos teóricos	25
1.5	Técnicas o modelos para el diagnóstico	35
1.6	Intervenciones	37
Capítulo 2	Clima Laboral	
2.1	Cultura Organizacional	49
2.2	Clima laboral	57
Capítulo 3	Unidad Médica de Alta Especialidad (UMAE) Hospital de Cardiología	
3.1	Historia de la UMAE Hospital de Cardiología	80
3.2	Información general de la Dirección de la UMAE	81
3.3	Situación actual en la UMAE	83
Capítulo 4	Propuesta de mejora de clima laboral con enfoque de desarrollo organizacional	86
	Conclusiones, alcances y limitaciones	98
	Bibliografía	101
	Anexos	114

Resumen

Para mantenerse vigentes, todas las organizaciones necesitan estar actualizadas y mejorar sus procesos; las instituciones y los hospitales no son la excepción.

Un hospital es una organización en donde se proporcionan servicios para prevenir enfermedades o corregirlas, tiene un cuerpo de Gobierno encargado de administrar que todos los procesos se lleven a cabo adecuadamente; en un hospital se trabaja con personas y para las personas, las cuales tienen que ser guiadas para que se cumpla con la misión establecida, para tal efecto es necesario tener conocimientos sobre Psicología Organizacional.

El Desarrollo Organizacional (DO) propone soluciones a la problemática o necesidades de una Institución, mediante una metodología planeada, enfocándose y trabajando con los recursos humanos. El clima laboral es una intervención que utiliza el DO, y se refiere a las percepciones que tiene el trabajador respecto a su ambiente laboral e influirá en su desempeño y éste en los resultados de la institución.

En el presente documento se expone una propuesta para trabajar el clima laboral en un hospital de tercer nivel de atención como parte de un buen Desarrollo Organizacional.

Introducción

Hoy en día se vive en una sociedad marcada por los acelerados cambios en prácticamente cada uno de los aspectos de la vida del ser humano, algunas empresas han creado departamentos de asesoría cuyo objetivo es la planeación del cambio, otras más recurren a especialistas externos para realizar los cambios necesarios. El DO se refiere a todo intento planeado a fin de mejorar la eficacia de una organización por medio de la aplicación de conceptos, teorías y enfoques de la ciencia de la conducta.

En este trabajo se ha realizado una revisión teórica sobre DO y clima laboral, con el objetivo de revisar los estudios empíricos que se han desarrollado en los últimos años, para proporcionar una propuesta de mejora que pueda llevarse a cabo en un hospital de tercer nivel de atención.

En el capítulo uno del presente documento se conocerá lo que es el DO, se mencionan los antecedentes que dieron origen a la idea de cambio planeado en el mundo y en México, definiciones, modelos, técnicas y las estrategias más utilizadas. En el capítulo dos se encuentra lo referente al clima laboral como parte importante de la cultura organizacional, qué es y cómo mejorarlo para que las personas trabajen con más armonía.

En el capítulo tres se presenta un panorama general de un hospital de tercer nivel de atención del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y cómo se aprecia el clima laboral. Y finalmente en el capítulo cuatro se realiza una propuesta de mejora utilizando los elementos investigados y plasmados en el presente documento.

Contexto laboral

Actualmente la unidad médica en donde se pretende realizar la propuesta, atraviesa por una situación de incertidumbre ante diversos cambios de su personal dirigente; los directivos con mayor experiencia fueron ascendidos y los que ahora ocupan esos puestos tienen poca experiencia en la administración de la organización.

Por otro lado, permanecen algunas costumbres de antaño en los trabajadores, si bien en su mayoría trabajan y son responsables, se genera una rutina donde no se intenta mejorar lo establecido, hay gran resistencia al cambio y en algunas ocasiones es motivada por el sindicato que los apoya. También se ha reflejado insatisfacción en la encuesta de clima y cultura organizacional que se realiza cada año, ésta encuesta es implementada por la Administración Pública Federal para todas las organizaciones del país, por lo tanto no es un instrumento que refleja lo que ocurre a nivel local.

En los aspectos operativos, se exige que se trabajen con calidad los procesos, que se incorpore la tecnología, sobre todo en los sistemas computacionales y en las comunicaciones. Es una organización que aplica enfoques tradicionales de administración esto es, que las decisiones se centralizan en las direcciones, se establecen sistemas de control para concretar los objetivos y es necesaria la presencia de regla.

Otra forma de mostrar un panorama de la presente situación, está basada en el análisis estratégico que realiza la División de Calidad y que plasma en su diagnóstico situacional anual, en donde se denotan las áreas de oportunidad que deben atenderse.

Por estas razones nace la inquietud de realizar una propuesta basada en el DO el cual proporciona diferentes estrategias de cambio y, de estas, la mejora del clima laboral puede influir y mejorar la situación actual.

Lo que hacemos es resultado directo no sólo de qué y cómo pensamos,
sino también de qué y cómo sentimos.
Warren Bennis.

Capítulo 1. Desarrollo Organizacional

1.1 Antecedentes

El Desarrollo Organizacional (DO) es una metodología de cambio planeado que considera como factor primordial a las personas que trabajan en una organización y así lograr el éxito. En primera instancia se revisará parte de la historia que da origen a esta propuesta de cambio.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del DO en el año 1924, partiendo del estudio, hoy ya ontológico, de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, Estados Unidos de América (EUA). Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción cuando se realizaron modificaciones en las condiciones de trabajo. En medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el DO nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups", no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En el capítulo especial sobre la Historia del DO, French y Bell (1973) visualizan el origen del DO, como un aprendizaje embrionario o de gestación:

I - Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con "T-Groups" del National Training Laboratories (NTL), en Bethel, EUA, a partir de 1974 y, de ahí hasta el final de esa década y continuando en los

años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente.

II – Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center of Group Dynamics" fundado por Kurt Lewin en 1945 en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) en EUA y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, Jonh French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann, y Rensis Likert. Es así que en la Detroit Edison Company se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de "acoplamiento".

French y Bell (1945), en ese mismo texto, enfatizan que el foco en "la organización total" que caracteriza específicamente el esfuerzo del DO surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.

Estos mismos autores añaden además que el esfuerzo del DO propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Fredman Hospital en Washington, D.C. (EUA).

Además, a partir de los trabajos de psicología aplicada, de las investigaciones de Hawthorne, y de la aplicación de la metodología de laboratorio de la que el NTL Institute for Applied Behavioral Science la gran creadora y alimentadora de la aplicación de la metodología de "investigación de acción" el

surgimiento y proceso del nuevo arte del DO, se vieron influenciados, también, por conocimientos o actividades en otras áreas, a saber: teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin. Conceptos sobre sistemas sociotécnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice. Sofer, entre otros, agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.

En la Psicología Organizacional, algunos contribuyentes fueron: A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, McGregor y G. Homans. Desarrollo de las ciencias socio-administrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Drucker y Millar. En cuanto a la expresión original "Organization Development" (OD) y su equivalente "Organizational Development", ambas traducidas en Brasil como DO, no se sabe en realidad quien la acuñó y, cuándo French y Bell aclaran que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título de "Organization Development".

Expresiones equivalentes como "Cambio de Organización", "cambio de organización planeado", "mejoría organizacional", "efectividad organizacional" y "Renovación de la Organización", se han utilizado más o menos como sinónimos, aunque con menos frecuencia y aceptación.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al DO deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), seguido por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el DO abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura,

cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través del cambio de su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

El DO en México:

Al tener una clara influencia de un país altamente desarrollado y tecnificado como lo es EUA, hacia el final de los años 60`s (1967-1968), el DO llegó a México impulsado por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional, que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr despuntar hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad. No menos importante es mencionar las necesidades operativas que surgieron de las empresas de capital extranjero, sobre todo las de origen norteamericano, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación al diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados.

Los expertos, al iniciar en México, eran de origen extranjero (particularmente de EUA), profesionistas preocupados por incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional, implantando para ello técnicas de mejoramiento dirigidas hacia los recursos humanos en su ámbito laboral.

En México, el DO comienza su práctica en la Cd. de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en Administración de Personal, organizados por el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), teniendo como expositores a John

Farley y George Shapiro, quienes enfatizaron los conceptos del grid gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y la Teoría X - Y de McGregor. Las actividades que realizan en este periodo, se encaminaron a la creación de talleres, experiencias y laboratorios.

En 1969 y 1970, se inician importantes movimientos en relación al desarrollo de la organización, generando resultados tales como la aparición de las primeras gerencias de DO; la promoción de los laboratorios y seminarios sobre los temas involucrados en DO; el comienzo de la práctica del entrenamiento en sensibilización y, como aspecto más relevante, aparecen los primeros especialistas mexicanos en desarrollo de la organización, quienes empiezan a realizar sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas. En este mismo periodo, la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, lleva a cabo un seminario sobre DO invitando a Joseph Bentley como instructor.

En la época de los 70's. se da una fuerte noticia en la cual anuncian la aceptación del DO en México. Esta noticia se propició gracias a la novedad de los conceptos manejados; así como, a la importancia que tenía para las empresas, regidas bajo el sistema burocrático, el adoptar una forma nueva de administrarse que permitiera integrar de una manera totalizadora a la organización, es decir, integrar a la tecnología, a la estructura y al aspecto humano social, todo ubicado dentro del medio que los rodea, para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad, y una significativa mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

En 1971 y 1972, empresas como CYDSA, FAMA, CRISA Y Gamesa inician adoptando al DO como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas y en estos años, los profesionistas mexicanos toman el programa para especialistas en DO impartido en el NTL de EUA.

Un hecho trascendental en la llegada del DO a México es sin duda alguna, el que se dio en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) donde aparece el primer trabajo de investigación para tesis de licenciatura, sobre DO, el tema principal es "el cambio".

El Dr. D. Castaño Asmitia, pionero en DO en México, presenta en la revista Zero en Conducta de la Facultad de Psicología, una severa crítica al Desarrollo de la Organización. El Doctor Castaño, fue un reconocido catedrático, investigador, asesor y funcionario, quien se desarrolló como filósofo y psicólogo, que además sobresalió en el campo del DO. En 1991 fundó el Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO) del que fue su Director General hasta el momento de su fallecimiento. De esta institución, que tiene 25 años, han egresado más de cincuenta generaciones de la Maestría en DO, que es su principal programa de estudios y con la que la Universidad Latina de América mantiene actualmente un convenio y es la única institución educativa en el estado que posee esta oferta académica.

El Dr. Castaño hace una investigación entre 1971 y 1978 que se enfoca principalmente en la revisión de los esquemas organizacionales de 36 empresas (nacionales, industriales, financieras y de servicios), motivado principalmente por conocer los procesos sociales.

En los años de 1973 y 1974, se da el impulso más decidido al DO, agregándose a éste movimiento FIGUSA, HYLSA, DANDO y SERFIN, entre otras, en donde aparecieron en el escenario mexicano las figuras de R. Beckhard, que junto con Joseph Bentley y Stan Herman, dan comienzo con programas de grupos pequeños de entrenamiento en el ITESM; y Bob Tannenbaum, quien invitado por DANDO (primer firma mexicana en servicios profesionales sobre DO), presenta sus teorías de liderazgo.

La Universidad de Monterrey y el ITES de Monterrey (1975 y 1976), comienzan a dar marcha con el primer programa de Maestría en DO, con la colaboración de University Associates y el NTL. Paralelamente, POLYCEL incorpora a su estructura el área de DO; y en Vidriera Monterrey, Paul Hersey da a conocer sus teorías sobre el liderazgo situacional. El Grupo Alfa aparece haciendo intervenciones con programas de Assessment Center.

La Universidad del Valle de Atemajac en Jalisco, da inicio con el programa de Maestría en DO. En éste periodo, la Dra. G. Sánchez Bedolla y la Lic. E. Escalante Dávila, llevan a cabo una investigación para determinar la situación actual de la Tecnología del DO en México. El trabajo consistió en la aplicación de una encuesta a 50 empresas nacionales. En 1986 El Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), inicia su programa de Diplomado en Desarrollo Organizacional. En la UNAM se presentan 5 tesis de licenciatura, 2 en la Facultad de Psicología y el resto en la Facultad de Contaduría y Administración. La Universidad de la Salle (ULSA) se mantiene con una tesis sobre DO.

En 1987, comienzan a realizar el mayor número de tesis profesionales a nivel licenciatura, cinco de ellas se registran en la Facultad de Contaduría y Administración y dos en la Facultad de Psicología de la UNAM; la Universidad La Salle mantiene dos trabajos de tesis y la Universidad del Valle de México agrega una más a su acervo. En los últimos años de la década de 1988 y 1989, editorial Sitesa publica la segunda parte de los libros de la "Serie de DO" de Addison Wesley Interamericana.

En Agosto de 1988, en la Cd. De Monterrey, se realiza el 1er. Congreso Continental de DO. Se reducen los trabajos de tesis sobre DO, registrándose dos en la Universidad Panamericana, una en la Universidad La Salle y dos más en la UNAM, una en la Facultad de Contaduría y Administración, y otra en Psicología. Los temas más tratados en éste periodo se refieren a la definición, temática, valores, filosofía, objetivos y proceso del DO. Asimismo, Ingrid Giesemann realiza una investigación a ejecutivos de empresas y consultores externos, para conocer la no conveniencia de aplicar técnicas importadas de intervención en DO.

En ésta época, las organizaciones de trabajo contemporáneas manifiestan, aún más que hace 20 años, profunda necesidad de cambio debido, quizás, a la apertura comercial, a la integración de bloques económicos, a los cambios políticos, sociales y culturales y a toda la situación prevaleciente en el medio a nivel nacional como mundial.

Actualmente, los retos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, para lograr su permanencia y modernidad, demandan la creación de equipos interdisciplinarios de trabajo en donde el éxito de la mejora continua depende no solamente de un experto en determinada área. Ahora se requiere conjuntar conocimientos, habilidades y experiencias diversas para optimizar los esfuerzos y asegurar el éxito.

En resumen, observamos que algunos autores sitúan los orígenes del DO en el año de 1924, Bennis considera que nació en 1958, con la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups". French y Bell visualizan el surgimiento con los grupos T, con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación, también, por conocimientos o actividades en otras áreas, a saber como la teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin respectivamente.

Se revisaron conceptos sobre sistemas sociotécnicos, agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres. Además se mencionaron los autores principales iniciadores del DO. También se revisó la historia y evolución del DO en México, su nacimiento y las personalidades que realizaron aportes a este tema.

Una vez mencionados los antecedentes del DO a nivel internacional y nacional, se procederá a revisar algunas de las definiciones que los expertos aportan.

1.2 Definiciones

El término de DO no tiene una definición aceptada de manera general debido al conjunto de aportaciones realizadas por diferentes estudiosos que dieron origen a este campo. Pero existe un acuerdo sustancial acerca de lo que estudia esta disciplina.

Algunas definiciones que proponen los expertos son:

- Bennis, W. G. (1969): Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.
- Beckhard, R. (1967): Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
- Lippitt, G. L. (1969): Implica el fortalecimiento de los procesos humanos en las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para lograr sus objetivos. Es el proceso de iniciar, crear y confrontar los cambios necesarios para hacer posible que las organizaciones sean o permanezcan viables, se adapten a nuevas condiciones, resuelvan sus problemas, aprendan de las experiencias y alcancen una mayor madurez organizacional.
- Schmuck, R. y Miles, M. (1971): Es un esfuerzo planeado y sostenido para aplicar la ciencia del comportamiento para mejorar el sistema por medio de métodos reflexivos y de análisis personal.
- Burke, W. (1972): Es un proceso de cambio planeado, cambio de una cultura organizacional, de una que evita el análisis de los procesos sociales (toma de decisiones, planeación y comunicación), a una que institucionaliza y brinda legitimidad al mismo.
- Wendel L. French y Cecil H. Bell (1978): Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y

de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

- Faria-Mello (1978): El DO es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados.
- Porras, J., y Robertson, P. (1993): Es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.
- Guizar (1998): El DO considera a la persona como un factor clave de la organización y concibe a la empresa como un organismo vivo que se adapta a su entorno, convirtiendo a las personas en actores y creadores de su propio proceso de aprendizaje de su desarrollo personal y profesional. En donde la meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando.
- Chiavenatto (1999): Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

- Alles, M. (2002): El término DO es el conjunto de acciones organizacionales que se realizan para modificar, usualmente aspectos culturales o de comportamiento organizacional.
- Audirac, C. A. (2004): Estudiante de la materia de origen mexicano lo definió como, una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización, centrado en valores, relaciones laborales, clima organizacional y actitudes, tomando como referencia principal a las personas.
- Robbins, S. (2004): Es un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados, basándose en valores como el respeto por las personas, la confianza y el apoyo.
- Guzmán de la Garza, A. (2008): Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.
- Robledo-Ruiz, E. (2012): Es una disciplina incluyente que busca, impulsado por la alta dirección, contribuir como una estrategia sistémica a la eficacia y al cambio planeado, enfocando, alineando y articulando los procesos sustantivos para el cumplimiento de la misión y la mejora organizacional, por medio de intervenciones de las ciencias del comportamiento, principalmente, en y desde la madurez del sistema.

En resumen, el DO se define como disciplina, técnica, herramienta, estrategia, filosofía y/o proceso que aplica la ciencia conductual dedicada a mejorar a las organizaciones y las personas en ellas, utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para perfeccionar a las organizaciones y a las personas que la conforman. Las

actividades de DO se enfocan en el lado humano de las organizaciones: personas, relaciones, políticas, procedimientos, procesos, normas, cultura y diseño organizacional. Ahora se revisarán algunos temas relacionados al DO.

1.3 Premisas generales

En éste apartado se desarrollan brevemente cinco temas directamente relacionados con el DO y que es importante enfatizar para mejor comprensión del tema, estos son: organizaciones, cultura organizacional, cambio planeado, resistencia al cambio y orientación sistémica.

1.3.1 Organizaciones. La palabra organizaciones hace referencia a aquellas entidades que son creadas por individuos que comparten similares intereses y valores y que buscan lograr ciertos objetivos a través de la misma.

En una organización, cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad la consecución de determinados resultados. En conjunto, tales funciones tienen que ver con acercarse al fin último de la organización y deben estar más o menos planeados y sistematizados para que se puedan observar los resultados esperados.

Una organización es básicamente un producto social compuesto por dos o más personas. Una organización debe tener un objetivo hacia el cual dirigirse, pero también debe contar con un número de tareas o actividades, funciones y soluciones que serán eventualmente las responsables de llegar a ese objetivo.

Las organizaciones sociales pueden ser concretas o virtuales; mientras que las primeras son palpables y conocibles en la realidad de todos los días, muchas otras organizaciones operan desde espacios virtuales y no concretos. Sin embargo, una organización es siempre una institución ya que implica el ordenamiento y sistematización de determinadas pautas de trabajo, operación y resolución.

Existen cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

a) una organización siempre incluye personas.

b) estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.

c) estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura, que origina interacción entre procesos organizacionales.

d) toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

e) estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

En resumen, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos, tarea básica del DO.

1.3.2 Cultura organizacional. El concepto “cultura” se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales (normas de comportamiento) que constituyen la base de la interacción de los individuos en las instituciones. La cultura organizacional provee a las personas la manera en que se manejarán sus relaciones y podrán integrarse a los diferentes grupos y sus miembros.

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, son las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. En el capítulo dos se profundizará sobre éste tema.

1.3.3 Cambio planeado. Lewin define el cambio planeado como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento es el producto de dos tipos de fuerzas: las impulsoras que

ayudan a que se realice el cambio y las restrictivas que se resisten a que el cambio se produzca, desean mantener el *status quo* (Figura 1).

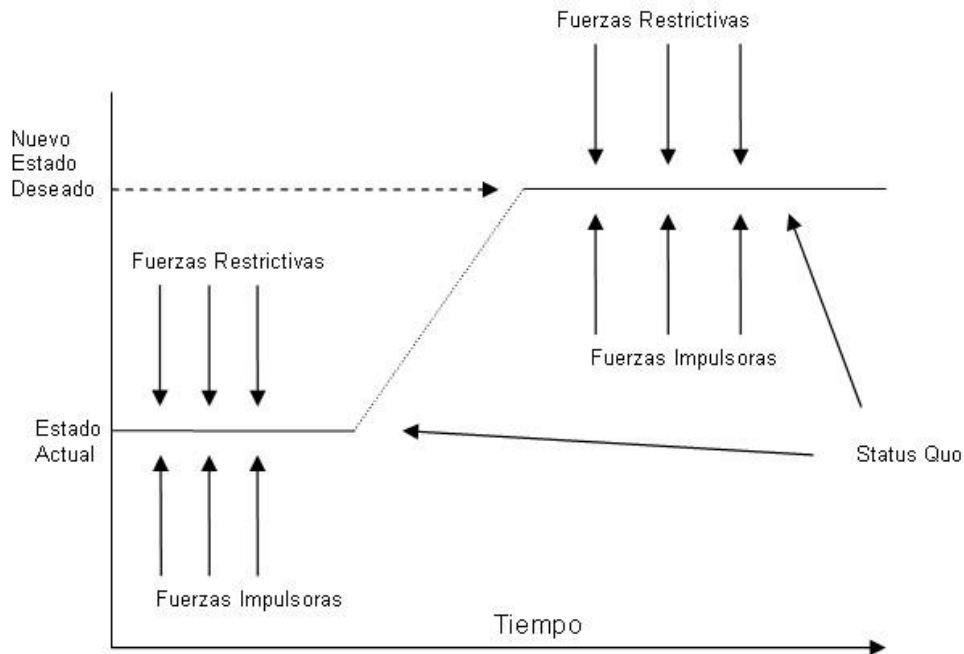


Figura 1. Diagrama de los campos de fuerza. Lewin, 1939.

Según Kurt Lewin (1939), todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el "punto de equilibrio" es el resultado de estas fuerzas. Partiendo de esto, podemos entender al cambio como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el cual las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Han existido muchos enfoques y estudios para entender la manera más apropiada para que el cambio ocurra. La concepción inicial para llevar a cabo el cambio se basó en la idea de "descongelar", implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su nivel actual de comportamiento; "cambio o movimiento", esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Y por último, "volver a congelar", en este paso se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, la política y la estructura organizacional. Esto tiene como propósito lograr pasar de un estado a otro y hacer el cambio perdurable en el tiempo.

1.3.4. Resistencia al cambio. La resistencia al cambio es la reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un estado de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones que presentará la etapa de movimiento del proceso del cambio planeado. Puede definirse como las fuerzas que obstaculizan el cambio. La resistencia al cambio proporciona información sobre el sistema, ya sea del individuo o de la organización, en tres niveles:

1. Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
2. Informa sobre el grado de apertura del sistema a los procesos de cambio.
3. Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta respecto del proceso de cambio.

La resistencia al cambio se presenta en dos dimensiones: de forma individual debido al proceso de percepción de los individuos, y de forma grupal debido a la manifestación de la cultura organizacional.

¿Cuáles son los factores que hay que cuidar cuando se da el cambio?

Primero hay que investigar por qué las personas se resisten; no todos los individuos tienen la misma resistencia; unos son más obstinados y a otros les resulta más sencillo. Esto se puede deber a un rasgo de personalidad llamado "apertura mental" (las que puntúan más en este rasgo son más proclives a aceptar situaciones nuevas) o al simple hábito (una persona que este habituada a cambiar de comportamientos o situaciones tendrá que realizar menos esfuerzo que otra que no).

El cambio produce ansiedad ante una situación incierta; la persona percibe su sentido de seguridad y prefiere no salir de su *status quo*. Dependiendo de la

situación, resultará más sencillo o más complicado el cambio que se quiere realizar. Y también se debe tomar en cuenta que en muchas ocasiones, el mero hecho de perseverar es lo más importante.

Las etapas por las que se suele pasar son: negación, resistencia, compromiso, aprendizaje, (figura 2).

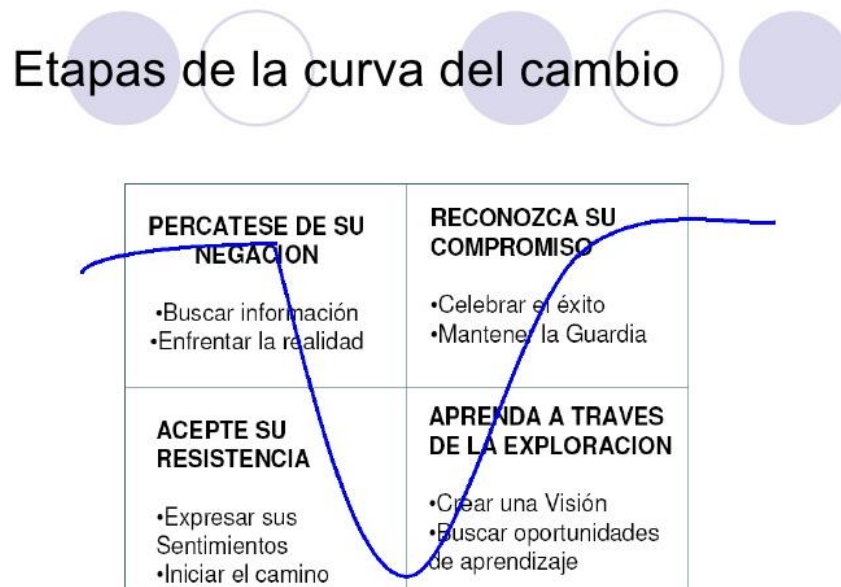


Figura 2. Modelo de Kübler Ross al ámbito organizacional, adaptación de Dennis T. Jaffe y Cynthia D. Scott, (2013).

Fase 1. Negación. Ocurre al iniciar el cambio. Aquí las personas saben que se están enfrentando a una situación diferente, pero se niegan a aceptarlo. De acuerdo con algunos expertos, la negación es un mecanismo de defensa y autoprotección para preservar el éxito y el confort bajo el cual se vivía.

¿Cómo afecta al equipo? No toman decisiones, esperan a ser orientados, culpan a otros del cambio, cuestionan las decisiones de los directivos.

Fase 2. Resistencia. Es la etapa más difícil de la curva, el personal sabe que se está enfrentando a un cambio, pero se pregunta si éste es bueno para él y cómo le afectará en su persona, externando emociones como: enojo, desconfianza, depresión, ansiedad y frustración. Las preguntas constantes suelen

ser: ¿Por qué a nosotros? ¿Encajo bien en el nuevo proyecto? ¿Cómo afectará mi economía y mi estatus en la empresa?

Fase 3. Exploración. Es importante precisar que de acuerdo con la gestión que se le brinde al cambio, desde sus etapas iniciales, la curva puede tomar un camino positivo o negativo. En el mejor de los casos, esta curva nos lleva a la exploración, fase donde el personal acepta que se encuentra en el cambio, enfrentándolo con incertidumbre, pero con una buena actitud. Esta fase puede detonar: alto nivel de energía, ansiedad, búsqueda de respuestas, generación de nuevas ideas, toma de riesgos; todo para encajar en el nuevo plan.

Fase 4. Compromiso. Una vez que el personal llegó a esta etapa, la organización gana. Es la última etapa de la curva y en ella el personal se siente decidido y parte del cambio. La gente sabe que es un nuevo inicio y se enfoca a desarrollar aptitudes y habilidades que ayuden a la empresa, a enfrentar su nuevo camino. Entre las emociones detonadas están: confianza en sí mismos, productividad, responsabilidad, adaptación al cambio y menos estrés.

Además, hay otros factores personales y organizacionales que hacen que se sea más proclive al cambio o no: una cultura, personalidad o educación que fomenta el riesgo hace que el cambio sea mucho más sencillo. Si nunca se ha animado a los empleados, a los hijos o a uno mismo al cambio, no esperar que de repente sea sencillo.

Una actitud positiva ante el fracaso hace que el cambio sea mucho más sencillo. Algunas personas no se comprometen al cambio simplemente porque tienen miedo a fracasar.

¿Qué hace que se resista más el cambio?

- a. Si se requieren grandes cambios se tiende a resistir más.
- b. Cuando el cambio no se ha comunicado o es de golpe.
- c. Si no se conocen los motivos, hay más resistencia. Al igual que si hay ambigüedad, es decir no tener claro qué se espera que cambie.

- d. Si el cambio amenaza el *status quo*, poder, control, autonomía o puesto de trabajo.
- e. Cuando el cambio amenaza la ruptura de relaciones personales.

¿Qué hace que se responda más al cambio?

- a. Personalidad.
- b. Que la información o cambios presentados coincidan con los valores, creencias y actitudes de la persona.
- c. Que se perciba un beneficio en el cambio.
- d. El cambio gradual lo hace más sencillo.

➤ Cinco pasos para aceptar los cambios:

1. Hay que imaginar el peor escenario posible

Las expectativas a menudo no son buenas consejeras, sobre todo si no son realistas. Por tanto, cuando hay que enfrentar un cambio, no decir frases del tipo “no es nada, será fácil enfrentarlo”, porque probablemente no será así.

En su lugar, imaginar el peor escenario posible. Dar rienda suelta durante algunos minutos al pensamiento catastrofista, cuando se llegue a la realidad, hay que darse cuenta de que todo no era tan malo como se suponía. De hecho, un estudio ha demostrado que se suelen exacerbar las consecuencias emocionales de los hechos negativos mientras se minimizan los aspectos positivos.

Con esto se pueden equilibrar las expectativas y el cambio será menos abrumador de lo que podría generar menos resistencia.

2. Concientizar la resistencia emocional

Uno de los principales problemas de esta sociedad es la represión de las emociones, no se permite sentir ira, cólera o tristeza, es más aprobado estar de buen humor y siempre disponibles. Eso hace que se repriman las emociones y que las personas se nieguen a identificarlas.

Para evitar la resistencia al cambio es importante aprender a reconocer lo que se está sintiendo, es común que durante los primeros días se experimente cierto malestar, indefensión o molestia, son reacciones comprensibles ante un cambio. Si se esconden, solo se logrará fomentar la resistencia al cambio, pero si se aceptan, habrá mejor adaptación a las nuevas circunstancias.

3. Cambiar los pensamientos

Durante las primeras fases es frecuente tener dudas; es como cuando se cae repentinamente en una piscina de agua fría, el cambio es muy drástico y quizás se intente salir de inmediato. Sin embargo, al quedarse se supera esa resistencia inicial, y al poco rato podría haber cierta comodidad. No se trata de la temperatura del agua sino que se está acostumbrado a ella.

Para evitar la resistencia al cambio, no basta con reconocer las emociones, es importante estar consciente de los pensamientos. Por ejemplo, en vez de pensar en escapar de una situación incómoda, pensar: “se siente temor porque es una situación nueva, pero con el tiempo habrá mayor confianza”. Recordar que los pensamientos ejercen una poderosa influencia sobre las emociones, por lo que es importante adoptar ideas más serenas y acordes a la realidad.

4. Explorar las nuevas circunstancias

A menudo la resistencia al cambio se instaura porque se tienen patrones preestablecidos que no se desean cambiar, pero ni siquiera se conoce bien en qué consiste la nueva situación. Por tanto, una excelente manera para evitar la resistencia al cambio consiste en experimentar poco a poco las nuevas circunstancias. Intentar enfrentarlas con la actitud de un niño pequeño: con curiosidad y sin prejuicios. Si se necesita, no dudar en apoyarse en personas que ya han vivido esa misma situación, preguntar qué hicieron y qué estrategias les resultaron más útiles.

5. Concentrarse en los aspectos positivos

Toda situación entraña aspectos positivos y negativos. Cuando perturban las emociones a menudo no se ven las diferentes aristas, pero es fundamental aprender a centrarse en los factores positivos del cambio, si es necesario, hay que enlístalos. Pronto se dan cuenta de que hay alguna oportunidad para crecer.

En conclusión, el mundo real es turbulento, y exige que las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si se han de desempeñar de manera competitiva. Los gerentes o la alta dirección son los principales agentes de cambio en la mayoría de las organizaciones; por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar los papeles, se puede configurar la cultura de la organización ante el cambio.

Por ejemplo, las decisiones administrativas relacionadas con el diseño estructural, los factores culturales y las políticas de recursos humanos determinan en gran parte el nivel de innovación dentro de la organización. De manera similar, las decisiones, políticas y prácticas administrativas determinan el grado en el cual la organización aprende y se adapta a los factores ambientales cambiantes.

1.3.5 Enfoque hacia a la organización en su conjunto. Generalmente, el DO va a involucrar a la organización para que el cambio se genere efectivamente, cada una de las partes, tienen que trabajar en conjunto para resolver los problemas y así aprovechar las oportunidades que surjan de una manera coordinada.

El DO tiene una orientación sistémica, se dirige a las interacciones que existen en la organización, ya que si se afecta una parte, afecta a toda. Esto se refiere a las relaciones de trabajo entre personas, así como hacia la estructura y procesos organizacionales. Por eso es primordial que todas las partes trabajen con eficacia.

Por otro lado, el agente de cambio se refiere a aquellas personas que estimulan o coordinan el cambio de un grupo o de la organización. Generalmente es un consultor externo a la empresa, ya que puede operar con independencia y sin estar ligado a jerarquías y políticas.

En la solución de problemas se concentran tanto en los problemas reales, como en los superficiales utilizando investigación-acción que es una característica fundamental de la organización.

Entre las estrategias del análisis sistémico organizacional considerar las siguientes:

Aprendizaje por experiencia: Se aprende por medio de la experiencia en un ambiente de capacitación, ya que se les incentiva a los participantes a resolver los problemas humanos que encuentran dentro de su ambiente, además se discute sobre su propia experiencia con el tema y se aprende de ella.

Procesos de grupo: Aquí se sustentan procesos grupales, tales como discusiones, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación, todo esto con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación, crear confianza y responsabilidad.

Retroalimentación: Se proporciona retroalimentación en los procesos para que los participantes cuenten con información mediante datos concretos y basados en decisiones, así mismo se otorga la retroalimentación respecto a la conducta y fomenta la comprensión de situaciones en las que se encuentran.

Orientación situacional: El DO no se basa en procedimientos estrictos y fijos, sino que se adapta a la situación y los problemas de la organización, siempre de una manera flexible enfocando tanto las necesidades específicas como particulares.

Desarrollo de equipos: El DO se basa en construir equipos de trabajo. Hace hincapié en éstos, ya sean grandes o pequeños para la cooperación y la integración. Entonces en esta etapa es donde se enseña a superar las diferencias entre personas para llegar a un fin común.

En éste segmento se mostro un panorama general de ideas y conceptos que son afines al DO para comprender como se utiliza en las organizaciones. En seguida se verán algunos modelos teóricos en los que se basa el DO.

1.4 Modelos teóricos

1.4.1 Grupos T y entrenamiento de laboratorio.

La metodología de los Grupos T representa la primera raíz del origen del DO y nació con el propósito de ayudar a los grupos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo. En los Grupos T se realiza un entrenamiento de laboratorio que implica crear situaciones de grupo no estructuradas en la que los participantes aprendan de sus propias acciones.

1.4.2 Rastreo de la retroalimentación

La investigación de campo y el rastreo de la retroalimentación constituyen la segunda raíz más importante en el surgimiento del DO. Likert tenía un doctorado en psicología cuya tesis “Una técnica para la medición de las actitudes”, fue la base para el desarrollo de la escala de Likert de cinco puntos.

En 1947, Likert aplicó una encuesta a Detroit Edison Company para medir en los empleados: percepciones, reacciones, comportamientos y actitudes. En este trabajo se unió Floyd Mann y a ambos les interesaba conocer cómo la empresa podía utilizar mejor los datos de la encuesta para lograr una mejora en la administración y el desempeño.

Cuando los datos eran reportados a un gerente y éste, a su vez, analizaba los resultados con sus subordinados y planeaba con ellos lo que debían hacer, ocurrían cambios favorables. Este enfoque condujo a la metodología de retroalimentación de encuestas.

Los Grupos T y las encuestas de retroalimentación estuvieron entrelazados debido al vínculo y trabajo que se dio entre los representantes más destacados de cada enfoque, ya que algunos fueron influenciados por trabajos de sus colegas.

1.4.3 Modelo de Investigación-Acción

Este modelo estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica la colaboración entre los miembros de una organización y los expertos en

DO. Surge en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra para dar ayuda práctica a familias, a organizaciones y a comunidades. El trabajo de K. Lewin, de otros investigadores y de practicantes de las otras raíces para utilizar la investigación de acción, fue básico en la evolución del DO.

Modelo de cambio planeado de Faria de Mello:

La divide en etapas de procesos de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del acontecimiento del contacto, una especie de subfase del contacto. Faria de Mello dice “contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multicontactos precontactos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión a la entrada”, (Figura 3).

Edgardo Robledo (2012) retoma el modelo De Faria y le complementa con algunas propuestas, propone un enfoque convergente de investigación-acción.

Fases del modelo de Faria con las modificaciones de Robledo:

1. Contacto: Exploración entre el consultor y el cliente, reconocimiento de la situación y sondeo. Existe la necesidad de cambio, se exploran las posibles causas de que no funcionen bien las cosas. Puede incluir varias sesiones y es importante conservar confidencialidad de la información.

2. Contrato: Contrato psicológico (3 “C”, confianza, congruencia, compromiso), contrato general y específico, objetivo y esbozo del plan, expectativas y compromisos de ambos. El contrato psicológico básicamente tiene que ver con el establecimiento de la confianza mutua, la claridad de funciones, las expectativas, el grado de energía, compromiso percibido y con la ética referida como elemento de credibilidad, de consistencia y de valor intrínseco en las prácticas del DO.

3. Entre el contrato y la entrada: Sistema cliente, ¿dónde? ¿Cómo empezar?, hacer contacto con las personas, testimoniar la receptividad y la confianza, sondear los problemas e insatisfacciones.

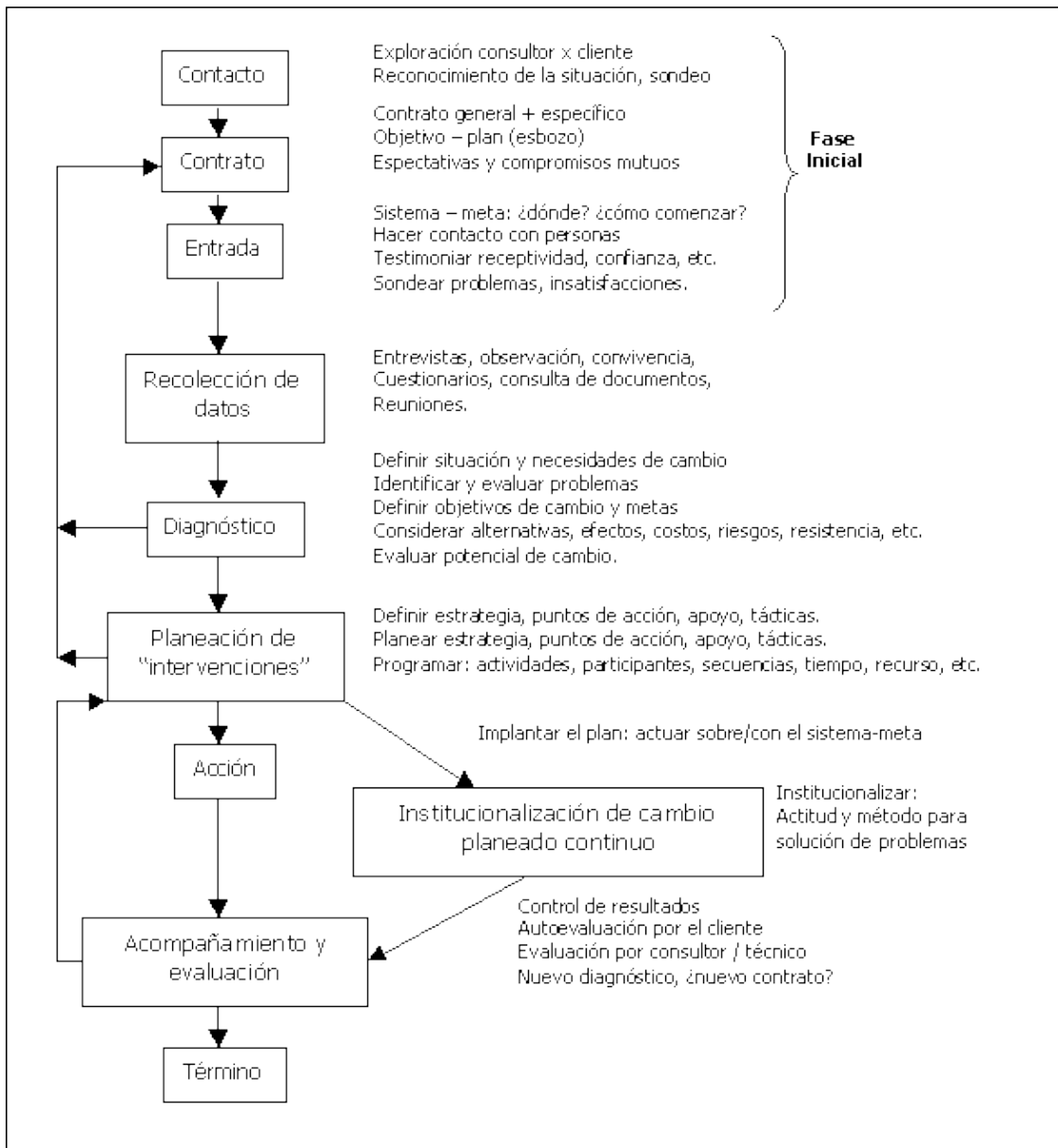


Figura 3. Fases del modelo de cambio planeado De Faria Mello.

4. **Entrada:** Esta fase incluye el establecimiento por parte del consultor, de una prehipotesis. En este momento se tiene una primera idea de lo que ocurre. Es tiempo de solicitar información documental y observar el sistema cliente, realizar los primeros contactos, explorar las áreas problemáticas o de mejora, percepciones, consultar otras fuentes externas (internet, documentos, cámaras, asociaciones, etc.) información de dominio público.

5. Elección del modelo de diagnóstico: los modelos de diagnóstico tradicionales más representativos son: modelo de seis casillas de Weisbord, modelo de diagnóstico organizacional de French y Bell, modelo tridimensional de Williams, modelo de las 7S de Mckinsey, modelo *sensing* de Schiesinger, modelo de desempeño organizacional de Hanna, modelo de Burke-Litwin, modelo de Porras y Robertson.

Modelos convergentes de diagnóstico como el que menciona las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), modelo de cinco fuerzas de Porter orientado principalmente al entorno, Quality Function Deployment (QFD) la voz del cliente, y el benchmarking que focalizan su atención en el conocimiento y alineación con el cliente externo y competencia.

Modelos de calidad, que se enfocan holísticamente en el sistema, como el modelo Malcolm Balbridge (EUA), el modelo EFQM (europeo) y el Deming (japonés). Modelo de alineación organizacional en donde debe estar muy claro lo que es el DO, sus 14 premisas y aquellos métodos e indicadores que pueden incorporarse a su metodología. Todos representan aportaciones indirectas de otras disciplinas para la comprensión del sistema.

6. Recolección de datos: Métodos para recabar información: en ocasiones servirán para hacer acopio, pero también se pueden utilizar como insumo para diagnóstico y también se pueden utilizar para una intervención determinada estos son: entrevistas, observaciones, sondeos, collages, convivencias, representación física de la organización, cuestionarios, consulta de documentos, reuniones, análisis del entorno y acopio de indicadores.

Los métodos, técnicas y herramientas convergentes incluyen las que utiliza la mejora continua y la planeación estratégica. Entre las herramientas administrativas se puede utilizar el mapeo de procesos: diagrama de relaciones, diagrama de flujo, diagrama de interprocesos, diagrama de pescado, *brainstorming*, diagrama de afinidad, diagrama matricial, los 5W y 1H. Se pueden

usar herramientas estadísticas como: la Matriz de Saaty, diagrama de Pareto, histograma, diagramas de dispersión, gráficos de control, etc.

7. Diagnóstico: conjuntamente con el sistema cliente definir situación, necesidades de cambio, identificar y evaluar problemas, definir objetivos de mantenimiento y de cambio y metas para la transición planeada, considerar opciones, efectos, costos, riesgos, resistencia, evaluar el potencial de cambio. Se hace énfasis en el estado actual de las cosas, se parte de la premisa que al modificar intencionalmente el estado actual de las cosas se consigue el cambio planeado.

8. Planeación de la intervención: definir las estrategias, puntos de acción, apoyos, tácticas, planear las estrategias, programar actividades, participantes, secuencia, tiempos, recursos.

9. Acción: ejecutar el plan; actuar “en y desde” el subsistema de la madurez organizacional, institucionalizar: actitud y método de solución de problemas.

10. Acompañamiento y evaluación: institucionalización del cambio, control de resultados, autoevaluación por el cliente, evaluación por parte del consultor/técnico y nuevo diagnóstico.

El DO es un proceso cíclico e interactivo, debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas; con esto se puede monitorear, medir y determinar los efectos producidos por las acciones, y esto puede llevar a un nuevo diagnóstico y al desarrollo de un nuevo proyecto, a esto se le llama cambio sostenido.

La evaluación significa analizar los resultados obtenidos para contrarrestarlos con los objetivos establecidos en el contrato; es también analizar el desempeño del proceso para identificar los factores del éxito o de dificultad y determinar la necesidad de nuevas intervenciones y documentar los aprendizajes generados.

11. Cierre: ¿nuevo contrato?

1.4.4 Enfoque socio-técnico

La cuarta raíz en la historia del DO es la evolución de los enfoques socio-clínico y socio-técnico para ayudar a grupos y organizaciones. Se inició en el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra.

Teoría de sistemas. Ludwin Bertalanffy fue el primero en manejar los principios de la teoría general de sistemas en el año de 1950, y Kantz y Kahan fueron los primeros en aplicar en una forma completa esta teoría en las organizaciones en el año 1966. La teoría de sistemas es uno de los instrumentos más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio en las organizaciones (Wendell, et al., 1996).

Un sistema es un juego de dos o más elementos que satisfacen las tres siguientes condiciones (Akoff, 1991):

1. El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento de todo.
2. El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre todo son interdependientes.
3. Sin embargo los subgrupos de los elementos que forman, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del otro y ninguno tiene efecto independiente sobre el mismo.

Akoff (1991), menciona que las propiedades esenciales de un sistema tomado como un todo derivan de las interrelaciones de sus partes, no de sus acciones tomadas separadamente. Por otro lado Fagen define al sistema como “un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos, (Akoff, 1991).

Entonces cuando un sistema se desarma pierde sus propiedades esenciales. Por esta razón y el punto crítico de un sistema es un todo que no puede entenderse por análisis.

Enfoque socio-clínico

Trist (1951), afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. Se ve influido por Von Bertalanffy sobre los conceptos de sistemas y experimentó en la industria minera con el rediseño del trabajo y el empleo de equipos autodirigidos.

De esta manera, con las aportaciones de Trist, las organizaciones además de ser sistemas abiertos en constante interacción con el ambiente, también se consideran como un sistema socio-técnico abierto teniendo una doble función:

Social, son los medios para relacionar a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto y, técnica, relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible.

El fundamento de este enfoque reside en el hecho de que todo sistema de producción requiere tanto de una organización tecnológica (equipos y procesos) como de una organización de trabajo (personas). Los sistemas social y tecnológico se encuentran en interacción mutua y recíproca, influyendo uno sobre otro.

El contexto ha cambiado vertiginosamente a lo largo de las décadas de los ochenta y los noventa con la globalización, factor común en las organizaciones. La globalización trae consigo cambios “turbulentos”, es decir, cambios constantes, continuos y rápidos; y estos, a su vez, son los que crean las oportunidades para las aplicaciones del DO.

Bajo este escenario es que surge lo que podría llamarse la segunda generación del DO. Hoy en día, los practicantes del DO confían en las técnicas de la primera generación (antes de los ochentas) que son relevantes para el cambio:

- Enfoque en equipo y formación de equipos.
- Uso de facilitadores - Consulta de proceso.
- Encuestas de retroalimentación e investigación-acción.
- Solución de problemas intergrupales.

- Enfoques de sistemas socio-técnicos para el diseño de puesto y gerencia participativa.

Sin embargo, los investigadores y practicantes del DO, además de poner atención a conceptos como surgimiento, intervenciones y áreas de aplicación del DO de primera generación, están especialmente atentos a la llamada segunda generación: Tiene un enfoque en la transformación organizacional; y se define como el cambio de segundo orden que representa un cambio organizacional multidimensional que incluye un cambio de paradigma.

En la actual era de la información se vive un nuevo cambio de paradigma, en el que los esfuerzos del DO no sólo se aplican al cambio en las organizaciones, sino a la transformación de las mismas, exigiendo un liderazgo superior, una visión más amplia, más experimentación, más tiempo y una administración simultánea de variables adicionales.

1.4.5 Kilmann R. (1974), subraya la importancia del líder en el proceso del cambio. Diagnosticar problemas, es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer y establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos, realizando un análisis a conciencia de los problemas a los que se enfrenta la organización.

Las trayectorias vienen a ser los cinco puntales básicos para manejar el cambio del sistema total llamado empresa: incluyen la cultura, habilidades gerenciales, equipos, estrategia – estructura y el sistema de recompensas.

1.4.6 Porras J. (1978), desarrollo un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

1.4.7 El modelo de Burke-Litwinque (1972) plantea como variables desempeño individual y el desempeño de la organización, este modelo define un "cambio transaccional" y un "cambio transformacional", el primero dirigido a la cultura de la organización y el segundo dirigido al ambiente de la misma. La ventaja de este modelo es que permite identificar el tipo de cambio que se requiere para luego optar por la opción transformacional o transaccional dependiendo de la naturaleza del cambio.

Todos estos modelos son de gran utilidad y forman parte de los fundamentos del DO. Se debe entender que estos modelos no son exclusorios sino más bien, son diferentes maneras del abordar la temática del cambio y además, todos son referentes a procesos.

1.4.8 E. Schein (1970), sugiere un nuevo modelo al que denomina el "modelo complejo".

A. Según Edgar Schein en toda organización está presente lo que el mismo denomina como "contrato psicológico" y que éste es el factor fundamental por cuanto determina el nivel de motivación del personal. Este contrato psicológico está compuesto de una serie de expectativas que el participante organizacional tiene en su relación con la empresa y que no están escritas ni establecidas formalmente en normas. Schein sugiere que muchos de los conflictos que salen a luz como por ejemplo, las huelgas donde los reclamos por lo general tienen que ver con aspectos y variables económicos, se originan por violaciones al "contrato psicológico" no escrito.

B. Una de las funciones que debe manejar con maestría tanto los directores como los gerentes, tiene que ver con sus habilidades para diagnosticar. Edgar Schein se propuso una particular forma de desarrollar sus trabajos de consultoría al que denomina consultoría de procesos y se diferencia de otras dos prácticas habituales: el modelo de compra donde el consultor acude a "un libro en un estante" para acudir a una *best practice* y el modelo del "médico-paciente" donde alguien por sí solo sabe cuál es el problema y puede prescribir una única solución.

C. Otro aspecto muy importante y que maneja Schein, es la variable tiempo. Sugiere que la dinámica prevaleciente en las carreras de los miembros organizacionales sea un componente importante y, los denomina “perspectiva de desarrollo de carrera”, donde debe conciliarse el plan de carrera de los individuos con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa en su conjunto, y alerta además sobre la importancia de “puntos clave en la transición”.

D. De acuerdo con Schein hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa. Muchos no alcanzan su potencial cuando son transferidos de una función profesional a una función gerencial, y al verse forzado al nuevo rol puede comenzar a desarrollar acciones que lo expulsen – o se autoexpulse de la empresa.

E. La importancia de desarrollar una cultura organizacional. Así como los ejércitos durante una confrontación en la guerra sacrifican soldados con roles de abanderados o músicos, las organizaciones también deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales, y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo.

F. La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes encuentran explicaciones después que las desgracias suceden. Solamente llegan a “reconocerse”, en sus propias características, reales fortalezas y debilidades, cuando se encuentran en dificultades, y muchas veces solamente cuando ha pasado mucho tiempo después de que han vivido las dificultades.

Los modelos de DO aportan nuevas estrategias que posibilitan el logro de los objetivos y las metas organizacionales; de este modo, prevén alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia respaldados en procesos de: planificación, organización, dirección, control y evaluación. Después de revisar los modelos se revisarán algunas técnicas para el diagnóstico.

1.5 Técnicas o modelos para el diagnóstico

Para realizar un cambio planeado hay que conocer exhaustivamente a la organización, esto se obtendrá por medio de la elaboración de un diagnóstico. 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 fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Las técnicas para el DO que se utilizan en la actualidad están basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar los problemas de las organizaciones y propiciar sus cambios. Dentro de la perspectiva funcionalista las técnicas más usadas son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

- a. Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- b. Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- c. La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.
- d. Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas

que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

- e. Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- f. Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- g. Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- h. Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- i. Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.
- j. Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Para poder mejorar el desarrollo de la organización es necesario analizar la situación y observar antes de actuar. Porque solo así se puede conseguir el objetivo final del DO: mejorar la efectividad de la empresa. Y por ello cualquier

técnica que se use, es la adecuada, y será muy importante para alcanzar los objetivos finales.

Se puede decir que las técnicas para el desarrollo organizacional son efectivas en el cambio de los valores y la calidad de vida laboral dentro de las organizaciones. Pero no se debe olvidar que dichas técnicas necesitan el apoyo de expertos. En muchas empresas se adquiere la experiencia mediante la contratación de consultores de tiempo completo para que sean ellos los que promuevan el cambio interno organizacional.

1.6 Intervenciones

Las intervenciones en DO son acciones intencionadamente planeadas y basadas en una metodología congruente con sus premisas; son planeadas porque obedecen a un diagnóstico previo del estado actual del sistema y están jerárquicamente priorizadas de manera conjunta con el cliente con el propósito de dar mantenimiento, o en su caso, comparadas con un estado delineado, actuar como mejora.

Existen tres momentos en los que las intervenciones pueden ser de utilidad para propósitos de diagnóstico, ajuste y mejora. Es decir, habrá intervenciones que cumplan la función de contribuir al diagnóstico, también servirán para ajustar el sistema (mantenimiento) y, a su vez, en el sentido lineal, coadyuven como intervenciones de mejora.

Intervenciones más utilizadas en DO:

1.6.1 Liderazgo. El liderazgo es el proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes (Yukl, 2008).

En el DO la intervención está dirigida a fortalecer el liderazgo que conduce los grandes esfuerzos de la organización y que permea en una cultura facilitadora

de la transformación del sistema como un todo. El liderazgo transformacional lo conforman dos grandes estilos en la manera de influir: liderazgo transaccional (técnicas de liderazgo) y liderazgo transformacional.

1.6.2 Coaching. Desde la Psicología Positiva o proceso de aprendizaje en el que el coach parte de las fortalezas del cliente para desarrollar sus potenciales, empoderándole para que alcance sus metas, bien sea para fomentar la cooperación entre los miembros de un equipo (*coaching* de equipos) o para acompañar al líder en la mejora de su desempeño profesional, bienestar y eficacia de la organización (*coaching* ejecutivo), (Salanova, Lorens & Martínez, 2016).

Para Withmoren (2000), el coach tiene que ver con favorecer el rendimiento de otro, hacer aflorar (o desbloquear) todo su potencial; más que enseñar, facilitar que otro aprenda.

Es un modelo que busca desarrollar el potencial de las personas de forma metódica y estructurada. Los principios en los que se apoya se basan en las posibilidades del futuro y en las firmes creencias en dicho potencial. Requiere confianza mutua, confidencialidad y un compromiso intrínseco en el proceso. El entrenado aprende de sí mismo estimulado por el coach. El coach no debe transferir su experiencia al entrenado.

1.6.3 Negociación de roles. La negociación de roles interviene directamente en las relaciones de poder, autoridad e influencia dentro del grupo. El esfuerzo de cambio está dirigido a las relaciones de trabajo entre los miembros. Evita sondear simpatías y antipatías mutuas entre los miembros y en los sentimientos personales de unos hacia otros. Los pasos a seguir son: establecer un contrato, diagnosticar el problema y proceso de negociación. Hay que establecer una sesión posterior de evaluación donde se analice los avances o desviaciones.

1.6.4 Construcción de los equipos de trabajo. Una reunión de *team building* comprende actividades que permiten a los miembros de un grupo encontrarse fuera del ámbito laboral para así poder definirse como equipo. De esta manera se puede determinar su misión, entender su objetivo común y conocer más acerca de

cada uno de sus integrantes. Se trabaja para observar y fortalecer tres dimensiones como equipo: misión, procesos y madurez del equipo.

Se puede utilizar para auto-diagnosticarse como equipo, para enfocarlo, alinearlo y articularlo, a partir de la conformación de un nuevo equipo, cuando se percibe malestar, ante cambios en el mismo o su entorno, para aclarar o fortalecer su relación de interdependencia, etc. En todos los casos, busca que el mismo equipo determine su estado actual (sistémico) y su rumbo.

También pretende generar compromisos y acuerdos que permitan delimitar áreas de responsabilidad y acciones que posteriormente serán evaluadas por el mismo equipo. Los acuerdos variarán conforme a la naturaleza del equipo y tendrán que ser aprobados (en su caso) por los niveles superiores de la organización.

1.6.5 Planeación de vida y carrera. Fordyce y Weil (1982) ofrecen una metodología para realizar la planeación de vida y carrera. En la actualidad existen muchas otras herramientas que se utilizan con la misma finalidad, pero bajo esta intervención se asume que la madurez del sistema cliente permite que una tecnología de características participativas es pertinente.

Esta planeación implica trabajar con un grupo de ejecutivos o futuros talentos, en quienes la organización desea invertir particularmente una serie de recursos, con la idea de ir construyendo, en la parte de carrera, sus futuras tablas de reemplazo. La adhesión a los valores corporativos ha sido un comportamiento mostrado por los ejecutivos o gerentes que han pasado por un proceso de esta naturaleza, permear los mismos a las diferentes capas o niveles organizacionales.

Existen algunas variaciones en el modelo para que los participantes generen un autodiagnóstico acerca de las siguientes esferas: personal, afectiva, económica, profesional, de salud, bienestar general y de carrera. Conjuntamente con la organización, eligen las acciones de carrera y los planes de contribución personal e institucional para tal fin. El método en su calificación de altamente

participativo a directivo, dependerá de la madurez del sistema para que pueda tener el impacto y aceptación esperados.

1.6.6 Formación por competencias. Ésta intervención requiere una alineación del sistema para considerarla de manera integral. El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en la década de 1970, que se enfocaron en la identificación de las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. El informe *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills* (SCANS) realizado en 1992, identificó cinco categorías generales de competencia: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

1.6.7 Juntas de confrontación (Beckhard, 1967), se busca que el grupo genere información válida de sus principales problemas, al analizar sus causas y establecer un programa de acciones. Sus pasos a seguir son: establecer el ambiente, recopilar información, compartir la información, establecer prioridades y planificar la acción del grupo; seguimiento inmediato por el equipo de mayor nivel y la revisión del progreso.

1.6.8 Espejo organizacional (Fordyce & Weil, 1982), permite a un sistema cliente focalizado hacer acopio de información de varias unidades organizacionales con las que interactúa. Puede adaptarse a clientes externos, todo estará en función del objetivo que se persiga.

1.6.9 Análisis de problemas y toma de decisiones en equipos de trabajo. Es útil para realizar diagnóstico conjunto y generar compromisos, acciones y seguimiento.

1.6.10 Consultoría de procesos. La labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se puede cambiar. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención.

La máxima preocupación del consultor de procesos es la capacidad de la organización para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella. Mientras que el consultor técnico se preocupa más por transmitir sus conocimientos, el consultor de procesos se preocupa por transmitir sus habilidades y valores. (Schein, 1988).

Dirigido a los siguientes procesos, principalmente: comunicación, papeles y funciones de los miembros del grupo, análisis de problemas y toma de decisiones, liderazgo, manejo de conflictos, competencia. Asociado al comportamiento organizacional y al subsistema de la madurez.

La consultoría de procesos busca contribuir a que el grupo, equipo u organización desarrolle las competencias requeridas para diagnosticar y resolver el conjunto de problemas que sobre la marcha vayan surgiendo. Schein (1998), describe las intervenciones que podría considerar el consultor en el subsistema social-humano, al trabajar en equipo: intervenciones de establecimiento, retroalimentación de observaciones o de otros datos, orientación o consejo a los miembros y sugerencias estructurales.

1.6.11 Empowerment. En sistemas cliente, cuya exploración de su subsistema de la madurez organizacional proporciona una clara lectura de su tendencia a la utilización de equipos autodirigidos o al diseño de administraciones y culturas participativas y abiertas, y que además su liderazgo corporativo sea compatible con lo anterior.

La delegación de autoridad busca otorgar a las personas poder, la libertad y la información necesarias para la toma de decisiones en las unidades y niveles organizacionales correspondientes. Se basa en cuatro puntos principales: poder, motivación, desarrollo y liderazgo. Con la finalidad de incorporar el *empowerment* en las organizaciones se emplean cuatro elementos: información, conocimiento, poder y recompensas.

1.6.12 Kaizen. Es una idea que debe trabajarse todos los días, es individual y de grupo, llevará a cambiar la conducta de los miembros de la organización, equipo, entre otros. La esencia del Kaizen es realizar el mejoramiento de los procesos

antes de esperar que se obtengan resultados mejorados. Es decir que los problemas de la calidad deben atacarse de raíz. Eso se logra mediante un mejoramiento continuo a través de pequeñas y grandes acciones, pero de forma diaria.

1.6.13 5S. Es una metodología fácil y de gran impacto, de aquí se derivan aplicaciones de mapeo de procesos, diagnóstico, ajuste, estandarización y luego intervenciones de mejora. Seiri-separa, Seiton-ordenar, Seiso-limpiar, Seiketsu-sistematizar, Shitsuke- estandarizar. Las formas como se pueden ir evaluando los pasos son: autoevaluación, por un externo; superior, por alguna combinación de las anteriores o por grupos que al azar evalúan a otros.

1.6.14 Mejora continua. La mejora continua, basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo, resulta cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y, sin cuestionar el paradigma que guía la acción, emprenden nuevas actividades mejoradas. El enfoque de la mejora continua es atacar constantemente los focos de no calidad, cuestionando las prácticas y métodos organizativos.

La mejora continua comienza con la incorporación de la calidad deseada en la fase de diseño, para lo cual es menester el trabajo en equipo, una mejora continua de los métodos de concepción y un entendimiento profundo y prospectivo de las expectativas del cliente y de la idoneidad en su uso del producto. Así, habría que llevar a cabo un Análisis del Valor para mejorar la oferta del servicio mediante la simplificación del diseño y la eliminación de los costes innecesarios, así para desarrollar aquellas partes que pudieran mejorar considerablemente el servicio.

La mejora continua se apoya también en la formación del personal y de la dirección en las técnicas básicas de análisis y resolución de problemas, como pueden ser las siete herramientas de la calidad. La mejora continua es una clave de su implantación, siendo el ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA) de Deming pieza esencial de la metodología, (Camisón, Cruz, & González, 2006).

1.6.15 Calidad. La calidad es un término difícil de definir, ya que se mantiene en constante evolución; definirla implica incluirla en el contexto de la época en que se desarrolló. Conocer los conceptos, definiciones y evolución de los enfoques de calidad permite entender sus diferentes definiciones, que van desde la calidad en general hasta el control de calidad, el control estadístico de calidad, el control total de calidad, el aseguramiento de la calidad, la administración por calidad total y la calidad Seis Sigma.

En general, es válido decir que la calidad abarca todas las cualidades con que cuenta un producto, o un servicio, para ser de utilidad a quien lo emplea; o sea, un producto o servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios (Cantú, 2011).

La calidad ya no se restringe actualmente a la calidad de un producto o servicio, sino que abarca todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal y de la sociedad en general. El concepto de calidad total se aplica a todas las actividades de la empresa. En consecuencia, la Gestión de la Calidad Total (GCT) se define como una función directiva capaz de generar ventajas competitivas sostenibles, yendo pues más allá de la mera calidad de producto o de proceso (Camisón, et al., 2006).

1.6.16 Reingeniería. La Reingeniería de Procesos o BPR (*Business Process Reengineering*) apareció a finales de la década de 1980 y se expandió durante la década de 1990. Sus principales impulsores fueron Hammer y Champy (1990), quienes la definieron como «revisión fundamental y diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez». La reingeniería como sistema permite mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa, a través de la reducción de los costes, de los plazos de entrega y la mejora de la calidad del producto y servicio al cliente.

La reingeniería se presenta actualmente como una técnica para la mejora de todos los procesos de la empresa basada en el rediseño radical de los procesos, mediante innovaciones radicales que permiten avances significativos en los estándares de calidad o la eliminación de aquellos procesos que no añaden valor, en lugar de la simple reestructuración de procesos seguida en los métodos tradicionales.

La filosofía japonesa de mejora continua choca en los años 90 con técnicas como la reingeniería de procesos, popularizada por Hammer & Champy (1990) expandiendo el trabajo anterior de uno de ambos (Hammer, 1990). La reingeniería significa volver a empezar, partiendo de cero, y por ello en su esencia está la idea del pensamiento discontinuo, del cambio radical. Formalmente, estos autores definen la reingeniería como el repensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para alcanzar mejoras importantes en las medidas de desempeño críticas actuales, tales como coste, calidad, servicio y velocidad.

Las empresas están llenas de reglas implícitas heredadas del pasado, que se basan en supuestos fundamentales sobre la tecnología, las personas y los objetivos organizativos que han dejado de estar en vigor. Para sus creadores, la reingeniería de procesos supondrá una revolución en la dirección de empresas similar a la que supuso la enunciación por Adam Smith del principio de la especialización del trabajo hace más de 200 años (Camisón, et al., 2006).

1.6.17 Clima laboral. Un empleado no opera en el vacío. Lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en el que trabaja.

Esta idea no es nueva, hace algunos años Kurt Lewin (1939), dijo que el comportamiento humano era una función del "campo" psicológico o ambiente de la persona y su personalidad. Más recientemente, Litwin y Stringer (1968), han hecho ver que el concepto de clima puede ser útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización (tales como su tecnología, liderazgo y reglamento) con la motivación y el comportamiento de los empleados. La importancia del concepto de clima en nuestro marco de referencia proviene de su función como vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores.

El liderazgo, sobre todo, es un factor principal del clima, y por consiguiente de la conducta de los empleados.

1.6.18 Outsourcing. Es la contratación con un proveedor externo para producir uno o más de los bienes y servicios de la organización. En los últimos años, hacer negocios en el extranjero y tener contrataciones externas han sido fuente de controversia. El *outsourcing* sucede cuando una organización contrata a un proveedor externo para producir uno o más de sus bienes o servicios. El *offshoring* ocurre cuando las compañías se mudan a otros países, normalmente para reducir los costos de la fuerza de trabajo.

1.6.19 Planeación estratégica. El término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba "obsesionado" con la planeación estratégica.

Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”. Planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que le permitan a una organización lograr sus objetivos (David, 2013).

1.6.20 Recursos humanos. El concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades (Dessler, & Varela, 2011).

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente:

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- Fomentar el compromiso de los colaboradores

La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

1.6.21 La retroinformación con base en una encuesta. Se inicia con un cuestionario que se entrega a los empleados, en el que se les pregunta acerca de los valores, la innovación, la participación y el clima dentro de la organización. Se suele preguntar sobre sus percepciones y actitudes sobre las prácticas para tomar decisiones, la coordinación de unidades, la satisfacción, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades, el jefe, el trabajo y los compañeros.

Luego los datos se tabulan y permiten identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándoles problemas a las personas. Por último, con la retroalimentación de la encuesta, los miembros deberán ser capaces de identificar las posibles implicaciones: ¿Se pueden mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales? ¿Está escuchando la gente? ¿Se están generando ideas nuevas?

1.6.22 La formación de grupos. Ésta técnica se puede aplicar a grupos que trabajen juntos que sean interdependientes. El interés se centrará en su aplicación a familias de la organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades. Se suele incluir actividades para establecer metas, para desarrollar las relaciones interpersonales, Se lleva a cabo un análisis de los roles y las responsabilidades de cada uno.

1.6.23 Los círculos de calidad. Permiten que los trabajadores puedan compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad, una vez que es realizado el diagnóstico, se sugiere la implementación de herramientas específicas relacionadas a la

gestión de las personas. Algunas de ellas son la evaluación de desempeño, esta herramienta se centra en el desempeño futuro; a través de ella se evalúan los niveles de desempeño de los empleados a fin de mejorar la *performance* de la organización.

A manera de resumen, en las páginas anteriores se observó que el DO surge como una nueva propuesta de cambio en las organizaciones enfocada al trabajo directo en las personas, considerando que son quienes llevan al éxito o al fracaso a las empresas. Diferentes expertos aportan sus definiciones y metodologías para que se lleve a cabo dicho cambio y además pueda ser sostenido.

El DO busca el logro de un cambio planeado conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costo-beneficio), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos y en la conducción (liderazgo).

Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima laboral. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización el DO se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

En este capítulo se revisaron antecedentes, definiciones, modelos, técnicas y todo lo relacionado al DO, una intervención que modifica la dinámica desde el centro de la institución o empresa porque trabaja directamente con la fuente de energía que impulsa el movimiento del engranaje de esos procesos de producción, esto es con los recursos humanos, es el clima laboral, estrategia que se elige para desarrollar una propuesta en el trabajo, por la importancia que tiene para que las personas se sientan satisfechas y motivadas en su quehacer diario.

En el siguiente capítulo, se describirá cómo funciona el clima laboral como intervención del DO.

Las personas necesitan un propósito que tenga significado, esa es nuestra razón de vivir. Con un propósito compartido, somos capaces de conseguir cualquier cosa.
Warren Bennis

Capítulo 2. Clima Laboral

En el capítulo anterior se revisó la teoría que conforma el DO, se mencionó como una valiosa intervención el clima laboral, tema que ahora se desarrollará con mayor profundidad. El clima es una parte de la cultura, por lo tanto esta revisión iniciará por este tema.

2.1 Cultura Organizacional

Cultura se refiere a las creencias, valores y costumbres, que de alguna forma guían la vida de las personas; el clima laboral está estrechamente relacionado con la dinámica de la vida diaria laboral pues es la percepción de todo ese entorno lo que va a determinar el compromiso que tengan las personas en su trabajo.

La cultura es creada y construida por el hombre y éste la va transmitiendo a sus futuras generaciones, pero al paso del tiempo la cultura va teniendo modificaciones y por consiguiente cambia de tal forma que se adapta al periodo en el que se encuentra. El individuo constituye un sistema, el cual está rodeado de un ambiente o entorno que determina su conducta en la sociedad y en las organizaciones.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, cultura es el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época y grupo social.

En el seno de las teorías que abordan la realidad organizacional a partir de la cultura, existen a su vez diversidad de miradas que evidencian el conflicto y debate que hay alrededor de estas perspectivas y que dan cuenta de las

posiciones e intenciones de los mismos académicos cuando hablan acerca de lo que es cultura organizacional. A continuación se hará una revisión del concepto de cultura organizacional teniendo en cuenta diferentes aproximaciones desde las cuales se ha buscado articular comprensiones de la realidad organizacional.

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1933), empieza a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1933), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

A partir del estudio de Mayo en la fábrica de Hawthorne y sobre todo a partir de su última etapa en la que participó el antropólogo Lloyd Warner quien introdujo metodologías antropológicas, se inicia una serie de estudios acerca de la cultura en las organizaciones desde perspectivas antropológicas (Dávila, 2000).

De acuerdo a Dávila, no sería sino hacia finales de los setenta que los estudios relacionados con la cultura organizacional experimentan cierto ímpetu, sobre todo a partir del estudio comparativo que William Ouchi (1985) desarrolla entre empresas norteamericanas y japonesas.

De manera creciente y con el reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, han tomado fuerza las perspectivas culturales referentes a la organización. Sin embargo, el concepto de cultura organizacional no es unívoco, ya que desde la misma antropología, de donde los estudios organizacionales importaron el concepto, no hay consenso acerca del significado de cultura.

De igual forma en la historia de los estudios organizacionales han surgido diversas formas de entender la realidad organizacional (la organización como una entidad objetiva, como realidad socialmente construida). Estas diferentes miradas, toman forma a través del uso de metáforas que posibilitan diferenciar y enmarcar determinada concepción de la realidad organizacional (Smircich, 1983). Así, las diferentes metáforas permiten centrar la atención sobre formas de experiencia que ofrecen comprensiones particulares de la complejidad del fenómeno organizacional.

Para entender las diferentes aproximaciones al concepto de cultura que se han ido desarrollando en el seno de los estudios organizacionales, se hará alusión a la clasificación que hace Smircich (1983), quien identifica las metáforas predominantes que han surgido en los intentos por comprender la cultura organizacional: cultura como una variable externa, como una variable interna y cultura como una metáfora raíz.

Cultura y gerencia comparativa: la cultura como una variable externa. Desde esta perspectiva, la cultura se entiende como un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios.

La cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a éstas a través de la membresía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (Hatch, 1997).

Cultura corporativa: la cultura como una variable interna. A través de esta metáfora se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado, (Smircich, 1983).

La investigación, desde esta concepción, generalmente está basada en el marco de la teoría de sistemas, que tradicionalmente ha considerado variables como el tamaño, la tecnología, la estructura, y cómo estas variables están determinadas por el ambiente organizacional. El ambiente impone imperativos que los gerentes deben tener en cuenta para ajustar la organización a dichas demandas, y la cultura se considera por tanto como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización. Para promover la adaptación de la organización a los imperativos ambientales, es necesario cambiar la cultura organizacional.

El cambio organizacional se considera como un imperativo ante las exigentes circunstancias del entorno. Hoy en día se habla de diferentes estrategias gerenciales de cambio, como por ejemplo reingeniería, planeación estratégica, gerencia de la calidad total y cambio cultural. Para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional.

Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales. El cambio organizacional pretende en este

sentido, que a través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos.

Esto es lo que contribuye a la constitución de una cultura homogénea y fuerte. Algunos autores afirman que las organizaciones con culturas “fuertes” son las más aptas para ser exitosas, (Deal, 1982). El sentido de esto es que las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias corporativas, tienen mayor probabilidad de tener éxito.

La tarea del gerente es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo a los propósitos gerenciales. Los seguidores del DO, como Schein, enfatizan que la cultura es creada por líderes que manejan artefactos y símbolos a los que los empleados responden en el proceso de modificar su comportamiento.

Schein (1988), señala que cuando llegan nuevos miembros a la organización, ellos son seleccionados con base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que acepten los nuevos valores culturales. De acuerdo a este autor el cambio cultural es posible cuando nuevos valores son incorporados a través del ejemplo de los directivos; pero sólo cuando los miembros de la organización vean los beneficios de los nuevos valores, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes.

Sin embargo, algunos autores señalan que la difusión de estos valores no garantiza su adopción por parte de los miembros de la organización (Anthony, 1990). Muchos críticos de esta perspectiva cuestionan si la cultura organizacional realmente se puede manejar y hacen evidente de igual forma, las implicaciones éticas de la pretensión del manejo de la cultura por parte de los gestores del cambio.

La cultura como una metáfora raíz para conceptualizar la organización (*root metaphor*). Desde esta mirada, las organizaciones se entienden como culturas; es decir la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son, “*Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos*” (Smircich, 1983).

La cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción. El uso e interpretación de símbolos permite a las personas mantener y crear su cultura, y es por eso que a través de la observación de la construcción y uso de símbolos, que el investigador comprende la cultura (Hatch, 1997).

El investigador también se preocupa por articular los temas recurrentes que representan los patrones en el discurso simbólico y que especifican los lazos entre creencias, valores y acción (Smircich, 1983). En últimas, el análisis cultural se centra en identificar cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción; es comprender lo que se constituye en normal para un grupo de personas, en un proceso de negociación en el que ciertas concepciones de mundo se naturalizan hasta constituirse en “la realidad” o “lo normal” para ese grupo de personas.

De esta forma, las organizaciones se definen como ámbitos donde la gente intersubjetivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman. Las personas con el fin de dar sentido a su ser y quehacer, negocian diversos significados en un proceso donde entran en conflicto multiplicidad de versiones y la finalidad es hacer prevalecer ciertas visiones, con el fin de establecer un orden y sentido común.

Organizar, significa coordinar acciones para establecer un orden y estabilidad, lo que es el fin de la organización (Weick, 1995). La cultura en este sentido está constituida por rutinas, normas, rituales, comportamientos, que han sido negociados e instituidos y que por tanto son productos de aprendizajes pasados exitosos que le siguen dando sentido al presente, promoviendo la estabilidad y el orden. El grado de estabilidad y orden alcanzado por la organización a través del establecimiento y consolidación de dichos mitos evidentes en rituales, normas, rutinas, comportamientos, expresiones, debe permitir el logro de las metas de la organización.

Para sintetizar, hasta aquí se han revisado de manera global dos metáforas; una que enfatiza el carácter instrumental del concepto de cultura organizacional al asimilarla a una variable (interna o externa) que puede ser moldeada de acuerdo a los propósitos gerenciales y la otra (aparentemente no instrumental) que asimila el concepto de cultura al concepto de organización, resaltando el carácter socialmente construido de ésta.

En ese mismo camino, Dávila (2000) señala que las prevenciones ideológicas (por el carácter instrumental del concepto de cultura) que tienen algunos académicos como antropólogos y sociólogos, por incursionar en el tema de cultura deben ser superadas, para no dejar en manos del pragmatismo gerencial el tema de cultura organizacional: el pragmatismo gerencial, fincado en la obtención de resultados y los medios para lograrlos, tiende a glorificar, y cosificar, lo práctico, inmediato y aplicable sobre cualquier otra consideración.

Por eso los programas de cultura corporativa liderados por las áreas de recursos humanos, buscan alinear las subjetividades de los trabajadores con los objetivos corporativos a través de programas de selección, capacitación y evaluación de desempeño, que aseguren el flujo de ciertos comportamientos y actitudes por parte de los trabajadores (actitud de servicio, compromiso,

flexibilidad, capacidad de asumir la incertidumbre, competencias comunicativas y de innovación).

En este sentido se hace evidente, como lo señalan Chan y Clegg (2002), los sujetos que emergen de dichas prácticas se adhieren al orden hegemónico, en tanto naturalizan hábitos de comportamiento y concepciones de mundo que reproducen dicho orden. Es decir, la connotación de cultura desde sus orígenes siempre se ha referido al proceso a partir del cual, ciertas prácticas tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas, y por lo tanto su connotación ha sido desde siempre instrumental.

En este sentido, de acuerdo a Castro (2005), se empieza a ver a la sociedad “como una red de antagonismos en la que instituciones como el Estado, la familia, la escuela, juegan como mecanismos de control disciplinario sobre los individuos”, y en este marco, se constituye “un campo de batalla en el que diferentes grupos sociales se disputan la hegemonía sobre los significados”.

De lo anterior se deriva que en el contexto organizacional, las prácticas y discursos que circulan, en la medida en que son hegemónicos, se convierten en posibilitadores de sentido, y como tal, tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas.

Por otro lado y centrándonos en el tema que se busca explorar, existe cierta tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima laboral. Este último se refiere a las condiciones en las cuales se trabaja, mientras que cultura trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización. En el siguiente punto se ahondará más sobre el tema de clima laboral.

En el punto anterior se revisó brevemente lo que es la cultura organizacional para poder comprender mejor lo que es el clima laboral ya que el clima es una pieza de lo que es la cultura. Con clima laboral nos referimos al

medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano; influye en la satisfacción y consecuentemente en la productividad. Está relacionado con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con las maquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

2.2 Clima laboral.

2.2.1 Antecedentes.

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que la organización vive y se desarrolla.

El clima laboral es un factor determinante para el crecimiento y fortalecimiento de una empresa, algunos estudios comenzaron desde principios del siglo pasado dejando ver la importancia acerca del valor del clima dentro de una organización.

En 1927 en la Western Electric Company, situada en Hawthorne cerca de Chicago, Elton Mayo, profesor de Harvard y sus colaboradores estudiaron los efectos que las características físicas del ambiente de trabajo tenían en la productividad de los trabajadores. Así se iniciaron una serie de experimentos y estudios que se prolongarían hasta 1932. Los resultados de los estudios de Hawthorne sorprendieron por igual a los investigadores y a los gerentes de la planta. Encontraron que las condiciones socio-psicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia potencial que las condiciones físicas.

Las conclusiones de Mayo fueron que la conducta y los sentimientos estaban relacionados muy de cerca, que las influencias del grupo afectaban de manera significativa el comportamiento individual, que las normas del grupo establecían la productividad individual del trabajador, y que el dinero era un factor

menos importante para determinar la productividad que los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo. Estas conclusiones llevaron a un nuevo énfasis sobre el sector humano en el funcionamiento de las organizaciones y el logro de sus metas. (Gan & Berbel, 2007).

En 1939, Kurt Lewin afirmó que el comportamiento del ser humano es una función del campo psicológico o ambiente en el cual interactúa un individuo. Este concepto, aplicado al ámbito organizacional, reviste una gran importancia por las implicaciones que tiene en la satisfacción, motivación, identificación, productividad y compromiso de quienes se hallan vinculados a una empresa u organización.

Según el criterio de Betzhold (2006), la primera piedra en la investigación del clima laboral partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, *laisse faire* [dejar hacer] y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales.

Aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico.

Dentro de estas investigaciones se encuentran las de Mayo, mencionado anteriormente, quien encontró elementos muy importantes que explicaban las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como el espacio donde se realizaba la actividad social más importante del individuo.

Desde el movimiento humanista con Mayo también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Aquí destacamos autores como Maslow quien propone dentro de su teoría, la pirámide

de necesidades que explica la existencia de diferentes niveles en el individuo, reconociendo la importancia de esta estructura. Otros a destacar son Herzberg, Likert, Argyris y McGregor.

El solo hecho de considerar a la organización como una entidad social o un nuevo hogar, le atribuye a estos autores el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados.

Referente a lo anterior, Rodríguez, (2003) señala que al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima laboral. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

La percepción del clima laboral es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma. (Rodríguez, 2003).

Si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima laboral que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja. (Rodríguez, 2003).

Una vez que se revisaron los antecedentes del clima laboral, se presentarán las definiciones más utilizadas en este contexto.

2.2.3 Definiciones.

Desde el siglo pasado, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

- Forehand y Von Gilmer (1964), definen al clima laboral como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
- Tagiuri y Litwin (1968), Como una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización.
- Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima laboral, lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser incluidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima laboral forma parte de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, resultados del comportamiento y contingencias.
- Joannesson (1973), señala que las definiciones de clima laboral pueden ubicarse en definiciones objetivas y subjetivas; las primeras enfocadas a las características de la organización como son tamaño, niveles de autoridad o complejidad organizacional; las segundas están basadas en las percepciones que los trabajadores tienen de la organización en aspectos tales como la estructura, el reconocimiento, las recompensas, entre otros.

- Hellriegel (1974), define al clima laboral como un conjunto de atributos percibidos de una organización y, o sus subsistemas, o ambos, que pueden ser inducidos de forma que la organización y, o sus subsistemas, o ambos, sean acordes con sus miembros o el entorno.
- Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.
- Reichers y Schneider (1990), por lo general el clima es definido como un conjunto de percepciones compartidas de políticas organizacionales, prácticas y procedimientos formales e informales.
- García (2006), hace una clasificación de clima laboral al considerar tres perspectivas: la estructural, como característica de la organización de forma independiente a las percepciones de sus miembros; la perspectiva individual a partir de las percepciones de los trabajadores acerca del entorno para asignar significados que hacen una realidad más comprensible y, la perspectiva interaccionista como resultado de la interacción entre las características de la organización y las de los trabajadores.
- Toro-Álvarez (2009), el clima es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Por lo anterior, se considera que las diferencias de percepción ayudan a explicar porqué los trabajadores se comportan de manera distinta en la misma situación. De modo que perciben la misma situación de manera independiente y las respuestas de comportamiento dependen en gran medida de esas percepciones.

En resumen, el clima laboral es el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización y que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros. Por lo tanto, de acuerdo a esta definición la percepción es importante porque el comportamiento de la gente está basado en su percepción de la realidad, y si las personas se sienten satisfechas en el trabajo serán más productivas, así, gana la empresa y gana el trabajador.

2.2.3 Modelos o Tipos.

Es importante conocer los distintos tipos de climas que existen y ver cual se apega más a una organización y si éste no está dando buenos resultados, cambiarlo por uno que cree un buen ambiente laboral que ayude a la eficiencia y eficacia de sus empleados.

De acuerdo con Likert, existen cuatro sistemas diferentes que pueden usar el gerente o supervisor. Cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional. La teoría de los sistemas gerenciales de Likert (citado por Sverdlik et al. 1991) observa el siguiente orden:

Sistema 1 (Explotador-Autoritario). Los gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones. La gerencia toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción cuando es necesario para lograr que las cosas se hagan. Los superiores y los subordinados se tratan entre sí en una atmósfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informal, ésta generalmente se opone a las metas de la organización formal.

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 (Brunet, 1992).

Sistema 2 (Benevolente-Autoritario). Los gerentes en este sistema dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre

las mismas. También se les da a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos cuidadosamente prescritos. Los subordinados que logran o superan las metas de los gerentes, pueden ser recompensados. En general, los gerentes tienen una actitud condescendiente hacia sus subordinados, y éstos son cautelosos al tratar con sus gerentes.

Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (Brunet, 1992).

Sistema 3 (Consultivo). Los gerentes en este sistema de organización fijan metas y dan órdenes generales después de discutir las con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas, ya que sólo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por los gerentes del nivel superior. Se utilizan recompensas, en vez de amenazas y castigos, para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo. Los gerentes a su vez, creen que, en la medida, se puede confiar en que los subordinados lleven a cabo correctamente sus tareas.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar (Brunet, 1992).

Sistema 4 (Participativo). La gerencia tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales en la organización. La interacción superior-subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua. Las organizaciones formales e informales a menudo son una misma cosa (Hodgetts, en Sverdlik, 1991).

Cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema 4, o Participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa, ya que produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en

virtud de que hay mucha interacción entre administradores y subalternos, y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral, igualmente los resultados mejoran en términos de productividad, costos, ausencias y rotación. Cuanto más cerca esté el clima del sistema 1, éstas serán menos buenas (Brunet, 1992)

En conclusión se puede decir que existen dos tipos de climas, estos son los más idóneos para las organizaciones y son el clima consultivo y el clima participación en grupo. Ambos involucran al personal con la organización y les brindan un buen ambiente y confianza a sus trabajadores y hace que estos se sientan cómodos e identificados con la organización

Es durante la década de los años 60 y 70 del pasado siglo, el momento en el que se producen mayor número de investigaciones sobre el significado y comprensión del estudio de clima laboral, una vez revisados los tipos de clima según Likert, sin ánimo de elaborar algo muy detallado, se señalaran algunos de los modelos clásicos que resultan ser especialmente relevantes por sus aportaciones.

Desde el modelo de A.W. Halpin y D.B. Crofts (1963) hasta llegar, mucho más recientemente, al de A. Bjornberg y M. Nicholson (2007) varias han sido las variables objeto de análisis (Tabla 1). Retomando nuevamente a Likert (1967), él realiza una de las aportaciones más interesantes al considerar como elementos explicativos del clima laboral los siguientes aspectos: métodos de mando; naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación e influencia-interacción; toma de decisiones; fijación de objetivos y directrices; procesos de control y finalmente todos aquellos aspectos referidos a la objetivación de resultados.

Tabla 1. Variables interpretativas del clima laboral

Halpin, A. W. Y Crofts, D. B. (1963)	Forehand, F. Y Gilmer, B. (1964)	Likert, R. (1967)	Meyer, H. H. (1968)
Cohesión entre el cuerpo docente Grado de compromiso del cuerpo docente Moral del grupo Apertura de espíritu Consideración Nivel afectivo de relaciones con la dirección Importancia de la producción	Tamaño de la organización Estructura organizacional Complejidad sistémica de la organización Estilo de liderazgo Orientación de fines	Métodos de mando Naturaleza de las fuerzas de motivación Naturaleza de los procesos de comunicación Naturaleza de los procesos de influencia e interacción Toma de decisiones Fijación de los objetivos o de las directrices Procesos de control Objetivos de resultados y perfeccionamiento	Conformidad Responsabilidad Normas Recompensa Claridad organizacional Espíritu de trabajo
Schneider, B. Y Bartlett, C. J. (1968)	Litwin, G. Y Stringer, R. (1968)	Friedlander, F. Y Margulies, N. (1969)	Payne, R.L., Pheysey, D.C. y Pugh, Ds. (1971)
Apoyo proviene de la Dirección Interés por los nuevos empleados Conflictos Independencia de los agentes Satisfacción	Estructura organizacional Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflicto	Empeño Obstáculos o trabas Espíritu de trabajo Actitud Acento puesto sobre la traducción Confianza Consideración	Tipo de organización Control
Pritchard, R. P. Y Karasick, B. W. (1973)	Lawlwe, E. E.; Hall D.T. y Oldham, D.R. (1974)	Gavin, J. E. (1975)	Steers, R. M. (1977)
Autonomía Conflicto vs cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición en la empresa Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo	Competencia/eficacia Responsabilidad Nivel práctico/concreto Riesgo Impulsividad	Estructura organizacional Obstáculos Recompensa Espíritu de trabajo Confianza y consideración de los administradores Riesgos y desafíos	Estructura organizacional Refuerzo Centralización del poder Posibilidad de cumplimiento Formación y desarrollo Seguridad contra riesgo Apertura contra rigidez Estatus y moral Reconocimiento y retroalimentación Competencia y flexibilidad
Koys, D. J. Y Decottis, T. A.	Álvarez, G. (1992)	Glendon, A.I.; Stanton, N.A. y Harrison, D.	Björnberg, A. Y Nicholson, N.

(1991)		(1994)	(2007)
Autonomía Cohesión Confianza Presión Apoyo Reconocimiento Equidad Innovación	Valores colectivos Posibilidades de superación y desarrollo Recursos materiales y ambiente físico Retribución material y moral Estilos de dirección Sentimiento de pertenencia Motivación y compromiso Resolución de quejas y conflictos Relaciones humanas Relaciones jefes-subalternos Control y regulaciones Estructura organizativa y diseño del trabajo	Presión del trabajo Investigación de incidentes y desarrollo de procedimientos Adecuación de los procedimientos Comunicación y entrenamiento Relaciones Equipo protector personal Política de seguridad y procedimientos	Apertura comunicativa Adaptabilidad Autoridad intergeneracional Atención intergeneracional Necesidades Cohesión emocional Cohesión cognitiva

Tendría que transcurrir un tiempo para que otros investigadores entre los que pueden citarse a Meyer, Schneider y Bartlett, Friedlander y Margulies, Lawler, Payne, Pheysey, y Pugh, dieran paso a otros autores con una visión armonizadora de elementos aparentemente disociados en la explicación del clima laboral, como es el modelo de Pritchard y Karasick (1973).

Según estos últimos autores, entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran la autonomía, el conflicto frente a cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son las relaciones sociales y el estatus.

Por otro lado, Koys y Decosttis (1991), profundizan en otras variables con un marcado rango psicológico. Sería al año siguiente cuando entre la literatura

anglosajona y se abre paso por méritos propios el estudio de Alvarez (1992), quien sistematiza el clima laboral en orden a los siguientes aspectos: valores colectivos; posibilidades de superación y desarrollo; recursos materiales y ambiente físico; retribución material y moral; estilos de dirección; sentimientos de pertenencia; motivación y compromiso; resolución de quejas y conflictos; relaciones humanas, relaciones jefes subalternos; control y regulaciones; estructura organizativa y diseño del trabajo.

Posteriormente Glendon, Stanton y Harrison (1994), también profundizan en la definición de un modelo de clima laboral hasta llegar a los conceptos más elaborados de Björnberg y Nicholson (2007).

De este modo puede constatarse la casi infinita y siempre admisible caracterización que el clima laboral tiene entre los diferentes investigadores que se han ocupado de moldear un concepto a menudo escurridizo pero extremadamente dúctil y maleable.

2.2.4 Diferencias entre clima laboral y satisfacción laboral.

Para no crear confusiones entre los diferentes conceptos revisados, se hará una pausa para distinguir a lo que nos referimos con clima y satisfacción laboral.

Cuando hablamos sobre clima laboral, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros.

Si una empresa tiene un clima favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima laboral son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

La aproximación dimensional, se ha tomado como punto de partida en muchas investigaciones diseñadas por diferentes autores. A partir de diversos enfoques, se han elaborado escalas e instrumentos para la evaluación de la percepción de las dimensiones que se definen en cada línea de investigación.

Múltiples son los autores que abordan el clima desde el enfoque dimensional, en otros casos se han presentado como factores que exponen al clima. De modo general estos son algunos elementos que lo explican: motivación, actitudes, empoderamiento, conflictos, valores, estrés, involucramiento y satisfacción laboral.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider, 1985).

La satisfacción laboral constituye un indicador muy importante en el diagnóstico del estado de los procesos afectivos del trabajador en relación con el trabajo. Algunos la explican desde los sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Otros autores la asocian a la actividad del trabajador hacia su propio trabajo, y que está basada en creencias y valores que el individuo desarrolla de este trabajo.

Locke (1976), la ha definido como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Schneider (1985), indica algunas razones que explican la gran atención dedicada a la satisfacción laboral hay que considerar: 1) La satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional, 2) La satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización. Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés.

De acuerdo con Hellriegel et al. (Citado en González & Sosa, 2003) se sostiene que las fuentes de satisfacción son diferentes en cada persona. Para muchos trabajadores redundan en el reto en el trabajo, el grado de interés de las personas para llevar a cabo sus labores, actividad física necesaria, las características y condiciones para llevar a cabo el trabajo, los tipos de estímulos que la empresa brinda y la naturaleza de los compañeros de trabajo.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad. Así, la variable de satisfacción laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de su institución.

En resumen, muchas veces se ha confundido la satisfacción laboral con el clima, ya que estudiarlos incluye elementos comunes. Es necesario diferenciarlos, pues la satisfacción se refiere fundamentalmente a la respuesta afectiva, emocional del individuo a su puesto de trabajo, y el clima se refiere al cumplimiento de las expectativas, y a ver la organización como un sistema, como un todo, donde también se evalúan objetivos extrínsecos al trabajador.

2.2.5 Metodología para medir el clima laboral

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación y clima laboral. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo.

Medir el clima laboral dentro de las organizaciones no es siempre una tarea sencilla, máxime cuando existen divergencias de criterio en cuanto a la conceptualización del término, su alcance y proyección sobre el conjunto de individuos que conforman el grupo y por extensión, la propia empresa.

Un estudio realizado por la Dirección de Calidad en Salud (2009) presenta las dimensiones del clima laboral que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Presentan un estudio del clima laboral, en donde miden once dimensiones a ser evaluadas:

1. Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable
4. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras

limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

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

6. Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

7. Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

8. Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

9. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

10. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

11. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones y analiza de qué manera que delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Muchos de los estudios de clima pueden estar vinculados a la definición de dimensiones y que han sido definidos por investigadores como variables de medición y evaluación del clima.

Según García y Pineda (2003), todo análisis de clima laboral es producto de las percepciones y de las expectativas del personal para con la empresa. Es por esto que las dimensiones deberán ser correspondientes a la realidad y a cada historia en particular.

De esta manera, para Litwin y Stringer (1968) fue conveniente describir el clima laboral con nueve dimensiones, y que debían ser medidas a través de un cuestionario que desarrollaron a partir de esta teoría. Estas dimensiones se pueden resumir de la siguiente manera.

1. Estructura. Aquí se pone énfasis principalmente a la percepción que los empleados tienen sobre las reglas, normas, procedimientos y otras formas de desempeño a los cuales se ven enfrentados los empleados en sus labores. Así también, en como su motivación por lograr resultados positivos y negativos está relacionada con la estructuración formal o informal en el trabajo.
2. Responsabilidad individual. Tiene que ver con altas necesidades de logro para lo cual los miembros de la organización adquieren un mayor sentido de responsabilidad. Saben lo que deben hacer pues tienen el sentimiento de ser su propio jefe dentro de la organización.
3. Cooperación. Enfocado al sentimiento de ayuda entre los miembros de la organización, así como de soporte emocional y cordialidad tanto a nivel horizontal como vertical.
4. Recompensas y castigos. Se refiere a la manera en que los empleados creen adecuada y equitativa su recompensa o castigo por parte de la organización. Aquí se recurre a la aprobación o desaprobación de tales medidas.

5. Conflicto y tolerancia. Un clima debe ser tolerante con las diferentes opiniones de sus miembros. Los conflictos se evitan manteniendo una comunicación fluida a través de los diferentes niveles de la organización.
6. Estándares y expectativas. Se refiere a la fuerza con la que los individuos toman sus normas de desempeño y productividad dentro de la organización.
7. Identidad Organizacional y Lealtad al Grupo. Es cuando se percibe el sentido de pertenencia a la organización, así como el de compartir los objetivos personales con los de la organización.
8. Riesgos y desafíos. Se refiere a la forma en que la organización toma los riesgos del trabajo como desafíos para el cumplimiento de sus metas y promover la competitividad.
9. Relaciones. Las relaciones entre jefe y subordinado son primordiales para un clima organizacional positivo.

Así también, Davis (1983) propone la existencia de elementos para crear un ambiente de mejor desempeño y mayor satisfacción en el trabajo. Entre más favorable sea cuando lo hacen les ofrecerá un valor personal. Dichos elementos que contribuyen a crear un clima laboral favorable son: la calidad de liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables de empleo, oportunidad, controles razonables, estructura y burocracia. Además del compromiso del empleado y su participación.

Hodgetts (1986) se refiere a otras clasificaciones del clima que han sido propuestas como las que establecieron Halpin y Crofts por medio de ocho factores: las valoraciones y sentimientos de la organización, presión en el trabajo, distancia emocional, satisfacción de necesidades sociales y en sus relaciones dentro del trabajo, motivación hacia la realización de las tareas, percepción de la realización del trabajo y por último, la tolerancia al

exceso de trabajo.

En otros estudios de clima laboral revisados por Uribe P. y cols. (2015) se añadieron variables relacionadas con la productividad y con la salud de los trabajadores, mismas que pueden retomarse para realizar un estudio de clima en las organizaciones de salud.

Las variables relacionadas con productividad son las siguientes: evitación del trabajo, bienestar emocional, sensibilidad a la injusticia, justicia organizacional interpersonal, intención de permanencia, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, involucramiento con el puesto, *engagement*, liderazgo, comunicación, cohesión, satisfacción y motivación.

Las variables relacionadas con la salud son: desgaste emocional, despersonalización, insatisfacción de logro, trastornos psicosomáticos, violencia verbal, comunicación deteriorada, maltrato y humillación, sobrecarga de trabajo y, exceso de supervisión y control.

Fases para el estudio de clima laboral.

Estas dimensiones podrán ser consideradas para poder evaluar el clima laboral de una organización de salud. Por otro lado se presentan las fases de una metodología para el estudio del clima laboral, que al igual pueden ser utilizadas según la necesidad de la realidad local:

- Contrato psicológico: Que tiene que ver con el establecimiento de la confianza mutua, la claridad de funciones, las expectativas, el grado de energía, el compromiso percibido y con la ética referida como elemento de credibilidad, de consistencia y de valor intrínseco.
- Fase de alineamiento: a. Compromiso de la Alta Dirección de las Organizaciones de Salud b. Profundo conocimiento de la organización. c. Construcción del instrumento de medición.

- Fase de sensibilización y comunicación: a) Definición del concepto de la medición. b) Campaña de publicidad y comunicación interna. c) Integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos) de la organización con el estudio de clima laboral.
- Fase de medición: a) Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos). b) Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima laboral. c) Metodología de medición: de acuerdo al documento técnico: metodología para el estudio del Clima laboral. d) Anonimato y confidencialidad en la información.
- Fase de análisis y entrega de los resultados: a) Resultados en tiempo real: el resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación. b) Entrega de informes amigables. c) Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente. d) Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima laboral. e) Entrega de resultados a la Alta Dirección, y a la Organización en general.
- Fase de planeación y ejecución: a) Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima laboral en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza. b) Articular los resultados del mejoramiento de clima laboral con los indicadores estratégicos de la organización.
- Difusión: Se dan a conocer los resultados del proceso, primero a la alta dirección y posteriormente al personal en general.
- Seguimiento: Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima laboral, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima laboral.

Tiempo para realizar el estudio de clima laboral: No existe un momento justo para realizar un estudio del clima laboral, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo es recomendable repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año, esto permite ver la evolución del clima año a año.

Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí. Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño y aumento salarial. Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones y fusiones.

La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo. Se considera que una medición del clima laboral debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

Estas once dimensiones se pueden utilizar en las organizaciones para evaluar el clima laboral. También nos dice Á. Olaz (2006) que hay que determinar los protagonistas de la acción quienes son el individuo que labora en la organización, el grupo quien persigue satisfacer ciertas necesidades laborales y la organización quien recoge las necesidades de los grupos.

Una vez determinados, la validez del análisis del clima laboral no puede concebirse sin tener en cuenta la existencia de tres perspectivas:

Primero, los elementos asociados con la cultura de la empresa, como son el sistema de valores, mecanismos de coordinación, relaciones de poder, sistemas de recompensa y sanción, pautas de conducta, mecanismos de sucesión y finalmente signos y símbolos de proyección personal y corporativa, entre los más representativos.

Segundo, Los elementos relacionados con la estructura organizativa, como punto de referencia formalmente constituido, sobre el que asientan y discurren los protagonistas del clima laboral en el desarrollo de sus actividades. Entre estos deben mencionarse los siguientes: dimensión y tamaño de la organización, definición de niveles e importancia jerárquica de las unidades decisorias, especialización de funciones, centralización vs descentralización, concentración vs desconcentración, normalización de procedimientos operativos y administrativos y grado de interdependencia de los diferentes sistemas.

Y por último, la tercera perspectiva es la de los elementos imbrincados con el proceso organizativo, que aglutina una serie de aspectos más próximos a las conductas y comportamientos de los protagonistas y, en los que el analista deberá moverse, con el fin de evaluar aquellos aspectos susceptibles de mejora, estos son: comunicación, motivación, gestión y, resolución de conflictos, mecanismos de socialización, estilos de dirección y capacidad directiva, entre otros.

Recordar que el clima laboral responde a una lógica de continuidad, ya que es una manifestación de las inercias culturales de la organización y sus variables. La capacidad de anticipación a adversas situaciones futuras permitirá amortiguar la degradación del clima laboral, mediante el tratamiento preventivo de las variables de referencia y, que el clima laboral está basado en la percepción de la realidad de los individuos, pudiendo esta percepción ser no consciente y en muchos casos estar distorsionada por múltiples factores.

¿Qué resultados arroja el estudio del clima laboral?

Según el estudio realizado por la Dirección de calidad en Salud de las personas, encontraron que algunos de los beneficios del estudio de clima laboral son:

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la organización.
2. Establecer el valor promedio del clima laboral y comparar el clima en los diferentes departamentos o áreas.

3. Establecer benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
4. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima laboral, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
5. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
6. Disponer de Indicadores de gestión adicionales a los tradicionales.
7. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
8. Definir acciones de mejora.
9. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de benchmarking.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

En resumen, el clima laboral refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima; así, se vuelve importante para un directivo ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

Lo anterior permitirá ejercer un control sobre la determinación del clima, de tal manera que se pueda administrar la organización lo más eficazmente posible. Un estudio como este es importante por la necesidad de considerar suficientemente relevante la información que de él se deriva, en el nivel organizacional en aspectos tales como: la planeación estratégica de la actividad, en la generación y difusión de la visión, en la evaluación del propósito y en la planeación de actividades que busquen mejorar la imagen dentro de la organización.

Hasta aquí se ha revisado lo que corresponde a la teoría sobre desarrollo organizacional y clima laboral, para dar continuidad con la parte práctica que es conocer la situación de una organización, en este caso un hospital, y posteriormente presentar la propuesta de mejora con base en la metodología del clima laboral.

Si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla; si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro. Sun Tzu.

Capítulo 3. Unidad Médica de Alta Especialidad (UMAE) Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional.

3.1 Historia de la UMAE Hospital de Cardiología.

En el presente capítulo se expondrá una reseña sobre la UMAE Hospital de Cardiología y su clima laboral para realizar la propuesta de mejora.

El 19 de Enero de 1943 nació el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), con una composición tripartita para su gobierno, integrado de manera igualitaria por representantes de los trabajadores, de los patrones y del Gobierno Federal. De inmediato comenzó a trabajar su Consejo Técnico y desde entonces, el Seguro Social se ha constituido en garantía de permanencia y desarrollo institucional.

En 1963 se inaugura el Centro Médico Nacional (CMN), el IMSS continuaba diversificando sus servicios. En la década de los setenta y acorde con el desarrollo de diversas regiones del país, se fueron creando modernos centros médicos que se sumaron a los ya existentes en la capital; lo cual se considera como un notable avance en la descentralización de la atención de alta especialidad para los derechohabientes.

Los avances logrados se deben al esfuerzo y compromiso permanente de 407,732 trabajadores ejemplares del IMSS en todo el país. Su trabajo se ha desarrollado en un contexto macroeconómico difícil, y ha descansado en gran medida en esfuerzos de austeridad y de combate a la evasión y la elusión. El IMSS es la institución de seguridad social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y principal elemento redistribuidor de la riqueza en México: es sin duda, una de las instituciones más queridas por los habitantes de este país.

El Hospital de Cardiología inicia sus actividades el 11 de Mayo de 1961 como Hospital de Neumología y Cirugía del Tórax. Con el sismo de 1985 se perdió el edificio principal con nueve niveles y el nuevo anexo. Desde el 19 de Marzo de 1986 los enfermos son atendidos nuevamente en el Centro Médico Nacional llamado ahora Siglo XXI y el hospital cambió su denominación a Hospital de Cardiología, nombre que conserva hasta la actualidad, con una nueva estructura arquitectónica, 157 camas censables, 3 nuevas salas de cateterismo y conserva las mismas salas de quirófanos.

En el 2004 bajo la dirección del Dr. Rubén Argüero pasa por su última adecuación administrativa al convertirse en una UMAE (Unidad Médica de Alta Especialidad) figura que le concede una gestión administrativa desconcentrada.

Para llevar a cabo su función, actualmente cuenta con 1643 trabajadores, 157 camas censables y 72 no censables; 5 quirófanos, 3 salas de Hemodinámica, 3 unidades de Terapia Intensiva, Medicina Nuclear, Gabinetes, Hipertensión Arterial Pulmonar, Programas de Cardiología Preventiva y Rehabilitación, 15 consultorios de consulta de especialidad, entre otros.

Los Procesos Clave del Hospital, son: Hospitalización, Cirugía, Urgencias, Consulta de Especialidades, Diagnóstico de las enfermedades cardiovasculares y formación de recursos humanos, con una gran cantidad de procesos de apoyo, todos ellos organizados administrativamente para garantizar la oportuna atención a los usuarios. Anexo Organigrama

3.2 Información General de la Dirección de la UMAE

Las Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAE) pertenecen a los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada, y para el eficaz desempeño de sus atribuciones, se integran por áreas médicas y administrativas. Éstas tendrán a su cargo el desempeño de las atribuciones que les señalen los manuales de organización respectivos.

La Dirección General de la UMAE tiene a su cargo las funciones sustantivas que permitan un correcto funcionamiento integral de la unidad hospitalaria. Cuenta con 4 direcciones: Médica, Administrativa, de Educación e Investigación y de Enfermería. Además cuenta con un grupo de Staff: División de Calidad, División de Epidemiología, División de Asuntos Jurídicos y el Departamento de Atención y Orientación al Derechohabiente. Bajo este grupo que pertenece a la Alta Dirección se lleva a cabo la toma de decisiones que impacte en la organización, funcionalidad, competitividad y lleve a la UMAE a un lugar de prestigio nacional e internacional.

La Dirección General de la UMAE realiza las funciones que le asignan en los Reglamentos correspondientes, y coordina el trabajo asistencial a los derechohabientes, así como las tareas administrativas para que los recursos hospitalarios lleguen oportunamente a los pacientes. De igual manera coordina el proceso educativo y las investigaciones que se realizan en la Unidad, sin olvidar la coordinación con la Dirección de Enfermería, grupo mayoritario en el hospital.

La Unidad Médica de Alta Especialidad Hospital de Cardiología, Centro Médico Nacional Siglo XXI da cobertura a la Delegación Sur del DF y los siguientes estados: Guerrero, Morelos, Chiapas y Querétaro.

La UMAE cuenta con 1640 plazas de base autorizadas, de las que 1580 se encuentran ocupadas y 67 vacantes, lo que hace un porcentaje de cobertura del 96.34%; así mismo se cuenta con 134 plazas de confianza autorizadas, de las cuales 110 están ocupadas y 25 están vacantes, cubriéndose el 82.08%; de ellas, 5 autorizadas corresponden a Estatuto "A" y se encuentran ocupadas 3. En cuanto a contratación tipo temporal, se cuenta con 20 trabajadores entre las diferentes categorías.

Misión:

Proporcionar a nuestros pacientes con padecimientos cardiovasculares y torácicos atención médica integral de alta especialidad, con calidad, seguridad y calidez, impulsada a través de la educación, investigación e innovación.

Visión:

Ser el hospital líder en atención médica, educación, investigación e innovación cardiovascular y torácica en México.

Valores:

Compromiso, Actitud, Respeto, Disciplina, Innovación, Honestidad.

3.3 Situación actual en la UMAE

El hospital tiene un funcionamiento dinámico en la atención de pacientes con patología cardiovascular, que requiere de una estructura física moderna y de equipo biomédico de alta tecnología, para satisfacer la demanda de atención especializada. La antigüedad de los edificios impide la modernización a las exigencias de los reglamentos, normas oficiales y leyes sanitarias actuales. Un presupuesto insuficiente para obra contribuye a perpetuar la estructura física antigua y se aleja de cumplir con la normatividad vigente. La oportunidad es la solicitud fundamentada para la obtención del presupuesto necesario.

Se utilizan todos los medios disponibles que permiten los reglamentos para modernizar tanto la infraestructura como los equipos médicos, entre ellos los monitores de las unidades de cuidados intensivos y equipos para los servicios de gabinetes y rehabilitación. Al mismo tiempo se gestiona la adquisición de equipos de cómputo, para mejorar las condiciones laborales y satisfacer las demandas de los trabajadores en cuanto a condiciones de trabajo y así contribuir a la mejora del clima laboral.

La oportunidad de aumentar la investigación está en promover el asesoramiento y coaching de las tesis de médicos residentes, alentar a los médicos de base y jefes de servicio para que se continúen generando estudios de investigación hasta su publicación y la cooperación internacional que se ha estado logrando, también se apoya y promueve la educación en el extranjero gestionando las becas institucionales disponibles.

La funcionalidad correcta de todos los procesos hospitalarios se logra con el trabajo diario y a mediano plazo de los equipos de trabajo ya existentes o de

nuevos equipos que se formen para tal fin. El liderazgo de estos equipos es con el director médico y los jefes de División, aunque en los últimos cinco años se ha presentado alta rotación de directivos. Se actualizan procesos, se implementan y vigilan para corregir las deficiencias, de esta manera se contribuye a la mejora de la calidad. De igual manera se revisan los datos e informes para construir un sistema de información moderno, útil y ágil.

El personal competente contribuye al éxito y prestigio de la organización, tanto en la innovación, la actitud de servicio y la satisfacción de los usuarios. Existe la oportunidad de convertirse en líderes en ciertas áreas de la cardiología como es la cirugía de mínima invasión, tratamiento definitivos mediante procedimientos invasivos por Hemodinamia, trasplantes de corazón, tratamiento integral oportuno del infarto agudo al miocardio, enfoque sistémico de cardiología y medicina vascular, formación de médicos especialistas, e investigación.

El riesgo de un clima laboral adverso es latente debido a grupos o personas con ausencia del sentido de pertenencia al hospital, sin apego a su misión y visión, así como la incorporación de personal que no reúne el perfil para trabajar en este hospital, personal que es evaluado y aceptado por el sindicato de trabajadores y enviado al hospital. También existe personal operativo desmotivado ante la falta de comunicación de su jefe inmediato y ante la apreciación de quien realiza bien su trabajo no recibe el reconocimiento y quien realiza mal su trabajo no recibe evaluación, crítica o exigencia alguna. Los datos de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), ayudan a tener un diagnóstico más certero (Anexo 1, Factores y reactivos aplicados en 2014 y 2015).

Para lograr un cambio de cultura, vencer la resistencia al cambio y adquirir nuevos hábitos en la atención cotidiana de los derechohabientes es necesario un diagnóstico inicial del clima laboral, sin éste, los esfuerzos pueden estar mal enfocados y solamente se genera un desperdicio de recursos y tiempo.

El proceso de certificación de calidad y seguridad requiere un diagnóstico de estructura enfocado en la seguridad de los pacientes y de sus familiares,

incluye un Plan Maestro de equipo Médico, planes contra incendios, desastres, epidemias y urgencias, así como un plan de manejo de sustancias peligrosas y por último el Plan de Seguridad y Protección. Para cumplir con todos los requisitos de infraestructura y del estándar de Gestión y Seguridad de las Instalaciones, se requiere de personal completo, educación a todo el personal en medidas de seguridad y protección, recursos económicos para alinear nuestra estructura física a los requerimientos de los estándares.

El ejercicio del presupuesto se ejerce de acuerdo a las leyes y reglamentos, y se realiza una vigilancia, supervisión y análisis de manera oportuna para satisfacer la demanda de los insumos y recursos necesarios en todo el tiempo proyectado.

Como conclusión, se presentó un panorama general del funcionamiento de la unidad en donde se pretende realizar la mejora del clima laboral. Considerando que el principal objetivo del hospital es la atención a las personas enfermas del corazón que solicitan un servicio, es importante que la organización funcione de manera adecuada y, que el personal que brinda el servicio lo realice con efectividad.

Son muchas las debilidades detectadas a lo largo del tiempo en la organización que impiden un trabajo continuo hacia la mejora de los procesos, por lo que la implementación del cambio de cultura debe hacerse en forma gradual y firme. En el siguiente capítulo se dará una propuesta de mejora utilizando la metodología del DO para incidir en el clima laboral y contribuir a la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto a una prestación de servicios con calidad y seguridad.

Difunde el amor donde quiera que vayas.
No dejes que nadie se aleje de ti sin ser un poco más feliz.
Madre Teresa de Calcuta

Capítulo 4. Propuesta de mejora de clima laboral con enfoque de desarrollo organizacional.

La Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO) de la Administración Pública Federal (APF), es una herramienta de medición de desarrollo organizacional, cuyo objetivo es medir la percepción que tienen las personas que laboran en las instituciones, sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan el desempeño en la institución.

Según la APF (2011), el Clima y Cultura Organizacional, son el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la productividad, la calidad de los servicios y la imagen de la Institución; y son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos, retroalimentadas por las motivaciones personales, la cultura de la organización, el tipo de liderazgo, la evaluación y el reconocimiento de resultados.

Aplica al menos una vez al año encuestas de clima y cultura organizacional, identifica áreas de oportunidad, determina acciones, da seguimiento y evalúa resultados, con la finalidad de que exista un entorno y clima organizacional de respeto e integridad con actitud de compromiso y congruente con los valores éticos.

En la UMAE Hospital de Cardiología se han realizado Encuestas de Clima y Cultura Organizacional de la Administración Pública Federal desde 2013. Los factores que se han medido son los siguientes (Tabla 2):

Tabla 2. Factores ECCO

	Hasta 2015	A partir de 2016
1	Reconocimiento laboral	Adaptable al entorno
2	Capacitación especializada	Adaptable al ciudadano
3	Mejora y cambio	Colaborativa
4	Calidad y orientación al usuario	Eficiente
5	Equidad y género	Equilibrada
6	Comunicación	Inclusiva
7	Disponibilidad de recursos	Motivada
8	Calidad de vida laboral	Organizada
9	Balance trabajo-familia	Íntegra
10	Colaboración y trabajo en equipo	Profesional
11	Liderazgo y participación	Liderazgo integral
12	Identidad con la institución y valores	Cooperación
13	Austeridad y combate a la corrupción	Entorno Cultural y Ecológico
14	Enfoque a resultados y productividad	Equidad de género
15	Normatividad y procesos	Igualdad y no discriminación
16	Servicio profesional de carrera	Integridad
17	Impacto de la encuesta en mi institución	Interés Público
18	Profesionalización de la APF	Liderazgo
19	Estrés laboral	Rendición de Cuentas
20	Vocación de servicio en la AP	Respeto
21	Construir relaciones en la AP	Respeto a los Derechos Humanos
22	Actuar con valores en la AP	Transparencia
23	Enfocar a resultados en la AP	
24	Impulsar el cambio en la AP	
25	Aplicar eficientemente los recursos de las TIC's	
26	Liderar permanentemente la AP	
27	Igualdad y no discriminación	
28	Factor 0 - IMSS	

En la encuesta de 2016 se disminuyó el número de factores; cambiaron la mayor parte, solo se mantuvieron dos, equidad de género e igualdad y no discriminación.

La Secretaría de la Función Pública (SFP), a través de la Unidad de Políticas de Recursos Humanos de la APF, coordinó durante el periodo de agosto a septiembre, la aplicación de la ECCO 2014, mediante un instrumento que

comprende 72 reactivos divididos en 19 factores específicos y 9 compuestos (Anexo 1, Factores y reactivos aplicados en 2014 y 2015).

La aplicación de la ECCO 2015 presento características similares en la metodología, se aplicó en meses similares y con la misma encuesta.

Para el año 2016, como se observó en la tabla 2, cambiaron los factores y reactivos medidos así como las fechas de aplicación, en esa ocasión se aplicó en los meses de noviembre y diciembre, (Anexo 2, factores y reactivos aplicados en 2016).

Primeramente se analizan los resultados socio-demográficos. En relación al género, en promedio en los tres años contestaron 60% mujeres y 40% hombres, en estado civil 50% solteros y 50% casados con una variación en 2015 en donde fueron 62% casados, el grupo de edad que predomina es de 21 a 40 años; un gran porcentaje tiene estudios profesionales, aunque es menor de 50%; la mayoría de los encuestados (83%) tienen un puesto operativo y aproximadamente el 46% tiene hasta 5 años en el puesto actual. En general no se encuentran variaciones significativas en los resultados socio-demográficos en los diferentes años, con lo cual se puede hacer un análisis homogéneo en relación a estas variables (Anexo 3, Datos socio-demográficos)

La SFP utiliza la escala tipo Likert en el instrumento de evaluación, con la finalidad de proporcionar resultados específicos en la medición de cada factor, que comprende cinco respuestas que permiten a las y los servidores públicos responder de manera confiable a cada una de las diferentes situaciones que se muestran en el instrumento.

En 2014 y 2015 los resultados fueron similares, los reactivos con mayor calificación se relacionan con las características individuales de las personas, se sienten orgullosas, felices, comprometidas, con interés y cooperadoras en la institución (Anexo 4, Reactivos con mayor calificación).

Los reactivos con menor calificación son los relacionados con las tecnologías de la información y comunicación, que no reciben capacitación al respecto, no se cuenta con la infraestructura para aplicarlas, manifiestan no conocer los comités que capten sugerencias de mejora, deficiente limpieza y seguridad y falta de capacitación sobre el trabajo en equipo (Anexo 5, Reactivos con menor calificación).

En 2016, se aplicó una encuesta diferente compuesta por 22 factores y 77 reactivos. En ese año los reactivos con mayor calificación fueron en relación a que el trabajo representa un reto, se sienten identificados con la institución, consideran que hay igualdad y no discriminación y que se protegen los datos personales de los usuarios.

Los reactivos con menor calificación fueron los relacionados con el sueldo, con el fomento de actividades culturales y recreativas, con el reclutamiento según el perfil de las personas, con cubrir las plazas vacantes y, la congruencia de los mandos superiores (Anexo 6, Resultados de los reactivos 2016).

Hasta 2015 se realizaban Programas de Acciones de Mejora (PAM), se tenía que cumplir con 6 criterios: el análisis de resultados estadísticos, el análisis de comentarios y sugerencias, la comparación de resultados, la definición de objetivos estratégicos, la definición de acciones de mejora incluyendo la difusión de resultados, las acciones relacionadas con el factor de liderazgo y por último la calendarización de acciones (Tabla 3).

Tabla 3. Esquema PAM

Objetivo Estratégico	Acciones	Responsable	Recursos	Fecha de compromiso
1 Difusión ECCO	1			
	2			
2. Otorgar equipo de cómputo a personal operativo	1			
	2			
	3			

A partir de 2016 se realizan Programas de Transformación de Clima y Cultura organizacional (PTCCO) que incluyen objetivos, acciones, tiempos, identificación del factor y reactivo relacionados a la mejora y, evidencias (Tabla 4).

Tabla 4. Registro de Prácticas de Transformación de Clima y Cultura 2017.

No. Objetivo	Objetivo a lograr	No. Acción	Acción de Mejora	Fecha de Inicio - Ejecución	Precisiones de Tiempo	Factor(es) al que contribuye la Acción	Tipo de Acción	Personal a quien va dirigida la Acción

La metodología en la realización de la encuesta, el análisis de resultados y el diseño de la mejora ha sido similar en los diferentes años. La indicación llega a las Divisiones de Calidad de las Unidades de Salud a través de la Coordinación Técnica de Competitividad y Cultura Institucional del IMSS; se difunde la encuesta según los tiempos establecidos y, se monitoriza el llenado de la encuesta por los trabajadores.

Después de un mes aproximadamente llegan los resultados numéricos de los resultados de los reactivos a las Divisiones de Calidad quienes trabajan los análisis cuantitativos, cualitativos, comparativos, la definición de los objetivos estratégicos, la definición de las prácticas de transformación y la calendarización de estas.

Hasta aquí se observa buena organización en la medición del clima, pero no hay una explicación clara del por qué se cambió la encuesta, y hasta dónde se ha notado un cambio significativo en el trabajo y acciones realizadas en caso de que haya sido así.

Metodología de la propuesta

Se reconoce que la intención de trabajar Clima y Cultura Organizacional por parte del Instituto es importante pero, falta una medición local para conocer las necesidades directamente de las Unidades.

Como se observa en el marco teórico, el cambio tiene que ser planeado, poco a poco a la vez para que este sea efectivo y sostenido. Una variable medular que determina el éxito en las organizaciones es el liderazgo, y es directamente proporcional al clima laboral.

Retomando las fases de la metodología para el estudio del clima laboral, que, pueden ser utilizadas según la necesidad de la realidad local, esta son las siguientes:

Contrato psicológico: Que tiene que ver con el establecimiento de la confianza mutua, la claridad de funciones, las expectativas, el grado de energía, el compromiso percibido y con la ética referida como elemento de credibilidad, de consistencia y de valor intrínseco. Este contrato se llevaría a cabo sobre todo si existiera el apoyo de una consultoría.

Fase de alineamiento: Compromiso de la Alta Dirección, profundo conocimiento de la organización, y construcción del instrumento de medición.

Fase de sensibilización y comunicación: Definición del concepto de la medición, Campaña de publicidad y comunicación interna, integración y responsabilidad de los recursos humanos (usuarios internos) de la organización con el estudio de clima laboral.

Fase de medición: Convocatoria de los recursos humanos (usuarios internos), sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima laboral, metodología de medición: de acuerdo al documento técnico: metodología para el estudio del clima laboral, anonimato y confidencialidad en la información.

Fase de análisis y entrega de los resultados: Resultados en tiempo real: el resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación, entrega de informes amigables, análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente, entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima laboral, entrega de resultados a la Alta Dirección, y a la Organización en general.

Fase de planeación y ejecución: Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima laboral en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza, articular los resultados del mejoramiento de clima laboral con los indicadores estratégicos de la organización.

Difusión: Se dan a conocer los resultados del proceso, primero a la alta dirección y posteriormente al personal en general.

Seguimiento: Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima laboral, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima laboral.

Tiempo para realizar el estudio de clima laboral: No existe un momento justo para realizar un estudio del clima laboral, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo es recomendable repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año, esto permite ver la evolución del clima año a año.

Se puede proponer un nuevo formato que contenga las variables consideradas como prioritarias pero se podría llegar al mismo estado. Tanto PAM como PTCCO intentan proponer un proceso de mejora desde la visión de la Coordinación Técnica de Competitividad y Cultura Institucional pero, habría que establecer un departamento formal encargado del desarrollo organizacional, quizá como parte de un programa de modernización de lo que llamamos departamento de personal en las unidades de atención médica.

Se establecerá un plan de mejora específico para la principal problemática encontrada fijando los objetivos, diseñando las acciones, nombrando un responsable por cada acción, métodos o estrategias de trabajo, establecimiento de tiempos e indicadores. Si se pretende realizar una mejora hay que conocer con exactitud la causa o causas del problema (s), tal vez se tengan que realizar ejercicios de análisis causa-raíz.

Lo importante es ser cuidadoso con el proceso de cambio como lo establece Lewin (descongelamiento, cambio, recongelamiento), provocarlo si es necesario, guiar al trabajador para amortiguar la probable angustia y que al final se acepte el cambio como parte del desarrollo necesario de la organización.

Propuesta de la metodología de estudio de clima laboral en un hospital de tercer nivel del IMSS

1. Contrato psicológico	
Se establece con el Director General y el Director Administrativo en dos reuniones de trabajo programadas con intervalo de una semana.	Se establece confianza mutua, se aclaran expectativas y compromisos entre consultores y directivos
2. Alineamiento	
Se convoca a la Alta Dirección y departamentos clave: Director General, Director Administrativo, Directora de Enfermería, Director Médico, Director de Enseñanza, División de Calidad, Personal, División jurídica, Conservación.	Se inicia conocimiento y evaluación de la organización, trabajando con los jefes de servicio durante un mes.
3. Sensibilización y comunicación	
Se convoca al Cuerpo de Gobierno integrado por la Alta Dirección, Divisiones y Jefaturas de área o servicio para mostrar Plan de Trabajo, iniciando por la difusión y aplicación del instrumento de medición del clima, análisis de resultados y etapa de propuestas de mejora	Se realiza una campaña de publicidad sobre la importancia de trabajar el clima laboral como mejora del Desarrollo Organizacional. Se realizarán carteles, uno por jefatura. Además se convocará a través de intracard o red interna en las computadoras de los servicios.
4. Aplicación y medición	
El cuestionario estará disponible durante 30 días naturales en el sistema intracard o red interna del hospital para que lo conteste el 50% del personal de las diferentes áreas y turnos, cada jefe de servicio será responsable de lograr la meta establecida.	Los jefes de servicio serán responsables de lograr la meta.
5. Análisis y entrega de resultados	
Al mes siguiente se analizan los resultados y se entregan junto con recomendaciones según los hallazgos encontrados.	El análisis es cualitativo y cuantitativo
6. Planeación y ejecución	
Se desarrollan Planes de Mejora por orden de importancia y apegados a los objetivos estratégicos de la Unidad. Esta etapa durara seis meses y se trabaja en conjunto con el personal operativo.	Se desarrollan los planes de acción, con medición de indicadores para conocer el impacto de la mejora.
7. Difusión de los resultados	
Se dan a conocer los resultados de la implementación de los planes de mejora a la Alta Dirección en una sesión conjunta.	Se dan a conocer los resultados a la Alta Dirección y posteriormente al personal.
8. Seguimiento	
Se realiza y entrega documento de propuestas de mantenimiento de la mejora del clima laboral.	Se promueve un documento de experiencias exitosas para mantener y fortalecer la mejora del clima laboral

También se propone considerar la realización de un instrumento local de estudio de clima laboral según la información estudiada las variables a considerar son las siguientes:

1. Comunicación: Mide el nivel de confianza, compañerismo y trabajo en equipo que la persona asocia con la comunicación escrita, verbal y no verbal observada entre las personas en su área de trabajo.
2. Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Confort: Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable
4. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
5. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. Liderazgo: Determina la percepción que se tiene sobre la inteligencia, don de mando y responsabilidad del líder con respecto a un grupo, que puede ser orientado a la tarea, a la gente, a ambos o a ninguno. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

8. Motivación: Es el grado en el cual los empleados muestran preocupación por la calidad del trabajo, intentan seguir adelante y se involucran en su trabajo. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional. Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

9. Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

10. Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

11. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

12. Satisfacción en el trabajo: Refleja un constructo global del trabajo y relacionado con respecto a sueldo, horario, relaciones, condiciones y tipo de trabajo, entre otros. También se asocia con la evaluación del reconocimiento, logro de metas y resultados que se derivan del trabajo e interacción con compañeros de trabajo.

13. Compromiso organizacional: Es ser capaz de motivarse a uno mismo y persistir ante las frustraciones; controlar los impulsos y diferir las gratificaciones; regular el estado de ánimo y no permitir que el estrés empañe la habilidad de pensar, emplear la empatía y tener esperanzas.

14. Involucramiento con el puesto: Es la importancia que tiene un determinado puesto en la autoestima del trabajador. También puede considerársele como un estado cognitivo que refleja el grado de identificación psicológica con un puesto.

15. Cohesión: Se relaciona con la unión e integración que se percibe con los compañeros, jefes y subordinados con los cuales de manera frecuente la persona interactúa en equipo.

En conclusión, retomando como antecedentes las encuestas, resultados y actividades institucionales de clima y cultura organizacional de tres años a la fecha, no ha sido claro un avance en la mejora del clima laboral de la unidad. Trabajar en el clima laboral es fundamental en las organizaciones, por lo que se retoma el tema y se pretende trabajar en la unidad hasta lograr un cambio sostenido.

Las acciones específicas y concretas que se proponen serían las siguientes: Realizar una encuesta local de la Unidad con el apoyo de una consultoría, así como el análisis de los resultados, esto para evitar sesgos como la ceguera de taller. Enfoque en el reforzamiento del liderazgo para que ellos dirijan el cambio. Por último evaluación de competencias de directivos para realizar los ajustes necesarios, como la asistencia de cursos en caso necesario.

La mente que se abre a una nueva idea, jamás volverá a su tamaño original.
Albert Einstein.

Conclusiones, alcances y limitaciones.

Conclusiones

La propuesta de mejoramiento del clima laboral en la UMAE Hospital de Cardiología nace de la reflexión realizada a partir de la realización de la ECCO que se ha llevado a cabo por cuatro años consecutivos pero no refleja realmente como es el clima en la Unidad.

A partir de la información estudiada y expuesta en los capítulos anteriores, los resultados que arroje el estudio del clima laboral se puede mejorar a través del DO, por ejemplo, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, mejorando la comunicación, a través del desarrollo personal, un liderazgo efectivo y una visión integral de la calidad.

Estos factores requieren de un conjunto de habilidades y aprendizajes, que incluyen la conciencia personal y competencia, formación de equipos, fomentar la apertura, la confianza, la escucha, delegar, entrenar, el empoderamiento y la mejora continua.

Es indispensable que quien asuma el papel de directivo, jefe o líder, tenga claridad sobre los estilos de liderazgo y como aplicarlos de acuerdo a los contextos y circunstancias, por lo tanto deben contar con los conocimientos para dirigir a los grupos humanos.

El departamento que ahora llamamos de personal, debe actualizar sus procesos, más apegados a lo que es el DO y estar guiando al personal desde su ingreso y durante toda su estancia en la organización para que, entre otras cosas, el colaborador se sienta apreciado y valorado y, por ende genere una apertura hacia el sentido de pertenencia y colabore en la unidad.

Alcances

El objetivo del presente trabajo fue realizar una investigación documental sobre el DO para plantear una propuesta de mejora sobre el clima laboral en un hospital de atención de tercer nivel. En el marco teórico se observó como sugerencia la intervención de un consultor para implementar el DO desde una visión externa objetiva como guía del proceso de mejora.

Considerando como gran fortaleza, que en la unidad labora personal profesional, se debe trabajar en conjunto (consultor y trabajador) de manera sistémica y holística, de tal forma que deben mejorar los procesos desarrollando el clima laboral.

Lo que la institución necesita, es un cambio planeado hacia la modernidad en la gestión de recursos humanos, en donde los trabajadores se sientan satisfechos y parte significativa de la organización, para que ellos mismos y las categorías superiores reconozcan la importancia de su labor, que al final es para proporcionar un servicio en la atención de la salud de la población de este país.

Con este estudio se puede iniciar lo que es el DO en la institución. Existen algunas instancias normativas a nivel central que dan propuestas para impulsar el desarrollo del IMSS como es la Coordinación del Modelo de Competitividad.

Sin embargo, esto es una mirada parcial por lo grande y complejo que es dirigir la Seguridad Social en el país. Las unidades se tienen que actualizar, por ejemplo, lo que llamamos departamento de personal ahora tendría que funcionar como departamento de recursos humanos o mejor aún como departamento de desarrollo organizacional y trabajar de forma sistémica con las diferentes direcciones, divisiones y jefaturas del hospital.

El clima laboral se puede evaluar, mejorar, y es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Ésta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio.

Limitaciones

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan, aunque dicha percepción se puede ver afectada por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales o económicos.

Al utilizar la tecnología abiertamente, podría darse el caso que un trabajador conteste más de una encuesta y la dirección hacia el lugar que pretenda, para evitar esto se tendría que buscar la manera de que ocurra.

Los trabajadores tendrían que participar en el llenado de dos encuestas, la de la APF y la interna, elaborada con los factores propuestos. Para contrarrestar esta situación se tendría que hacer una campaña atractiva que motive al empleado a participar.

Bibliografía

- Aburto, P. H, Bonales, V. J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Revista: investigación y ciencia, No. 51, pág. 41-49.
- Achilles de Faria Mello, F. (2012). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Ackoff, R. (1991). *Rediseñando el futuro*. Ciudad de México: Limusa
- Allee, V. (2009). *Organizaciones Adaptables*. Executive Excellence. México: Panorama Editorial.
- Alles, M. (2002). *Diccionario de competencias: La trilogía*, Editorial Gránica.
- Álvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista interamericana de psicología ocupacional. Vol. 11, No. 1 y 2.
- Anthony, P. (1990). *La cultura organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-cultura-organizacional/>
- Argyris, C. (1958). *Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank*. Administrative Science Quarterly, 2(4), 501–520.
- Audirac, C. C. De León, E. V., Domínguez, G. A., López, G. M., & Puerta, N. L. (2004). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Audirac, C. C. (2013). *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México: Trillas.
- Beckhard, R. (1967). *Organization development strategies and models*. Addison-Wesley.
- Bennis, Warren G. (1969). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo

- Bernal G. I., Pedraza M. N., Sánchez L. M. (2014). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México
- Bersticker, A. C. (2010). *Competitividad global. Executive Excellence*. México: Panorama Editorial.
- Betzhold, J. (2006). Tesis: *Importancia de las Percepciones de la Membresía y Propuesta de Modelo Sistemico del Clima Organizacional*. Santiago, Chile.
- Björnberg y Nicholson (2007). Björnberg, A. y Nicholson, N. (2007): *The family climate scales - development of a new measure for use in family business research*, *Family Business Review*, 12, pp. 229-246
- Brunet (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Bueno-Campos, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. (2ª. ed.) Madrid: Ediciones Pirámide.
- Buono, A. F. y Kerber, K. W. (2010). *Intervention and organizational change: Building organizational change capacity*. *EBS Review*, (27), 9–21.
- Burke, W. (1972). *El desarrollo organizacional como proceso de cambio*. Punto de vista normativo. Addison Wesley. Iberoamericana.
- Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Valencia, J. C. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Cuadernos de Administración, 19(32), 225-254. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson-Educación.

- Camison C., Julian B. (2008). *Factores de la capacidad de absorción de conocimiento: Un estudio empírico*. Universitat de Jaume I: Castellón de la Plana.
- Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., Weick, K. (1970). *Managerial behaviour, performance, and effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*.ITESM. McGraw-Hill.
- Castaño, D. www.inespo.com/d-o-en-mexico.html.
- Castro, G. (2005). *Althusser, los estudios culturales y el concepto de ideología*. Bogotá, Colombia.
- Chan, A. y Clegg. S. (2002). *History, culture and organizations studies. Culture and Organization*, 8 (4), 259-273.
- Chiavenato, I., (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2da Edición. México: McGraw-Hill.
- David, F.R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (Decimocuarta edición). México: Pearson-Educación.
- Davila, T. (2000). *The Creative Enterprise Managing Innovative Organizations and People*. Vol. 2. Connecticut, United States: Greenwood Publishing Group Inc
- Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill, México.
- Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Harmondsworth.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ª edición). México: Pearson Educación

- Edel R., García A., Casiano R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol I, Versión electrónica gratuita. Texto completo en <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Faria-Mello, F. A. (1978). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Flaum, S. A. (2009). *Enfoque al Futuro. Executive Excellence*. México: Panorama Editorial.
- Fordyce, Jack K. y Weil, Raymond. (1982). *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*. Fondo Educativo Interamericano.
- Forehand, G., Gilmer, B. (1964), *Environmental variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin, 62, p. 361 - 382.
- French, W. L., & Bell, C. H. (2009). *Desarrollo Organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional*. México: Oxford University Press.
- Gan, F. & Berbel, G. (2007) *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.
- García S. A., Pineda W. A. (2003). *Análisis del clima laboral de la Dirección de Adquisiciones de Proveeduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Contabilidad y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario*. Tesis Licenciatura. Administración de Empresas. Departamento de Administración de Empresas, Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.
- Glendon, A., Stanton, N., y Harrison, D. (1994). *Factor analysing a performance Shaping concepts questionnaire*. In: Robertson, S. A. (Ed), Contemporary Ergonomics for All. PP 340-345.

- Goncalves, A. (2000). *“Fundamentos del clima organizacional”*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- González, M. & Sosa, L. (2003). *Análisis del clima laboral de la Tesorería de la BUAP*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Cholula, Puebla.
- Gracia, E., Cifre, C., & Grau, R. (2006). *Service quality: The key role of service climate and service behavior of boundary employee units*. *Group & Organization Management*, 35, 276-298.
- Guízar Montufar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Guzmán de la Garza, A. (2008). <https://psicologia.ufm.edu/desarrollo-organizacional-d-o/>
- Hammer, M. (1990). *Re-engineering work: Don't automate, obliterate*, *Harvard Business Rev.* 68, 104 – 112, July – August.
- Halpin, A. & Crofts, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hatch, M. (1997). *“Las dinámicas de la cultura organizacional”*. *Revista de la Academia de Gerencia*, vol. 18, n° 4.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (1974). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. (11ª. edición). México: Cengage Learning.
- Hodgetts. (1986). *Comportamiento en las organizaciones*. Nueva Editorial Interamericana.
- Jaffe, D., Scott, C. (2013). <http://managemententerprises.blogspot.mx/2013/02/la-curva-del-cambio.html>
- Johannesson, R., (1973). *Some problems in the measurement of organizational clima performance*, 10, 118-144.
- Kilmann, R. (1974). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Koller, T. (1994). *What is value-based management?* McKinsey Quarterly, (3), 87–101.
- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Koys, D. & Decosttis, T. (1991). *Inductive Measures of Psychological Climate*. Human Relations, 94, 3, 265-385.
- Kubler-Ross, E. (2005). *On grief and grieving: finding the meaning of grief through the five stages of loss*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, 10(2), 271–299.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- Likert, R. & Gibson, J. Likert. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas, México.
- Lippitt, G. (1969). *Organization Renewal*. Appleton-Century Crafts, EUA.
- Lira, D., & Moreno, J. (2016). *Desarrollo organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de producción de la empresa de serigrafía textil produgar C.A.* Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias de la Educación Escuela de Educación, Valencia. Recuperado en <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3752/1/8.1%20TEG%20LIRA%20DARWIN%20Y%20MORENO%20JESUS.pdf>
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*, Boston, Harvard Business School.

- Locke, E.A (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M.D. dunnette (Ed) Hand Book of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: rand Mc. Nally.
- Loera, M. E. (2012). *Modelo Estratégico de Desarrollo Organizacional para la evaluación y mejora del clima organizacional en la Administración Pública Federal*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Malott, M. E. (2012). *La paradoja del cambio organizacional. Estrategias efectivas con procesos estables*. México: Trillas.
- Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno. DOF 11-Jul-2011
- Martínez, R. C., & Zarazua, C. J. (2006). *El reto del profesional en el desarrollo organizacional ante el entorno cambiante en las empresas mexicanas*. (Tesis de Licenciatura) Director de tesis: Darvelio Castaño A. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Mayo, E. (1933). *Los problemas humanos de la civilización industrial*. Ed. New York, McmillanCo.
- Mc Clelland, D. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*, *American Psychologist*, 28 (1), pp. 1-14.
- Ministerio de salud. (2009). *Metodología para el estudio de clima organizacional*. Dirección general de las Personas. Lima, Perú.
- Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). *Cycles of organizational change*. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59.
- Ogbonna E. & Wilkinson, B. (1990). *Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry*. *Personel review*, 17(6), 10-14.

- Ogbonna, E. y Lloyd C. (2002). *Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry*. Human Resource Management Journal, 12(1), 33-53.
- Olaz, A. (2006). *Reflexiones metodológicas para la medición del análisis del clima laboral de las organizaciones*. Capital humano, 202, 44-51.
- Olaz, C. J. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. Universidad de Murcia. Campus universitario de Espinardo.
- Ouchi, W. (1985). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Ponce, R. (2003). *Manejo de la resistencia al cambio desde la psicología organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/manejo-resistencia-cambio-psicologia-organizacional/>.
- Porras, J. (1978). "The impact of organization development" Academy of Management Review 3.2:249-266.
- Porras, J., Robertson, P. (1993). *Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model*. Academy of Management Journal 36.3 (1993): 619-634.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. y Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603- 09.
- Pritchard, R. & Karasick, B, (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaccion*. *Organizational Behavior and Human Performance*. Pag. 9, 126-146.
- Quadratín Agencia, dirección: <https://www.quadratín.com.mx/educativas/Abre-biblioteca-de-la-Unla-espacio-dedicado-al-desarrollo-organizacional/>

- Reichers, A., Schneider, B. (1990). *Climate and cultura: An evolution of constructs*. InB. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S., & Judge, T.A. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Decimoquinta edición). México: Pearson-Educación
- Robledo-Ruiz, E. (2012). *Desarrollo Organizacional. Enfoque convergente de investigación-acción*. (2ª. ed.). México: Trillas.
- Rodriguez, F. (2003). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona, España. UOC.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139. DOI: 10.1007/BF01384942
- Salanova, S., Lorens, S., & Martínez, I. M. (2016). *Aportaciones desde la psicología positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes*. *Papeles del Psicólogo / Psychologist Papers*, 37(3), 177-184. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=2773>
- Sandoval, D. J. (2014). *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Estudios Gerenciales. Bogotá, Colombia. Recuperado de www.elsevier.es/estudiosgerenciales.
- Saris, W., Revilla, M., Krosnick, J., Shaeffer, E. (2010). "Comparing Questions with Agree/Disagree Response Options to Questions with Item-Specific Response Options". *Survey Research Methods* (2010) Vol.4, No.1, pp. 61-79. ISSN 1864-3361.
- Schein E. H. (1970). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Schein, E. H. (1996). *Kurt Lewin's change theory in the field and in the class-room: Notes toward a model of management learning*. *Systems Practice*, 9(1),27–47.
- Schein, E. H., Van Maanen J. 2013. *Career Anchors*. San Francisco: Jossey-Bass. 4th ed.
- Schmuck, R., Miles, M. (1971). *Organization Development a Systems view*. Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review Psychology*, 36, 573-611.
- Schuman, H., & Presser, S. (1981). *Questions and answers in attitude surveys: Experiments on question form, wording, and context*. New York: Academic Press.
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 383–393.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Norma
- Scott, C, & Jaffe, D. (2014). *Empowerment : como otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo*. The Amazon Book Review.

- Silla, J. M. P., Gracia, F. J., Ferreira, L. F., & Silla, I. (2006). *El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados*. *Psicothema*, 18(2), 256-262.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, en *Administrative Science Quarterly*, 28 (1983) : 339-358.
- Spinola F. D. I. (2014). *El Clima Organizacional: Táctica Fundamental para el crecimiento de las empresas*, (Tesis de licenciatura).Directora de tesis: Bertha E. Gallegos Ortega. FES Iztacala, UNAM.
- Sverdlik, M., Clifton W., Du Brin, A. & Sisk, H. (1991). *Administración y organización*. Harper Collins, EUA.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. En R. I. Tagiuri y G. H. Litwin (Eds.) *Organizational climate; Exploration of a concept*. Boston: Harvard Univ. P.11-34.
- Toro, A. (2009). *Clima organizacional y productividad laboral*. Centro de Investigación e Interventoría en Comportamiento Organizacional. Temas de Administración. P. 66-72.
- Toro, F. (1992). *Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional*. *Revista latinoamericana de psicología ocupacional* vol. 11 N°. 1 y 2.
- Toro, F., Cabrera, H. (1998). *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. *Revista interamericana de psicología organizacional*, 27-39.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (2013). The culture of work organization. *The Academy of Management Review*, 19 (4), 836-839
- Trist, E. (1951). *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting*. *Human Relations*, 4(1), 3-38.

- Trotman, A. (2009). *Hacer Cambios. Executive Excellence*. México: Panorama Editorial.
- Urdaneta, O., Álvarez, C. y Urdaneta, M. (2009). *Clima organizacional en Institutos de Investigaciones del Sector Salud Caso: Universidad del Zulia*. Revista Venezolana de Gerencia, 14(47), 446–457.
- Uribe, P. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. Trabajo, salud y factores psicosociales. Manual Moderno.
- Weick, K. (1995). *Sense-making in Organizations*. Thousand Oaks. CS:Sage.
- Weinert, B. (1985). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.
- Wendell I. French. Cecil H. Bell, Jr. (1978). *Desarrollo organizacional*, México, Ed. Pearson Educación.
- Wendell, L. (2007). *Desarrollo Organizacional: transformación y administración efectiva del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6ª. ed). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Withmoren, J. (2000). *Coaching*. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. México. Pearson.
- <http://www.gob.mx/ran/prensa/resultados-de-la-encuesta-de-clima-y-cultura-organizacional-2014>

Anexos

Resultados de las Encuestas de Clima y Cultura Organizacional

Anexo 1. Factores y reactivos aplicados en 2014 y 2015

DESCRIPTORES DE LOS XIX FACTORES DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL		
I	Reconocimiento laboral	Evalúa la percepción del servidor público sobre el reconocimiento de su desempeño en la institución.
II	Capacitación especializada y desarrollo	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre las acciones de capacitación y desarrollo, enfocadas a sus funciones.
III	Mejora y cambio	Permite evaluar el grado de aceptación del servidor público al cambio y su disposición a incorporar su experiencia a los procesos de mejora.
IV	Calidad y orientación al usuario	Evalúa la identificación y conocimiento que tiene el servidor público de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.
V	Equidad y género	Evalúa el grado de cumplimiento de la institución hacia los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la percepción del servidor público respecto a la práctica de la equidad.
VI	Comunicación	Permite evaluar la percepción que el servidor público tiene sobre la funcionalidad, calidad y los medios de la comunicación interna en su institución para el cumplimiento de sus objetivos.
VII	Disponibilidad de recursos	Evalúa la percepción del servidor público sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo.
VIII	Calidad de vida laboral	Evalúa la percepción del servidor público sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención y trato digno y respetuoso.
IX	Balance trabajo - familia	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.
X	Colaboración y trabajo en equipo	Evalúa la percepción del servidor público sobre los mecanismos que establece la institución en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación.
XI	Liderazgo y participación	Evalúa la percepción del servidor público sobre el liderazgo del jefe, fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.

XII	Identidad con la Institución y valores	Permite evaluar la autoestima del servidor público, su percepción del reconocimiento social con relación a su institución y su vivencia de los valores institucionales.
XIII	Austeridad y Combate a la corrupción	Evalúa la percepción del servidor público sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, así como de la prevención y combate a la corrupción.
XIV	Enfoque a resultados y productividad	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.
XV	Normatividad y procesos	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.
XVI	Servicio Profesional de Carrera	Evalúa la percepción del servidor público de carrera sobre el cumplimiento del Servicio Profesional de Carrera en su institución.
XVII	Impacto de la encuesta en mi institución	Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo su institución difunde los resultados del ejercicio anual de la encuesta de clima y cultura organizacional y promueve acciones de mejora.
XVIII	Profesionalización de la Administración Pública Federal	Evalúa la percepción de los servidores públicos sobre el proceso de su crecimiento profesional y compromiso a fin de alcanzar su máximo potencial, y sobre las condiciones institucionales necesarias.
XIX	Estrés laboral	Evalúa la percepción de los servidores públicos sobre situaciones que pueden provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a su entorno, a su productividad y a su propio desarrollo personal.

Reactivos

1.- En mi área se reconoce el logro de resultados.
2.- La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional.
3.- En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente.
4.- Me intereso por conocer las necesidades de los usuarios de mi trabajo.
5.- En mi institución la intimidación y el maltrato se sancionan de acuerdo a la normatividad.
6.- En mi trabajo nos comunicamos de forma efectiva entre las diferentes áreas.
7.- Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.
8.- En mi institución existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.
9.- Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia.
10.- Mi jefe promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.
11.- Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.
12.- Mi institución es el mejor lugar para trabajar.
13.- En mi área actuamos con transparencia y legalidad.
14.- Conozco el impacto del trabajo de mi institución.
16.- Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional.
17.- En mi institución existen mecanismos de reconocimiento al personal.
18.- En mi institución el programa de capacitación está alineado a mis funciones.
19.- En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.
20.- Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.
21.- En mi institución existen instalaciones para personas con discapacidad.
22.- En mi trabajo utilizamos de forma eficiente los medios de comunicación interna.
23.- El equipo de cómputo con que cuento es eficiente para el desarrollo de mi trabajo.
24.- Mi institución me informa sobre la prestación de guarderías.
25.- En mi institución recibimos capacitación para trabajar en equipo.
26.- Mi jefe me proporciona la información necesaria para tomar decisiones en el desempeño de mi trabajo y cumplimiento de mis metas.
27.- Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.
28.- En mi área conciliamos con respeto las diferencias que se presentan con los compañeros de trabajo.
29.- La estructura de mi área está alineada para el cumplimiento de nuestros objetivos.

30.- La normatividad de mi institución responde a las necesidades actuales.
31.- Los procedimientos de mi institución están actualizados.
33.- Participo en las acciones de mejora de clima y cultura organizacional de mi institución.
34.- Mi jefe me distingue cuando logro los objetivos esperados.
35.- Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo.
36.- Impulso los cambios innovadores en mi área para mejorar la forma de trabajar.
37.- En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial y respetuosa.
38.- Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.
39.- Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.
40.- Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.
41.- Mi jefe me trata con respeto y confianza.
42.- Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.
43.- Cuando trabajo en equipo busco soluciones que beneficien a todos.
44.- Mi jefe es un servidor público ejemplar.
45.- Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.
46.- Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.
47.- Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi trabajo.
48.- Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.
50.- Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional.
51.- Celebro las aportaciones laborales de mis compañeros.
52.- Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.
53.- Mi jefe me alienta a ser creativo y toma en cuenta otras formas de realizar el trabajo.
54.- En mi área mejoramos la calidad de los servicios de acuerdo a las sugerencias que recibimos.
55.- Me siento feliz haciendo mi trabajo.
56.- Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución.
57.- En mi área compartimos recursos para fomentar el trabajo en equipo.
58.- Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.
59.- Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.
60.- En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.
61.- Mi jefe logra los objetivos institucionales sin incrementar el gasto.

62.- El área de recursos humanos desarrolla el potencial del personal de mi institución.
64.- Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.
65.- En mi área se respeta el horario de trabajo.
66.- Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades o competencias.
67.- En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo a la normatividad.
68.- En mi institución implementamos propuestas de solución para simplificar los procesos de trabajo.
69.- En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.
70.- En mi área se actúa conforme a los valores que fomenta mi institución.
71.- En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres.
73.- En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.
74.- Para el desempeño de mis funciones es indispensable usar las Tecnologías de Información y Comunicación
75.- En los últimos 12 meses tomé al menos un curso relacionado con TIC's.
76.- Utilizo eficientemente las TIC's para mejorar procesos, trámites y servicios.
77.- En mi área tenemos la habilidad para utilizar las TIC's en el desempeño de nuestras funciones.
78.- El personal de mi área trata a los usuarios con calidad y calidez.
79.- En mi área el personal se preocupa por cuidar el mobiliario y equipo institucional.
80.- En mi Institución las áreas tienen la disposición de colaborar entre sí para brindar servicios de calidad y con calidez a los usuarios.
81.- El personal de mi área mantiene limpio y ordenado el lugar de trabajo.
82.- Me siento satisfecho(o) con la manera en que colaboramos en mi área de trabajo.

Anexo 2. Factores y reactivos aplicados en 2016.

FACTOR	
La Institución es:	DESCRIPTOR
Adaptable al entorno	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos en relación a si se tiene la capacidad de introducir cambios y aprender de los errores, de realizar acciones de mejora continua para agregar valor a los procesos de la institución, de alentar la innovación y generar espacios para compartir experiencias y conocimientos.
Adaptable al ciudadano	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos en relación a si se toman en cuenta las opiniones de los ciudadanos, para realizar acciones de mejora continua que agreguen valor a los procesos de la institución y en los servicios a la ciudadanía.
Colaborativa	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos en cuanto al nivel de cooperación hacia metas comunes, el sentido de pertenencia en un equipo de trabajo, la implicación y participación de los servidores públicos en los objetivos institucionales. Así mismo evalúa la percepción sobre la información disponible y utilizada en la toma de decisiones que se toman al interior de la institución y el papel de los servidores públicos en este proceso.
Eficiente	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el uso responsable y claro de los servicios públicos, la disponibilidad de los recursos requeridos para realizar el trabajo, y el uso transparente de los mismos. Así mismo, el grado de claridad y comunicación respecto al logro de objetivos y la orientación a resultados.
Equilibrada	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre aspectos que inciden al interior de la institución, tales como, bienestar, salud, atención, trato digno y respetuoso, así como la carga de trabajo y su impacto en su vida personal y familiar.
Inclusiva	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre prácticas de igualdad y no discriminación, así como de igualdad de género en la institución.
Motivada	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos de aspectos que se instrumentan para motivar a los servidores públicos y responder a sus necesidades, como son la percepción de equidad en la remuneración. Así como de la libertad que tiene el servidor público en la toma de decisiones y forma de solucionar problemas (siempre y cuando no afecte el logro de objetivos y normas).
Organizada	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre una visión clara y compartida de cómo será la institución en el futuro, de un propósito y dirección para el logro de los objetivos estratégicos, así como la forma en que los servidores públicos contribuyen a estos. Así mismo, percepción de obligaciones, reglas y políticas de la institución, y hasta qué punto se explican claramente a los servidores públicos.
Íntegra	Evalúa la percepción que las y los servidores públicos la institución tienen sobre una serie de valores compartidos, comportamientos éticos y acciones congruentes que todo servidor público debe anteponer en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o funciones.

Profesional	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre aspectos relacionados con la Profesionalización, entendida como la Gestión de Recursos Humanos, para que desde una dimensión organizativa, conceptual, metodológica y operativa, se cuente con servidores públicos competentes, éticamente responsables y, que potencialicen sus capacidades para el desempeño de sus funciones y, cuando corresponda, otras de distinta o mayor responsabilidad, con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública.
Liderazgo Integral	Evalúa la percepción de las y los servidores públicos sobre el liderazgo del jefe(a), como reforzador y promotor de las conductas y valores de la cultura organizacional, de manera continua en las actividades cotidianas en el trabajo.
Valores: Evalúa la percepción sobre los valores que todo servidor público debe anteponer en el desempeño de su empleo, cargo, comisión o funciones de acuerdo al Código de Ética de los Servidores Públicos del Gobierno Federal.	
VALOR	DESCRIPTOR
Cooperación	Los servidores públicos colaboran entre sí y propician el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas gubernamentales, generando así una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad y confianza de los ciudadanos en sus instituciones.
Entorno Cultural y Ecológico	Los servidores públicos en el desarrollo de sus actividades evitan la afectación del patrimonio cultural de cualquier nación y de los ecosistemas del planeta; asumen una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente, y en el ejercicio de sus funciones y conforme a sus atribuciones, promueven en la sociedad la protección y conservación de la cultura y el medio ambiente, al ser el principal legado para las generaciones futuras.
Equidad de género	Los servidores públicos, en el ámbito de sus competencias y atribuciones, garantizan que tanto mujeres como hombres accedan con las mismas condiciones, posibilidades y oportunidades a los bienes y servicios públicos; a los programas y beneficios institucionales, y a los empleos, cargos y comisiones gubernamentales.
Igualdad y no Discriminación	Los servidores públicos prestan sus servicios a todas las personas sin distinción, exclusión, restricción, o preferencia basada en el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o en cualquier otro motivo.
Integridad	Los servidores públicos actúan siempre de manera congruente con los principios que se deben observar en el desempeño de un empleo, cargo, comisión o función, convencidos en el compromiso de ajustar su conducta para que impere en su desempeño una ética que responda al interés público y generen certeza plena de su conducta frente a todas las personas con las que se vincule u observen su actuar.
Interés Público	Los servidores públicos actúan buscando en todo momento la máxima atención de las necesidades y demandas de la sociedad por encima de intereses y beneficios particulares, ajenos a la satisfacción colectiva
Liderazgo	Los servidores públicos son guía, ejemplo y promotores del Código de Ética y las Reglas de Integridad; fomentan y aplican en el desempeño de sus funciones los principios que la Constitución y la ley les impone, así como aquellos valores adicionales que por su importancia son intrínsecos a la función pública.

Rendición de Cuentas	Los servidores públicos asumen plenamente ante la sociedad y sus autoridades la responsabilidad que deriva del ejercicio de su empleo, cargo o comisión, por lo que informan, explican y justifican sus decisiones y acciones, y se sujetan a un sistema de sanciones, así como a la evaluación y al escrutinio público de sus funciones por parte de la ciudadanía.
Respeto	Los servidores públicos se conducen con austeridad y sin ostentación, y otorgan un trato digno y cordial a las personas en general y a sus compañeros de trabajo, superiores y subordinados, considerando sus derechos, de tal manera que propician el diálogo cortés y la aplicación armónica de instrumentos que conduzcan al entendimiento, a través de la eficacia y el interés público.
Respeto a los Derechos Humanos	Los servidores públicos respetan los derechos humanos, y en el ámbito de sus competencias y atribuciones, los garantizan, promueven y protegen de conformidad con los Principios de: Universalidad que establece que los derechos humanos corresponden a toda persona por el simple hecho de serlo; de Interdependencia que implica que los derechos humanos se encuentran vinculados íntimamente entre sí; de Indivisibilidad que refiere que los derechos humanos conforman una totalidad de tal forma que son complementarios e inseparables, y de Progresividad que prevé que los derechos humanos están en constante evolución y bajo ninguna circunstancia se justifica un retroceso en su protección.
Transparencia	Los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones protegen los datos personales que estén bajo su custodia; privilegian el principio de máxima publicidad de la información pública, atendiendo con diligencia los requerimientos de acceso y proporcionando la documentación que generan, obtienen, adquieren, transforman o conservan; y en el ámbito de su competencia, difunden de manera proactiva información gubernamental, como un elemento que genera valor a la sociedad y promueve un gobierno abierto.

	F	Reactivos
1	Adaptable al Ciudadano	Considero que en mi área se busca la satisfacción colectiva por encima de interés o beneficios particulares.
		En la institución, percibo que los comentarios y recomendaciones de los ciudadanos conducen a mejoras en nuestros servicios.
		En mi institución se mejora constantemente la atención y los servicios para el público usuario.
		Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.
2	Adaptable al entorno	Considero que en mi equipo, modificamos la manera de trabajar para mejorar las formas de hacer las cosas.
		Considero que en mi trabajo se valoran las aportaciones innovadoras.
		En mi área compartimos cotidianamente conocimientos y experiencias.
		En mi área somos lo suficientemente flexibles para adaptarnos a los cambios.
		En mi institución, se considera importante retener a servidores públicos con experiencias técnicas.

		Mi jefe(a) inmediato estimula el cambio y mejora continua.
		Mi jefe(a) promueve el aprendizaje continuo para afrontar nuevos procesos.
3	Colaborativa	El trabajo se organiza de modo que entiendo la relación de mi trabajo con otras áreas de la institución.
		En mi área de trabajo, cuentan las opiniones de cada uno de mis compañeros y compañeras para generar entre todos alternativas para la solución de problemas.
		Me siento parte de un equipo de trabajo.
		Mi jefe(a) me involucra para la toma decisiones importantes en mi área de trabajo.
		Mi jefe(a) me proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo.
4	Eficiente	Considero que en mi área de trabajo se promueve la rendición de cuentas.
		Considero que en mi área el establecimiento de metas y objetivos son reales y posibles.
		Dispongo de los medios y recursos requeridos para realizar el trabajo diario.
		En mi área se promueve a utilizar mesuradamente el agua/energía eléctrica/papel/cualquier recurso natural no renovable durante mi actividad laboral.
		Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.
		Me parece que en mi institución se manejan los recursos del área de manera responsable y austera.
5	Equilibrada	Mi jefe(a) propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.
		Periódicamente tengo información sobre el avance de metas y el logro de objetivos.
		Considero que mi ambiente de trabajo está libre de hostilidad.
		En mi área se fomenta el respeto por igual sin importar el nivel jerárquico.
		En mi institución se promueve visitar y cuidar parques históricos, culturales o sitios patrimoniales (monumento, lugar histórico o artístico, sitio arqueológico).
		La jornada laboral en mi área me permite conciliar las responsabilidades familiares y participar en eventos culturales (cine, conciertos, recitales, museos, exposiciones, danza)
Me siento apoyado por mis jefes(as) cuando me enfermo.		
		Mi jefe(a) me trata con respeto y amabilidad.

		Mis compañeras y compañeros en el área me tratan con respeto y confianza.
		Siento que mi jefe(a) se interesa por conocer las dificultades que se me presentan para cumplir con mis objetivos.
6	Inclusiva	Considero que en mi área los puestos iguales de hombres y mujeres tienen asignadas las mismas percepciones.
		Creo que en mi área los mandos superiores respetan las diferencias del personal sin importar su origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad o condición social.
		En mi área de trabajo el trato entre superiores, subordinados y compañeros, siempre es Igualitario y sin Discriminación.
		En mi área de trabajo existen las oportunidades de ascenso y promoción de manera equitativa tanto para mujeres como para hombres.
		En mi área nadie ha sido víctima de hostigamiento sexual o acoso sexual.
		En mi área se considera que tanto hombres como mujeres realizamos un trabajo útil.
		En mi institución el trato con el público es Igualitario y libre de Discriminación.
		En mi institución existen las instalaciones adecuadas para personas con discapacidad.
7	Íntegra	Conozco el Código de Conducta de mi institución.
		Considero que en mi área las y los servidores públicos se manejan de acuerdo a la normatividad, rechazando la intimidación y el maltrato a los demás.
		Considero que los mandos superiores son congruentes con lo que dicen y lo que hacen.
		En mi área de trabajo el respeto a los Derechos Humanos es promovido por las autoridades.
		En mi institución la Integridad de las y los servidores públicos es perceptible.
		En mi institución la protección de datos personales se realiza de manera responsable.
		En mi institución se fomenta la difusión y cumplimiento del Código de Conducta.
		En mi institución se hacen campañas de fomento respecto a los derechos humanos.
		En mi institución se protegen los datos personales de las usuarias y usuarios.
Me parece que en mi área existe compromiso para difundir información pública de manera permanente.		

		Siento que hay compromiso de mi jefe(a) hacia la integridad y el comportamiento ético.
		Siento que los valores de la institución son comprendidos y compartidos por el personal.
8	Motivada	Considero que mis opiniones son tomadas en cuenta.
		El sueldo que percibo es de acuerdo a mis responsabilidades.
		En mi área se reconocen formalmente los buenos resultados obtenidos.
		Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer profesional y personalmente en el trabajo.
		Los esfuerzos que realizo tienen el reconocimiento que se merecen.
		Mi jefe(a) me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.
		Mi sueldo va compensándose en concordancia con las condiciones económicas del país.
		Mi trabajo representa un reto constante.
9	Organizada	Conozco los manuales de organización y procedimientos de mi institución.
		Considero que la Misión, Visión y Valores de mi institución están claramente definidas y comunicadas al personal.
		En mi equipo de trabajo tenemos una visión compartida de cómo será esta institución en el futuro.
		Estoy consciente cómo mi trabajo contribuye a la realización de los objetivos de mi área.
		Las manuales de organización y procedimientos de mi organización son claros y facilitan mi trabajo.
		Me siento identificado con el propósito u objetivo de la institución.
		Mis funciones están claramente definidas.
10	Profesional	Considero que en mi área la retroalimentación de la evaluación del desempeño se acompaña en primera instancia de capacitación y apoyo, en lugar de amenazas y críticas.
		Considero que en mi institución, las personas son separadas de su puesto solamente por causas plenamente justificadas.
		Cuando ingresé al área, me sentí bienvenido(a) y me explicaron la organización de la institución, mis funciones y responsabilidades, interrelaciones entre las áreas de la institución y tareas de cada uno de mis compañeros.
		En mi institución los planes de formación se diseñan con base en nuestras necesidades de desarrollo profesional.
		En mi institución se cubren los puestos vacantes, con el personal de la institución que cubra el perfil requerido de la vacante.

	Percibo que en mi área, se motiva y ayuda al personal antes de proceder a un despido.
	Percibo que en mi institución se cubren los puestos vacantes con procesos de reclutamiento formales (prensa, bolsas de trabajo, agencias de empleo, instituciones educativas etc.).
	Recibo la capacitación adecuada para la responsabilidad de mi puesto.
	Siento que hay suficientes oportunidades para hacer carrera y mejorar profesionalmente en la institución.
	Siento que mi jefe(a) se interesa por mi desarrollo profesional y personal en la institución.

11	Liderazgo integral	Mi jefe(a) inmediato estimula el cambio y mejora continua.
		Mi jefe(a) promueve el aprendizaje continuo para afrontar nuevos procesos.
		Mi jefe(a) me involucra para la toma de decisiones importantes en mi área de trabajo.
		Mi jefe(a) me proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo.
		Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.
		Mi jefe(a) propicia un clima de trabajo agradable, sin olvidar los objetivos del equipo.
		Periódicamente tengo información sobre el avance de metas y el logro de objetivos.
		Me siento apoyado por mis jefes(as) cuando me enfermo.
		Mi jefe(a) me trata con respeto y amabilidad.
		Siento que mi jefe(a) se interesa por conocer las dificultades que se me presentan para cumplir con mis objetivos.
		Creo que en mi área los mandos superiores respetan las diferencias del personal sin importar su origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad o condición social.
		Conozco el Código de Conducta de mi institución.
		Considero que los mandos superiores son congruentes con lo que dicen y lo que hacen.
		En mi área de trabajo el respeto a los Derechos Humanos es promovido por las autoridades.
En mi institución se fomenta la difusión y cumplimiento del Código de Conducta.		

		Siento que hay compromiso de mi jefe(a) hacia la integridad y el comportamiento ético.
		Mi jefe(a) me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades.
		Considero que la Misión, Visión y Valores de mi institución están claramente definidas y comunicadas al personal.
		Siento que mi jefe(a) se interesa por mi desarrollo profesional y personal en la institución.
12		El trabajo se organiza de modo que entiendo la relación de mi trabajo con otras áreas de la institución.
		En mi área de trabajo, cuentan las opiniones de cada uno de mis compañeros y compañeras para generar entre todos alternativas para la solución de problemas.
		Me siento parte de un equipo de trabajo.
13	Entorno Cultural y Ecológico	En mi área se promueve a utilizar mesuradamente el agua/energía eléctrica/papel/cualquier recurso natural no renovable durante mi actividad laboral.
		En mi institución se promueve visitar y cuidar parques históricos, culturales o sitios patrimoniales (monumento, lugar histórico o artístico, sitio arqueológico).
		La jornada laboral en mi área me permite conciliar las responsabilidades familiares y participar en eventos culturales (cine, conciertos, recitales, museos, exposiciones, danza)
14		Considero que en mi área los puestos iguales de hombres y mujeres tienen asignadas las mismas percepciones.
		En mi área de trabajo existen las oportunidades de ascenso y promoción de manera equitativa tanto para mujeres como para hombres.
		En mi área nadie ha sido víctima de hostigamiento sexual o acoso sexual.
		En mi área se considera que tanto hombres como mujeres realizamos un trabajo útil.
15	Igualdad y no discriminación	Creo que en mi área los mandos superiores respetan las diferencias del personal sin importar su origen étnico o nacional, sexo, edad, discapacidad o condición social.
		En mi área de trabajo el trato entre superiores, subordinados y compañeros, siempre es Igualitario y sin Discriminación.
		En mi institución el trato con el público es Igualitario y libre de Discriminación.
		En mi institución existen las instalaciones adecuadas para personas con discapacidad.
16		Considero que los mandos superiores son congruentes con lo que dicen y lo que hacen.
		En mi institución la Integridad de las y los servidores públicos es perceptible.

		Siento que los valores de la institución son comprendidos y compartidos por el personal.
17	Interés Público	Considero que en mi área se busca la satisfacción colectiva por encima de interés o beneficios particulares.
		En la institución, percibo que los comentarios y recomendaciones de los ciudadanos conducen a mejoras en nuestros servicios.
		En mi institución se mejora constantemente la atención y los servicios para el público usuario.
		Los trámites que se utilizan en mi organización son simples y facilitan la atención.
18		Conozco el Código de Conducta de mi institución.
		En mi institución se fomenta la difusión y cumplimiento del Código de Conducta.
		Siento que hay compromiso de mi jefe(a) hacia la integridad y el comportamiento ético.
19	Rendición de Cuentas	Considero que en mi área de trabajo se promueve la rendición de cuentas.
		Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.
		Me parece que en mi institución se manejan los recursos del área de manera responsable y austera.
20		En mi área se fomenta el respeto por igual sin importar el nivel jerárquico.
		Mis compañeras y compañeros en el área me tratan con respeto y confianza.
		Siento que mi jefe(a) se interesa por conocer las dificultades que se me presentan para cumplir con mis objetivos.
21	Respeto a los Derechos Humanos	Considero que en mi área las y los servidores públicos se manejan de acuerdo a la normatividad, rechazando la intimidación y el maltrato a los demás.
		En mi área de trabajo el respeto a los Derechos Humanos es promovido por las autoridades.
		En mi institución se hacen campañas de fomento respecto a los derechos humanos.
22		En mi institución la protección de datos personales se realiza de manera responsable.
		En mi institución se protegen los datos personales de las usuarias y usuarios.
		Me parece que en mi área existe compromiso para difundir información pública de manera permanente.

Anexo 3. Datos socio-demográficos

Datos socio-demográficos	2014	2015	2016
Género femenino	62.14%	60.34%	57%
Género masculino	37.86%	39.66%	43%
Casado (a)	50.48%	62.07%	48.33%
Soltero (a)	49.52%	37.93%	51.67%
Edad de 21 – 40	48.42%	37.93%	56.45%
Edad de 41- 60	48.14%	61.21%	36.62%
Escolaridad hasta licenciatura incompleta	55.28%	62.08%	52.9%
Escolaridad de licenciatura completa en adelante	44.72%	37.92%	47.1%
Puesto operativo	79.01%	82.76%	88%
Puesto confianza	20.99%	17.24%	12%
Hasta 5 años trabajando en el puesto actual	46.23%	48.28%	43.41%
Total de encuestados	43%	42%	46%

Anexo 4. Reactivos con mayor calificación

2014. Los 5 reactivos con mayor calificación

45	Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.	92,94
55	Me siento feliz haciendo mi trabajo.	92,79
47	Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi trabajo.	92,49
4	Me intereso por conocer las necesidades de los usuarios de mi trabajo.	90,58
43	Cuando trabajo en equipo busco soluciones que beneficien a todos.	90,27

2015. reactivos con mayor calificación

55.-	Me siento feliz haciendo mi trabajo.	96,07
47.-	Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área.	94,16
45.-	Me siento orgulloso(a) de ser parte de mi institución.	95,44
4.-	Me intereso por conocer las necesidades de los usuarios(as) de mi trabajo.	91,93
14.-	Conozco el impacto que el trabajo de mi área tiene en mi Institución.	91,68

Anexo 5. Reactivos con menor calificación

2014. Los 5 reactivos con menor calificación

75	En los últimos 12 meses tomé al menos un curso relacionado con TIC's.	58,23
23	El equipo de cómputo con que cuento es eficiente para el desarrollo de mi trabajo.	63,79
19	En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.	66,54
64	Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.	67,73
25	En mi institución recibimos capacitación para trabajar en equipo.	68,25

2015. Reactivos con menor calificación

75.-	Mi institución me ha proporcionado en los últimos 12 meses al menos un curso relacionado con las TIC's. (TIC's.- Computadoras, Internet, Telefonía Celular, Software, Hardware, Sistemas Informáticos, Reproductores de Audio y Video, E-Mail, Nube, Bases de Datos, Redes, Web, Podcast, etc.)	57,92
25.-	En mi institución recibimos capacitación para trabajar en equipo.	69,72
23.-	El equipo de cómputo con que cuento es eficiente para el desarrollo de mi trabajo.	70,67
64.-	En mi área se da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.	71,71
34.-	Mi jefe(a) me distingue cuando logro los objetivos esperados.	72,96

Anexo 6. Resultados de los reactivos 2016

2016. Reactivos con mayor calificación

182	Mi trabajo representa un reto constante.	87,91
160	En mi área se considera que tanto hombres como mujeres realizamos un trabajo útil.	87,68
188	Me siento identificado con el propósito u objetivo de la institución.	86,32
186	Estoy consciente cómo mi trabajo contribuye a la realización de los objetivos de mi área.	86,01
161	En mi institución el trato con el público es Igualitario y libre de Discriminación.	85,93

2016. Reactivos con menor calificación

181	Mi sueldo va compensándose en concordancia con las condiciones económicas del país.	66,16
149	En mi institución se promueve visitar y cuidar parques históricos, culturales o sitios patrimoniales (monumento, lugar histórico o artístico, sitio arqueológico).	70,85
176	El sueldo que percibo es de acuerdo a mis responsabilidades.	72,32
194	En mi institución se cubren los puestos vacantes, con el personal de la institución que cubra el perfil requerido de la vacante.	73,79
165	Considero que los mandos superiores son congruentes con lo que dicen y lo que hacen.	74,47