



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DEPARTAMENTOS DE PUBLICIDAD Y VENTAS EN UNA ORGANIZACIÓN PRIVADA”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A :

VIRGINIA LOZANO BUENDÍA

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MARTHA LAURA JIMENEZ MONROY

MÉXICO, D. F.

SEPTIEMBRE 2014



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

Al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad.

A mi Madre, que es una mujer valiente, es más que una heroína, es más que una mejor amiga, mi mamá es mi vida; por tal motivo te agradezco el gran amor, apoyo y confianza que siempre me has brindado; por darme la fuerza para seguirme superando.

A mi Padre (Abuelo), por ayudarme cada día a cruzar con firmeza el camino de la superación, porque con su apoyo, aliento y amor hoy he logrado uno de mis más grandes anhelos.

A mis Hermanas Mónica y Marcela, por el amor y apoyo moral que siempre he recibido de ustedes y con el cual he logrado culminar mi esfuerzo, terminando así mi carrera profesional.

A mis Profesores Martha Laura Jiménez y Emiliano Lezama, por enseñarme, aconsejarme e instruirme en el camino del buen estudiante, por darme su apoyo y su comprensión en los momentos difíciles; Siendo parte de este logro, ya que ustedes lo trabajaron y espero que su esfuerzo y empeño sea reflejado en esta tesis.

Sabiendo que jamás encontrare la forma de agradecer su constante apoyo y confianza, solo espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes.

INDICE

RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
I. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	1
1.1. Antecedentes de Clima Organizacional	1
1.2. Conceptualización de Clima Organizacional	5
1.3.1. Tipos de cultura organizacional	7
1.3.2. Modelo teóricos de Cultura Organizacional	7
1.4. Características de Clima Organizacional	9
1.5. Importancia de Clima Organizacional.....	11
1.6. Tipos de Clima Organizacional.....	13
1.7. Teoría de Likert.....	14
1.8. Dimensiones que determinan el Clima Organizacional	17
1.9. Factores que intervienen en la Percepción del Clima Organizacional	18
1.9.1. Motivación.....	18
1.9.2. Liderazgo.....	19
1.9.3. Remuneración	19
1.9.4. Comunicación.....	20
1.9.5. Evaluación del Desempeño.....	20
1.10. Efectos del Clima Organizacional	21
1.11. Desventajas de un mal Clima Organizacional	23
1.12. Medición de Clima Organizacional	24
II. ORGANIZACIÓN EDITORIAL MEXICANA (OEM)	29
2.1 Historia	29
2.2. Periódico Esto y su perfil	30
2.3. Análisis de puesto del Encargado de Publicidad	35
2.4. Análisis de puesto del Encargado de Ventas de espacios.....	38
Identificación del Puesto	38
III. INSTRUMENTO	41
3.1. Antecedentes del instrumento	41
3.2. Objetivo	41

3.3. Áreas de Medición.....	41
3.4. Factores Medidos.....	42
3.5. Confiabilidad y Validez.....	43
3.5.1. Análisis Diferenciales.....	45
3.6. Instrucciones.....	46
3.7. Formato de Aplicación.....	47
3.8. Hoja de Respuestas.....	51
3.9. Forma de Aplicación.....	51
3.10. Forma de Calificación.....	51
IV. METODOLOGÍA.....	52
V. RESULTADOS.....	54
CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	72

RESUMEN

Para todas las organizaciones resulta fundamental el alcanzar una mayor productividad, en este sentido, diversos estudios han mostrado que son varios los factores vinculados con el logro de este objetivo. Un factor que ha sido considerado al respecto es el clima organizacional, que como percepción del trabajador se encuentra relacionada con las condiciones y funciones particulares de cada empresa.

En esta línea, la presente investigación pretende identificar si existe una relación entre el tipo de funciones llevadas a cabo por los departamentos de publicidad y ventas del periódico ESTO, perteneciente a la Organización Editorial Mexicana y la percepción del clima organizacional, por parte de los trabajadores.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la prueba psicométrica “Clima Social: Trabajo” desarrollado por los investigadores Rudolf H. Moss y Bernice S. Moss, tomando como población a 30 empleados de los departamentos de Publicidad y Ventas.

Después de comparar los resultados obtenidos a través de un análisis estadístico, se pudo mostrar que en las escalas de Implicación, Apoyo y Control efectivamente existen diferencias significativas, mientras que en las otras escalas no existen diferencias significativas en los dos puestos evaluados.

Por tal motivo se puede concluir que la hipótesis de investigación fue comprobada ya que efectivamente se encontró relación entre el clima organizacional y las funciones desempeñadas en diferentes departamentos de la misma empresa, que se vinculan con elementos tales como estilo de liderazgo, funciones desempeñadas, entre otras.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones existen diversos factores que conforman y contribuyen al desarrollo organizacional. En este sentido, es importante considerar que el estudio del comportamiento en las organizaciones como parte del desarrollo de la empresa es una búsqueda de ideas prácticas que contribuyan a lograr resultados de alto desempeño, actuando siempre de manera ética y socialmente responsable.

Una preocupación fundamental en esta búsqueda debe ser el bienestar de todos y cada uno de sus miembros, no solamente de los administradores.

En esta línea, el término calidad de vida que es la calidad total de la experiencia humana en el lugar de trabajo, toma un papel fundamental pues evidentemente, cuando las personas percibe un buen trato en el trabajo, cuando consideran que su trabajo es valorado, cuando se considera como parte de la organización, probablemente responderán de manera positiva conforme a lo esperado.

Así, un factor muy importante para el estudio de las organizaciones es el Clima Organizacional que se encuentra relacionado con las características de la empresa y sus funciones, particularmente en organizaciones en que el contacto con otros individuos es fundamental.

De allí que en el presente estudio se pretende indagar si existe una relación entre las funciones desarrolladas por departamentos distintos de una misma empresa dedicada a la comunicación a través de medios impresos

A fin de llevar a cabo este estudio, en primera instancia en el capítulo uno, se revisará la conceptualización de clima organizacional, sus factores, ventajas y desventajas, así como los instrumentos que se han empleado para su medición

En el capítulo 2 se hablará sobre la historia y antecedentes de la Organización Editorial Mexicana así como las características del Periódico “ESTO” en donde se llevó a cabo esta investigación.

En el capítulo 3 se incluirá una revisión del instrumento utilizado: clima social Moos, considerando sus antecedentes, descripción y características

Posteriormente, en el capítulo cuatro se especificarán la metodología seguida, en el capítulo 5 se incluirán los resultados y, posteriormente se especificarán las conclusiones y limitaciones del estudio.

Por último, una de las razones para realizar diagnósticos de clima, es que se asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores. Kaplan y Norton (1997) indican “Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente”. En conclusión: A mejor clima mayor nivel de satisfacción, mayor nivel de productividad y cuando el clima y la satisfacción disminuyen, hay menor productividad.

I. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima social es un concepto de gran importancia en cualquier grupo pues si bien solo puede ser percibido, afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez, se ve afectado por todo lo que sucede en ésta

A través del estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. De igual manera proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo aplicar cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional que la componen. Dado que en esta investigación se pretende estudiar el clima en diferentes áreas de una empresa, en este capítulo se revisaran aspectos tales como:

1.1. Antecedentes de Clima Organizacional

A principios del siglo XX, el clima organizacional era ignorado ya que no se tomaba en cuenta la actitud del trabajador, su percepción acerca de la organización, por ello, el empleado carecía de autonomía y solo se les daban incentivos de acuerdo a la productividad que se generaba en la empresa.

La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo. En 1800 en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen, joven gales propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo¹. Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales

¹ Andrew Ure, the philosophy of manufactures, Londres: Charles knight, 1835.

de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud y también fueron firmemente rechazadas, y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo.

En Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Su propuesta lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló que, así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de los recursos hasta entonces descuidados.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F. J Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne. Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo².

Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

² Elton Mayo. The human problems of an industrial civilization, Cambridge, Mass.: Harvard university press, 1933.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos. Se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó relaciones humanas que más tarde se denominó comportamiento organizacional. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

De acuerdo a los experimentos realizados en Western Electric Company, y siguiendo la línea de investigación de Mayo es de suma importancia hablar de la Calidad de Vida en el Trabajo que refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización.

Para que se presente una buena calidad de vida en el trabajo se requiere de las siguientes características:

- Supervisión adecuada
- Trabajo desafiante
- Clima laboral armonioso
- Equidad
- Desarrollo integral
- Enriquecimiento del trabajo
- Reconocimiento del trabajo

La calidad de vida en el trabajo produce un ambiente laboral más humano; trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más desarrolladas de éstos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus capacidades.

La calidad de vida en el trabajo se basa en el principio de que los trabajadores constituyen capital humano que debe ser desarrollado y no sólo utilizado. De acuerdo con este enfoque, el trabajo no debe implicar condiciones negativas ni

constituir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador. Por último, debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otras actividades vitales, como las de ciudadano, cónyuge o padre.

En un aspecto fundamental, el trabajo humanizado propone que se debe ofrecer lo mejor para los trabajadores: los empleos, la tecnología y el ambiente. No es una acción única que se mantiene de manera indefinida. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de esos factores con el fin de mantener el equilibrio.

Los empleos han sido diseñados de tal manera que una persona desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo, se dice que está desempeñando un módulo natural de trabajo. El trabajo influye de manera natural de principio a fin y proporciona al individuo una sensación de identificación y significación de la tarea. De manera similar, puede integrarse varios empleos en un equipo natural de trabajo que desempeñe una unidad completa de trabajo. Por ello, los empleados cuyas tareas que requieran que trabajen juntos están más capacitados para aprender de otros y para desarrollar un equipo.

De esta necesidad Hackman y Oldham identificaron cinco dimensiones centrales del trabajo las cuales tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad de trabajo, reduciendo la rotación y el ausentismo:

1. Variedad en la tarea: desempeño en varias ocupaciones.
2. Identificación con la tarea: desempeño de una unidad completa de trabajo.
3. Significado de la tarea: hacer importante el trabajo.
4. Autonomía: cierto control del empleado sobre sus propios asuntos
5. Retroalimentación: información sobre el desempeño.

Por lo tanto, el proceso calidad de vida en el trabajo busca integrar las necesidades humanas para obtener el equilibrio que toda organización busca para que su producción sea satisfactoria.

1.2. Conceptualización de Clima Organizacional

El clima organizacional hace referencia a las percepciones comunes, compartidas por los miembros de una organización frente al ambiente físico, el trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y normas que afectan al desempeño. Se relaciona, igualmente, con el concepto de estabilidad emocional de las personas, entendida ésta como la capacidad de sentirse bien consigo mismo y con los demás y ser capaz de asumir los retos y exigencias de la vida cotidiana.

Rubio (2006), menciona que el clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, que influye en la satisfacción y en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con la manera de trabajar y de relacionarse, con la interacción dentro de la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

Sikula (1979) define al clima organizacional como la suma total de actitudes del trabajador dentro de una empresa, con respecto a la salud y comodidad de ellos mismos.

Por otra parte, Ivancevich (1989), menciona que el clima organizacional afecta a la conducta de los individuos, grupos y en la forma en que las organizaciones actúa entre sí, por lo que el clima puede incluir un estilo relajado de trabajo o puede conducir al individuo a trabajar de una forma tensa, orientándolo a la insatisfacción laboral.

Así mismo, Franco (2007) señala que el clima y la satisfacción pueden confundirse, sin embargo, la satisfacción en el trabajo es el resultado de un conjunto de actitudes que tiene un trabajador hacia su trabajo y a la vida en general.

Tanto el clima como la satisfacción forman parte de un gran sistema que es la cultura, y la satisfacción depende en gran parte del tipo de clima que perciban

los trabajadores. Por lo tanto el clima, las costumbres, prácticas y actitudes, dependen en gran medida de las relaciones que establece el patrón y el empleado.

De acuerdo a Locke (en Frank y Conte, 2004), los trabajadores buscan en una organización:

1. Claridad, armonía y justicia
2. Desafío, independencia y responsabilidad
3. Facilidad de la tarea, apoyo, reconocimiento
4. Relaciones sociales cálidas y amigables

Mientras que James y McIntyre (en Frank y Conte, 2004), proponen otras cuatro dimensiones:

- a) Estrés y falta de armonía
- b) Reto y autonomía en el puesto
- c) Facilidad y apoyo para el liderazgo
- d) Cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo

1.3. Cultura Organizacional

Debido a que en ocasiones el término de clima organizacional se ha relacionado con el de cultura organizacional, resulta importante conceptualizar este término, así como analizar su relación, diferencias y similitudes. Así, en primera instancia, cabe señalar que cultura organizacional es definido (Van Muijen, 1992) como los valores centrales, normas de conducta, artefactos y patrones de actividad que rigen la forma en que la gente en una organización interactúa con los demás e invierte energía en su trabajo y en la organización en general.³

³ Palací D. Francisco J. Psicología de la Organización. Ed. Prentice Hall, 2005. Págs. 224-232

1.3.1. Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- **Cultura predominante:** Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- **Subcultura:** Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros

1.3.2. Modelo teóricos de Cultura Organizacional

Hofstede (1980) plantea 7 dimensiones de la cultura organizacional.⁴

- Distancia del poder. Posición ante la autoridad
- Evasión de la incertidumbre. Deseo de tener estabilidad.
- Individualismo y colectivismo. Inclinação de los individuos a concentrarse en sí mismos o en torno a las personas como parte de grupos sociales.
- Masculinidad o feminidad. Sentido materialista masculino o los valores femeninos de preocupación por los demás y por la calidad de vida.
- Neutralidad o afectividad. Orientación emocional abierta o cerrada.
- Relaciones específicas o difusas. Forma de intervenir en las relaciones de manera directa y abierta o de forma indirecta o cerrada.
- Realización personal o atribución. Legitimación del poder y estatus basados en las competencias y el desempeño de la persona.

⁴ Franklin F. Enrique B. Organización de Empresas. Ed. Mac Graw Hill, 2009. Pag.7

Por otra parte Reinchers y Schneider (1990) señalan las siguientes semejanzas entre los conceptos de clima organizacional y cultura organizacional:

- Ambos tratan la forma en que el ambiente toma sentido para los miembros de la organización. Estos intentos de toma de sentido se manifiestan así mismo como significados compartidos que forman la base para la acción.
- Los dos son aprendidos en gran parte a través del proceso de socialización y a través de la interacción simbólica entre los miembros del grupo.
- Los dos conceptos son intentos de identificar el ambiente que afecta el comportamiento de la gente en las organizaciones. La cultura, según Reinchers y Schneider añade algo más a la contribución hecha por el clima, ya que se centra en las presunciones y valores que subyacen a las políticas y procedimientos que contribuyen al clima.

Sin embargo el trabajo de Denison (1996) señala que aparentemente, el clima se refiere a una situación y su vínculo con pensamientos, sentimientos y conductas con los miembros de la organización; siendo esto temporal, subjetivo y a menudo sometido a la manipulación directa de gente con poder e influencia. La cultura en cambio se refiere a un contexto desarrollado, está arraigada en la historia, sostenida colectivamente y es lo suficientemente compleja como para resistir intentos de manipulación directa.

En resumen Reinchers y Schneider (1990) y Denison (1996) están de acuerdo en los siguientes puntos:

1. Los dos conceptos responden a intentos de identificar el ambiente o el contexto social que influye en el comportamiento de las personas en las organizaciones.
2. La integración entre ambas aproximaciones y sus correspondientes fundamentos teóricos y métodos de investigación se perfila como el camino a seguir para avanzar en el entendimiento de la influencia de los contextos sociales en las organizaciones.

De igual manera Ostroff (2003) define el clima como una descripción, basada en la experiencia, de aquello que la gente observa e informa que les ocurre en una situación organizacional, es decir, que incluye las percepciones de los empleados de qué es la organización en términos de prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas. Mientras que la cultura, según Ostroff (2003), ayuda a determinar por qué estas cosas ocurren.

1.4. Características de Clima Organizacional

Entre las características o elementos que conforman el clima organizacional, según señala Franco (2007), se encuentran:

- 1) Adecuación de la planeación: consiste en el grado en que los planes se apegan para lograr los objetivos de trabajo.
- 2) Apoyo: es la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- 3) Actitud: se refiere a los comportamientos formales e impersonales de los directivos, que prefieren atenerse a las reglas establecidas antes de entrar en una relación afectiva con sus subordinadas.
- 4) Apertura: se basa en la capacidad de abrirse por parte de los directivos, a los nuevos recursos, o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- 5) Autonomía: trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar problemas.
- 6) Comunicación: se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados para hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 7) Confianza: se refiere a los esfuerzos que hace el supervisor para motivar al personal.
- 8) Confort: son los esfuerzos que hace la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

- 9) Consideración: se refiere al comportamiento del directivo que intenta tratar a su personal de la manera más humana posible.
- 10) Control: se refiere a los reglamentos y a las presiones que los directivos pueden utilizar para vigilar el cumplimiento de los empleados.
- 11) Estructura: es 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.
- 12) Empeño: mide la implicación personal del trabajador en su puesto.
- 13) Flexibilidad: mide la voluntad de los directivos y empleados de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- 14) Intimidad: trata de la percepción experimentada por el personal en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo.
- 15) Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- 16) Motivación: son los procedimientos que se instrumentan para estimular a los empleados y responder a sus necesidades.
- 17) Normas: es la importancia percibida en metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo.
- 18) Responsabilidad: es el sentimiento acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- 19) Relaciones: es la percepción de un ambiente grato y de buenas relaciones, tanto en pares como entre jefes y subordinados.
- 20) Recompensas: énfasis en el reconocimiento positivo por hacer bien su trabajo.

1.5. Importancia de Clima Organizacional

En esta forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima⁵. Así mismo se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

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

Se puede observar, que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.

⁵ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Ed. Trillas. 1987 pág. 20

Resulta trascendente para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores que pueden influir para favorecer este compromiso y uno de ellos es el Clima Organizacional. En la actualidad el compromiso de las personas con la organización constituye un activo importante, puede ser uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Es por tanto, importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros.

Por ello una valoración del clima organizacional nos permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización.
- Poder disponer de la información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

A su vez, posibilita una gestión activa en:

- Prevención de planes ante los cambios y dificultades.
- Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determina procesos de resolución de problemas.
- Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Si son satisfactorias las experiencias y las percepciones del clima organizacional, se desencadenaría un clima de confianza y respeto mutuo en el que el individuo tratará de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito haciendo que el trabajador sea más participativo y busque el buen funcionamiento de la organización.

1.6. Tipos de Clima Organizacional

Pueden existir diferentes climas organizacionales dentro de una misma organización, ya que Sikula (1979), indica que las relaciones superior – subalterno, varía de un trabajador a otro, de un departamento y de una planta a otra.

Guillen (1999) indica que hay dos tipos de clima, que van a depender de las percepciones que realicen los empleados y que a su vez tienen una influencia en el comportamiento dentro de la organización:

- Benéfico: los miembros suelen valorar cuando es adecuado permitir y ofrecer posibilidades para el desarrollo y desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y las necesidades personales.
- Perjudicial: se da cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (en Frank y Conte, 2004), mencionan que la forma en que la organización trata a sus miembros, va a repercutir en el clima organizacional; por tal motivo hace referencia a dos tipos de clima:

- Clima autócrata: refiere que al empleado se le da poca oportunidad de responsabilidad individual o toma de decisiones.
- Clima democrata: al trabajador se le da más oportunidad de toma de decisiones y responsabilidades individuales.

Brown y Morberg (1983), describen cuatro tipos de clima organizacional:

- A. Clima organizacional orientado hacia el poder: está determinada por el poder, es decir, quienes toman las decisiones tienen la jerarquía necesaria para decidir las condiciones del trabajo, por lo que el bienestar de los subordinados dependen mucho de los deseos y caprichos de sus superiores.

- B. Clima organizacional orientado hacia el papel: hace énfasis en el orden y la racionalidad; la competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos ya que valoran mucho la predicibilidad y la estabilidad; por este motivo es difícil realizar cambios.
- C. Clima organizacional orientado hacia el trabajo: se orienta hacia el trabajo y sus objetivos específicos, ya que tienen utilidad, proporcionan atención sanitaria de calidad. La estructura de la organización, sus actividades, sus empleados se evalúan en términos de su contribución a los objetivos. La autoridad se considera legítima solo si se le ayuda a lograr el objetivo, por lo que las reglas se descartan a no ser de que éstas también contribuyan con los objetivos. Los empleados sin las habilidades o conocimientos reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados.
- D. Clima organizacional orientado hacia la gente: están dirigidos para servir las necesidades de la gente, por lo que no espera que los miembros hagan cosas diferentes a sus valores. Los empleados se asignan con base a preferencias o necesidades de aprendizaje y desarrollo, no necesitan de recompensas.

1.7. Teoría de Likert

La teoría de Likert es la más dinámica y explicativa sobre el tema de clima, por tal motivo es fundamental mencionarla y retomarla en cualquier estudio sobre el tema.

Likert establece que el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores⁶.

⁶ Likert, Rensis. *New Ways of Managing Conflict*. Ed. Mc Graw Hill. 1976. Pág. 58

De acuerdo a Likert, existen cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima organizacional:

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

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización⁷:

Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Esta no incluye más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta.

Las variables causales se distinguen por dos rangos esenciales, a) pueden ser transformados o modificadas por los miembros de la organización que pueden agregar también nuevos componentes y b) son variables independientes (de causa y efecto), por lo que si éstas se modifican también se modificarán las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, generalmente no sufren influencia de las otras variables.

Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización, por ejemplo, las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones.

⁷ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Ed. Trillas. 1987 pág. 29

Las variables intermediarias son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de estas variables, permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, las cuales se incluyen a continuación, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

Clima de Tipo Autoritario

1. Autoritarismo Explorador. Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
2. Autoritarismo Paternalista. Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Clima de Tipo Participativo

1. Consultivo. Se caracteriza por la confianza que tienen los supervisores en sus subordinados, les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
2. Participación en Grupo. Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de

todos los niveles, la comunicación influye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en la amistad y las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los primeros dos sistemas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los dos últimos sistemas corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

1.8. Dimensiones que determinan el Clima Organizacional

Capbell (1970, en Guillen, 2000), menciona que hay 4 dimensiones que componen al clima organizacional:

- 1) Autonomía individual: se refiere a los factores de responsabilidad individual, la independencia de la gente, la orientación hacia las reglas, las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. Es decir, marca la libertad de individuo para ser su propio jefe y poder que dispone para tomar decisiones.
- 2) Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: incluye el grado en que los sistemas y los objetivos de trabajo son establecidos por los directivos y transmitido a los miembros.
- 3) Orientación hacia los incentivos: satisfacción en general, orientación hacia la promoción, a los logros, ventas, consecución de beneficios, llevado con ello una recompensa.

- 4) Consideración, afecto y apoyo: agrupa los aspectos de apoyo directivo para que el trabajador obtenga un sentido de pertenencia hacia la organización.

1.9. Factores que intervienen en la Percepción del Clima Organizacional

El clima organizacional se puede ver afectado positiva o negativamente por distintos factores, algunos de los más importantes son:

1.9.1. Motivación

La motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención⁸. Si no se conoce el tema de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas y por lo tanto sería imposible entender la actitud o respuesta de los colaboradores en el tema de clima organizacional.

No es posible dar una definición exacta de motivación, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina propensión hacia un comportamiento específico⁹. Ese estímulo a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado por la misma persona.

En conclusión una persona motivada percibe su clima organizacional como bueno.

⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill. 1994. Pág. 49

⁹ Fremont E. James E. Organización and Management. Ed. Mc Graw-Hill. 1970. Pág. 245

1.9.2. Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que la conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa¹⁰.

Por tal motivo el liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Según el Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), define Liderazgo como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

1.9.3. Remuneración

El salario es un concepto fundamental. El salario es lo que se debe pagar al empleado en función del cargo ocupado por el empleado y su tiempo a disposición del mismo¹¹.

El salario está compuesto por el pago en efectivo más prestaciones. Existen prestaciones de Ley y también existen prestaciones adicionales que la empresa considera para sus colaboradores.

¹⁰ Dessler, Gary. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 1994. Pág. 280

¹¹ Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Administración de Personal. Ed. Mc Graw-Hill. 1993. Pág. 67

Uno de los factores que más predisponen la percepción de un buen o mal clima organizacional es precisamente el pago. Los colaboradores que son bien remunerados por la empresa, trabaja a gusto, aportan ideas e incluso su desempeño mejora.

1.9.4. Comunicación

La comunicación es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información.

La comunicación une a las personas para compartir ideas, conocimientos, sentimientos. En ese sentido, para lograr un buen clima organizacional, es indispensable que la organización tenga una buena comunicación con sus colaboradores, es decir, que la empresa abra un canal de información por medio del cual todos estén informados de los cambios y mejoras de la empresa, y que la empresa y sus administradores puedan conocer el sentir de todos los trabajadores para mejorar o cambiar aspectos laborales. Provocando así un buen Clima Organizacional.

1.9.5. Evaluación del Desempeño

En todo momento y circunstancia, las personas evalúan lo que acontece a su alrededor; por ende la evaluación del desempeño puede entenderse como: la valoración periódica del trabajador en su puesto, comparada con los requisitos estipulados del puesto¹².

La evaluación del desempeño es un tema constante en la vida diaria; lo mismo ocurre con las organizaciones que tienen la necesidad de evaluar diferentes desempeños: financiero, operacional, de ventas y de marketing; la calidad en

¹² González M. Olivares S. comportamiento Organizacional. Ed. CECSA.1999. Pág. 342

los productos, la productividad, la atención al cliente y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas que dan vida a la organización y constituyen la dinámica organizacional.

1.10. Efectos del Clima Organizacional

En este tema trataremos de los efectos del Clima Organizacional y sus consecuencias para con la organización. En la actualidad existen seis efectos importantes dentro de una organización, éstos son:

- Accidentes.
- Ausentismo.
- Productividad.
- Robos y vandalismo.
- Rotación de puestos.
- Satisfacción laboral.

Vamos a detallar cada uno de los efectos siguiendo el mismo orden.

El accidente puede definirse como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal¹³. Un accidente puede causar daños personales, daños a otros compañeros de trabajo o daños a la organización misma. Existen dos tipos de causas de accidentes, uno de ellas se denomina como externas que son las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas que se presentan en una organización y la otra causa se denomina como internas que son los comportamientos personales peligrosos. Y por lo tanto el trabajador que percibe este tipo de efecto, desarrollará una actitud negativa al trabajo que lleva a cabo. El trabajador también puede adoptar comportamientos agresivos, bruscos y rudos que pueden terminar en accidentes, debido a la frustración.

¹³ Keith Davis y Newstrom John. El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw-Hill. 2001. Pág. 76

Sin embargo, toda organización debe de tener ciertas medidas por la seguridad y la salud de los trabajadores, es decir que es de suma importancia los programas de formación de seguridad e higiene en el trabajo, ya que por medio de éste se reducirá el número de accidentes y se crea un ambiente positivo.

El término de ausentismo se refiere al hecho de no asistir al trabajo¹⁴. Esto debido a la falta de supervisión del área, empobrecimiento de las tareas laborales, falta de motivación, estímulo, falta de integración del trabajador dentro de la organización, por razones diferentes a las de enfermedad, condiciones desagradables del trabajo, reconocimiento por el buen desempeño laboral, insatisfacción en cuanto al salario y falta de comunicación con el supervisor o persona que esté a cargo. Por lo tanto, se sugiere que la organización ponga atención a los trabajadores para que éste aumente su desempeño laboral y aumentar su productividad.

La productividad es la medida del desempeño que incluye eficacia y eficiencia. Una organización es productiva si alcanza sus metas (eficacia) y lo hace transformando los insumos en productos o prestando servicios al costo más bajo posible (eficiencia).

Brunet plantea que los robos y los actos de vandalismo dentro de una organización son algunas veces verdaderos azotes para ciertas empresas que deben, muchas veces, establecer verdaderos regímenes policiacos a fin de hacer que reine el orden y el respeto a las reglas de conducta¹⁵. Son entonces, crímenes ocupacionales cometidos por un trabajador, dentro del cuadro de su trabajo, para su ganancia personal, y la mayor parte de las veces el patrón es la víctima. Y por lo tanto, si un miembro de la organización percibe su clima de trabajo como abierto y participativo, tendrá mayor tendencia a implicarse en la vida de su institución y a respetar la propiedad organizacional que él considera como suya.

¹⁴ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice Hall. 1996. Pág. 26

¹⁵ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. Ed. Trillas. 1987 pág. 64

Robbins define rotación como el retiro permanente voluntario o involuntario de una persona de la organización. Es decir, a un exceso grado de rotación en una organización incrementa los costos de reclutamiento, selección y capacitación. En general significa: la pérdida de gente que la organización no desea perder. El cual el trabajador que pasa por esta situación tendrá que acoplarse en su nuevo ambiente, que a veces es muy difícil de integrarse. Sin embargo, se recomienda reducir el grado de rotación para evitar un ambiente negativo dentro de ésta.

Por último, satisfacción laboral, es la actitud general hacia el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensa que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir¹⁶. Lo cual significa una actitud de un trabajador en particular, en vez de su comportamiento. Si existen miembros de la organización satisfechos son más productivos, y por ello resulta que los trabajadores que tienen buena percepción de su clima tienden a estar más satisfechos en el trabajo.

1.11. Desventajas de un mal Clima Organizacional

Cuando hay un mal clima organizacional se refleja en el cambio de trabajo, la productividad disminuye considerablemente ocasionando más gastos y desperdicios dentro de dicha empresa, aumentan los retardos, hay quejas entre los trabajadores provocando disgustos, se elevan los rasgos de agresividad e inconformidad hacia los compañeros de trabajo e incluso con las cosas materiales que se encuentran a su disposición (Sikula, 1979).

Lo antes revisado nos lleva a la definición de que las organizaciones son sistemas socio-técnicos, de allí que el componente humano sea un factor importante y la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial.

¹⁶ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice Hall. 1996. Pág. 26

1.12. Medición de Clima Organizacional

Existen diversos instrumentos que se han utilizado para medir el clima organizacional en una empresa. Entre ellos cabe considerar los siguientes:

El cuestionario más utilizado es el de Likert, el cuestionario original es bastante largo de responder pues contiene 51 preguntas y con escalas de respuesta en 20 puntos, sin embargo, hace algunos años se presentó una versión abreviada de 18 puntos que puede responder fácilmente y rápidamente; este cuestionario mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior-subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el respeto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción del clima en función de seis dimensiones que son las siguientes:

- 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.
- Responsabilidad individual. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Remuneración. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Riesgo y toma de decisiones. Corresponde al nivel de reto y de riesgo total y como se presenta una situación de trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Apoyo. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Tolerancia al conflicto. Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones¹⁷.

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

¹⁷ Sandoval Caveo, María del Carmen. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 2004 Pág. 85

Por otra parte, Bowers y Taylor desarrollaron un instrumento llamado "Survey of organizations" destinado a medir las características globales de una organización en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. Este cuestionario se mide en función de cinco dimensiones que son:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.
- Recursos humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección del bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Esta 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.

En conclusión observamos que la mayor parte de los cuestionarios mencionados se distinguen por ciertas dimensiones comunes como lo resume Brunet¹⁸.

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Es decir que el empleado puede tomar decisiones, dar soluciones de problema, aportar ideas, con la finalidad de mejorar el clima laboral.
- El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto. Cada puesto debe llevar a cabo las funciones asignadas por la empresa y así alcanzar los objetivos del puesto que desempeña el empleado.

¹⁸ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. Ed. Trillas. 1987 pág. 51

- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Es una forma de motivar al empleado atendiendo sus necesidades. Así el empleado se sentirá parte importante de la empresa, al ver que su esfuerzo es remunerado.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. Como lo menciona Abraham Maslow, el ser humano tiene la necesidad de ser reconocido, ya que si el empleado se siente parte de la empresa y reconocido por la misma, rendirá adecuadamente sus funciones.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Para efectos de esta investigación se empleó el test de clima social elaborado por Moos, que será detallado en el capítulo 3

II. ORGANIZACIÓN EDITORIAL MEXICANA (OEM)

Debido a que esta investigación se llevó a cabo con personal del periódico Esto, en este capítulo se incluye información relativa a la empresa a la que se encuentra adscrito este medio de comunicación, la Organización Editorial Mexicana (OEM). Asimismo, y debido a que el comparativo que se hizo en el estudio corresponde a dos puestos: Ventas y publicidad, se detalla también el análisis de puestos correspondiente

2.1 Historia

La Organización Editorial Mexicana, conocida como OEM, es la compañía de medios impresos más grande de México y una de las editoras de periódicos más grande de Latinoamérica. La compañía es dueña de una agencia de noticias, 70 periódicos, 24 estaciones de radio, un canal de televisión y 44 sitios de internet.

OEM fue fundada por Mario Vázquez Raña en 1976. La circulación impresa diaria del periódico sensacionalista La Prensa, uno de los diarios de OEM, tiene alrededor de 450,000 lectores. Es considerado el medio impreso más leído en la Ciudad de México. De acuerdo a Alexa.com, la versión en línea del portal informativo que conforman los diarios de la OEM, conocido como OEM en Línea es uno de los portales de noticias más visitados del país solo después de las versiones electrónicas de El Universal, Milenio Diario y Grupo Reforma.

OEM es dueña de El Sol de México, ESTO y La Prensa. La circulación combinada de los tres diarios supera en número de lectores a cualquier otro medio impreso en la Ciudad de México con cerca de 800,000.

Los diarios de la OEM tienen una circulación nacional diaria de 2 millones 100 mil ejemplares, con un universo de lectores diarios aproximados de 11 millones. Cuenta con un sistema satelital propio.

Para fines de esta investigación se tomó como población a empleados del periódico ESTO por tal motivo a continuación se presenta información en particular acerca de éste periódico.

2.2. Periódico Esto y su perfil

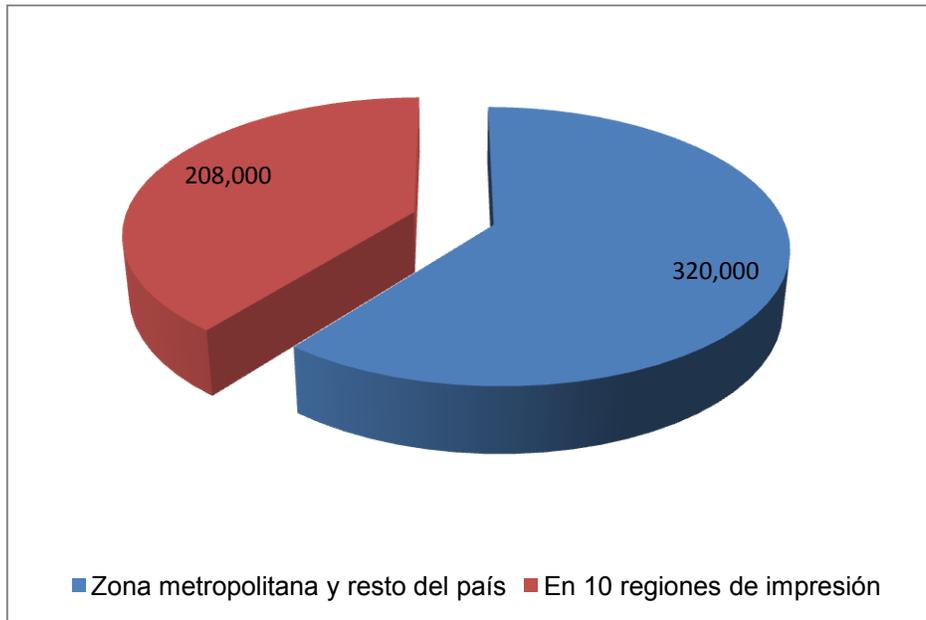
En el estudio realizado en el primer trimestre del año, por parte de JP Cosulting Research y Development, viene a reforzar y sustentar el liderazgo que ha mantenido el diario “ESTO” desde sus inicios, confirmando las diferentes características que así lo han definido; su estructura informativa, su amplia cobertura en la circulación, su crecimiento productivo (10 plantas productoras) su soporte tecnológico (vía satélite), sus resultados como medio efectivo de publicidad y principalmente por su credibilidad informativa.

Este perfil sin duda dará a los lectores el medio informativo más eficaz y a sus anunciantes el medio impreso de mejores resultados para sus campañas publicitarias. Poniendo en sus áreas estratégicas de medios, un instrumento de gran utilidad, que servirá para tomar decisiones al momento de contratar un servicio o espacio publicitario; así como consultar los costos o tarifas actualizadas.

Perfil del Periódico

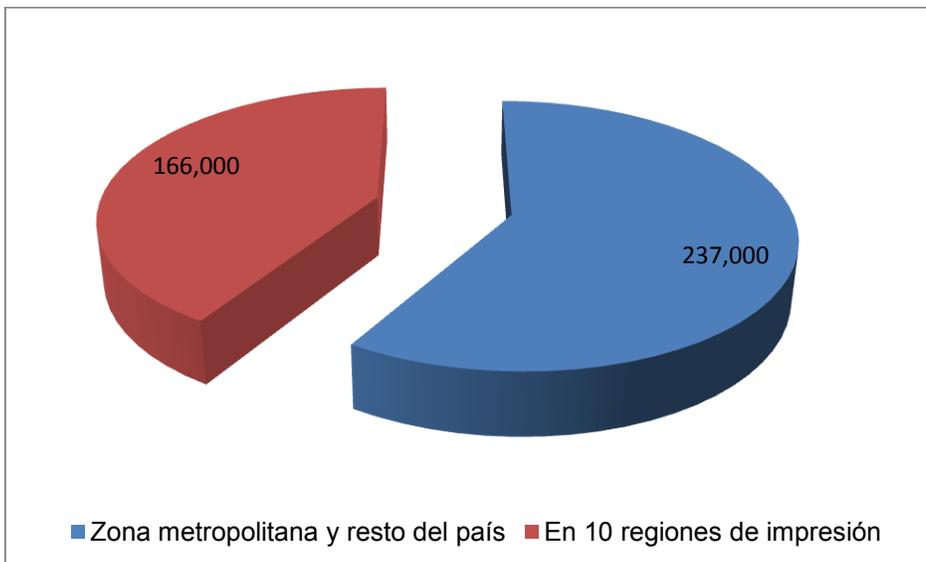
Lunes

Promedio diario 528,000 ejemplares



Martes a domingo

Promedio diario 403,000 ejemplares

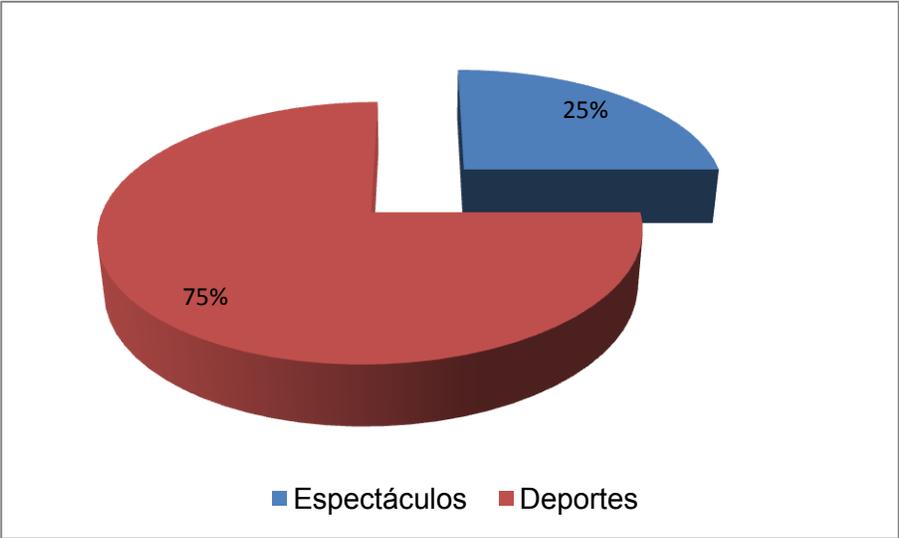


Se presenta un incremento del 10 % en lectores de eventos deportivos

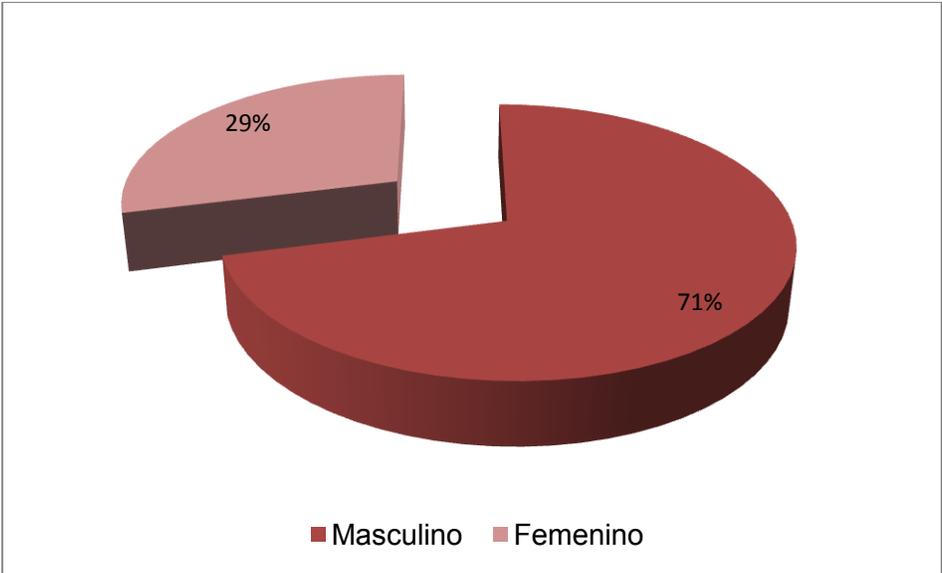
Promedio de lectores por periódico es de 3.9

Perfil del Lector

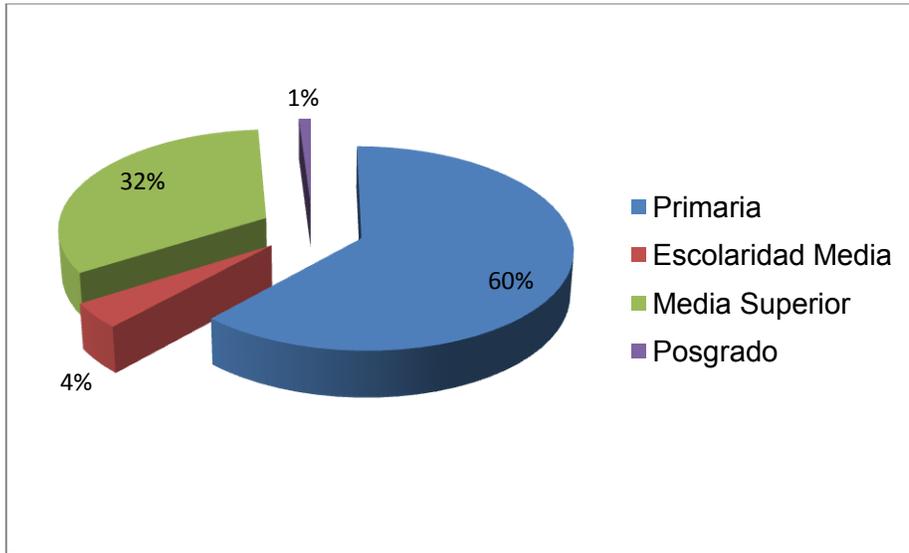
Por Sección del Periódico



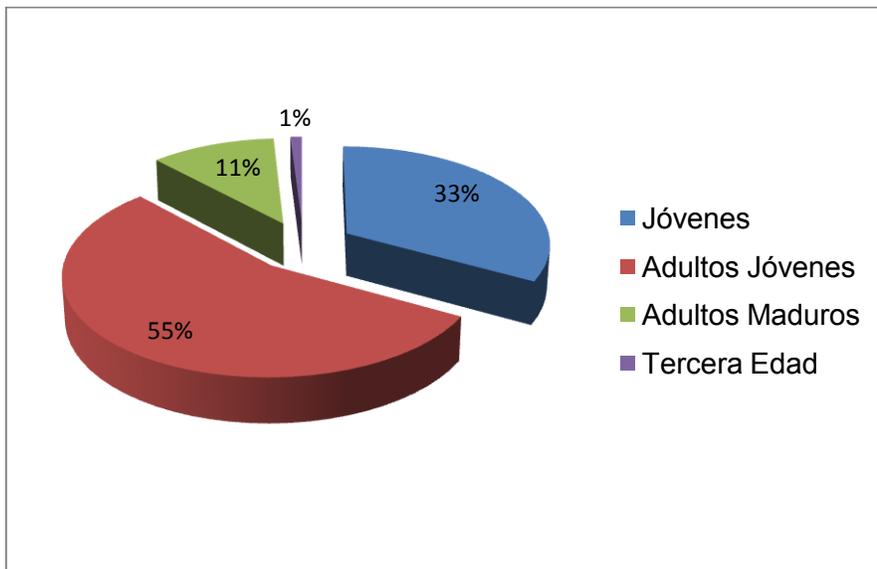
Por Género



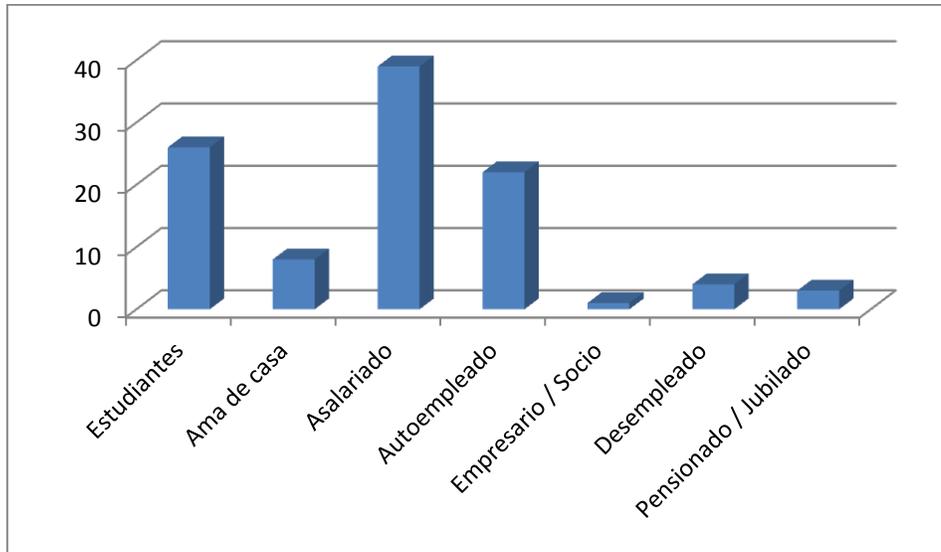
Por Nivel Escolar



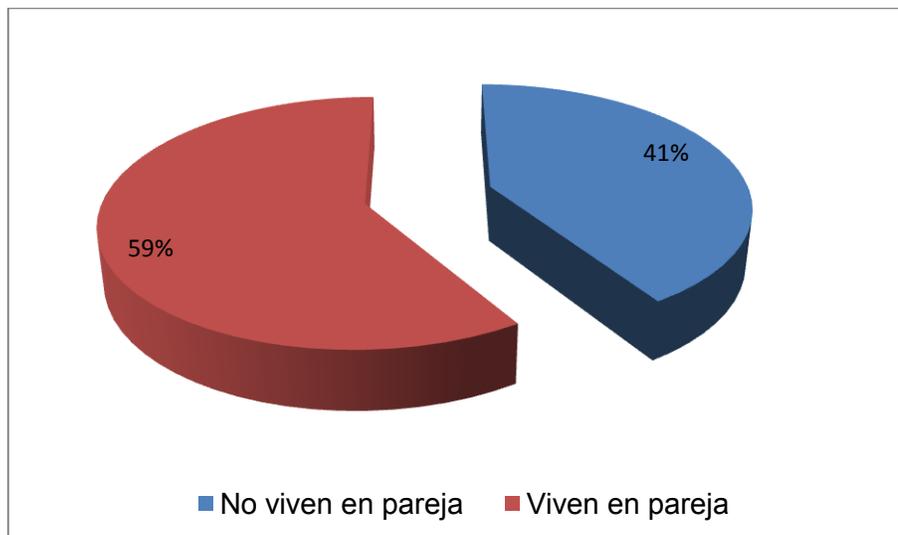
Por Edad



Por Ocupación



Viven o No en pareja



ESTO ofrece a sus lectores y anunciantes la edición especial dominical, misma que es encartada en el tiro nacional del periódico a todo color y con una impresión de calidad.

La edición especial dominical es sin duda coleccionable por la forma y fondo con que se plasma los reportajes e investigaciones sobre los temas deportivos y de espectáculos del momento.

Dentro de otros, dan un servicio integral para sus anuncios:

- Planeación y estrategia de inversión.
- Creatividad y diseño.
- Estructura de campañas promocionales.
- Recepción y envío de anuncios vía internet.
- Atención personalizada y asistencia de un ejecutivo publicitario.
- Cobertura y servicio en cualquier punto del país

Para el complemento de este capítulo y efectos de esta investigación se anexa el análisis de puestos de los departamentos de publicidad y ventas de la Organización Editorial Mexicana del Periódico “ESTO”.

2.3. Análisis de puesto del Encargado de Publicidad

Identificación del Puesto

- ✓ Nombre del Puesto: Encargado de Publicidad
- ✓ El puesto es: de Confianza debido a que maneja información
- ✓ Tipo de puesto: Operativo / Administrativo
- ✓ Ubicación: Guillermo Prieto no. 7, Planta baja /Recepción de órdenes
- ✓ Sus reportes los dirige a: Jefa del Departamento
- ✓ Requisitos
 - Escolaridad: Preparatoria
 - Experiencia: 2 años mínimo

- Sueldo mensual: \$ 6,000 mensuales
- Jornada de trabajo:

Días: lunes – sábado

Horas: 10:00 am – 19:00 pm / 9:00 am – 13:00 pm

✓ Responsabilidad:

El trabajador tiene a su cuidado el material de trabajo, es decir, la computadora que se le asigno.

✓ Descripción general

El trabajo consiste en:

La confirmación de los materiales para su publicación de acuerdo a los estándares establecidos.

El objetivo del puesto es:

La recepción y verificación de los materiales para su publicación, supervisando que éstos tengan la calidad para su envío a los editores y se publique satisfactoriamente.

✓ Descripción específica

Tareas diarias:

Verificar los pendientes para dar inicio a las actividades que consisten en verificar y supervisar los materiales para su aceptación o rechazo de los mismos. De tal forma se atiende a los clientes en la confirmación de sus materiales y/u orientarlos con respecto a dichos materiales.

Posteriormente se descarga o enlaza el material con orden de trabajo para enviarlo a la editora. Para finalizar se elabora un reporte detallado de todos los materiales que se descargaron durante el día.

Tareas semanales:

Se realiza una depuración de los correos y posteriormente determinar con todos los pendientes.

Tareas mensuales:

Se lleva a cabo una junta con el Jefe Inmediato para revisar las operaciones realizadas durante este tiempo así como la revisión del entorno laboral.

✓ Condiciones de trabajo

El lugar de trabajo cuenta con buena ventilación, iluminación, los recursos materiales tienen buen funcionamiento. Sin embargo los asientos están en malas condiciones así como la limpieza del lugar.

✓ Riesgos de trabajo

El creciente uso de computadoras y monitores de computadoras en el lugar de trabajo ha generado un intenso riesgo al usuario:

- Dificultades visuales
- Riesgos por radiación
- Dolores musculares
- Estrés en el trabajo

- ✓ Competencias:
 - Trabajo en equipo
 - Planeación
 - Comunicación / Atención
 - Orden en el trabajo
 - Disponibilidad
 - Iniciativa

2.4. Análisis de puesto del Encargado de Ventas de espacios

Identificación del Puesto

- ✓ Nombre del Puesto: Encargado de Ventas de espacios publicitarios
- ✓ El puesto es: de Confianza
- ✓ Tipo de puesto: Administrativo
- ✓ Domicilio: Guillermo Prieto no. 7, Planta baja de la Dirección de Ventas
- ✓ Sus reportes los dirige a: Gerencia de Ventas
- ✓ Requisitos
 - Escolaridad: Preparatoria
 - Experiencia: 2 años mínimo
 - Sueldo mensual: \$ 4,000
 - Jornada normal de trabajo: Abierto para la atención del cliente

- ✓ Responsabilidad:

El trabajador tiene a su cuidado el material de trabajo, es decir, la computadora que se le asigno y los documentos de información acerca de los espacios publicitarios

✓ Descripción genérica

El trabajo consiste en:

Prospectación de nuevos clientes y la atención de los nuevos clientes y de los clientes actuales. Manejo y discreción de la información así como el conocimiento general sobre los productos y costos de la competencia.

El objetivo del puesto es:

Atención a los clientes así como la proyección de la empresa.

✓ Descripción específica

Tareas diarias:

Verificar la correcta publicación y obtener nuevas prospecciones. Así como estar al pendiente de otros clientes por medio de otras compañías. Para finalizar se verifica el estatus (administrativo y cobranza) de los clientes.

Tarea semanal:

Se realiza la depuración de la cartera

Tareas mensuales:

Se lleva a cabo una junta con el Gerente de Ventas para revisar el procedimiento y conocer lo que está pasando con la cartera de clientes.

✓ Condiciones de trabajo

El lugar de trabajo cuenta con buena iluminación, ventilación, el material de trabajo está en buenas condiciones, sin embargo carecen de orden y limpieza en dicho lugar.

✓ Riesgos de trabajo

- La posibilidad de un accidente ya que en ocasiones los empleados salen a las calles a vender los espacios publicitarios.
- Dificultades visuales.
- Dolores musculares.
- Estrés en el trabajo

✓ Competencias:

- Disponibilidad
- Trabajo en equipo
- Planeación
- Comunicación
- Organización
- Capacidad de negociación

III. INSTRUMENTO

Para hacer la comparación de los departamentos de publicidad y ventas con respecto al clima organizacional se utilizó la prueba psicométrica de Clima Social MOSS, de la que a continuación se detallan sus características

3.1. Antecedentes del instrumento

Esta prueba pertenece a una serie de instrumentos elaborados y desarrollados por los investigadores Rudolf H. Moss y Bernice S. Moss. Fue desarrollado en la Universidad de Stanford en 1974. En 1981 se hizo una revisión. La estandarización y la adaptación a la población latina fueron realizadas en 1989 en Madrid, España, por Ediciones TEA.

3.2. Objetivo

El principal objetivo es evaluar las diferentes formas en que se comporta una persona en situaciones que demandan una supervisión y control de personal subordinado. Sirve para detectar hasta qué grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales.

3.3. Áreas de Medición

Las áreas que mide son:

1. Habilidad en Supervisión. En esta área se encuentran las facultades o características que la persona tiene para manejar y controlar un grupo de trabajo. Implica también todas aquellas habilidades de liderazgo.
2. Capacidad para tomar decisiones en las relaciones interpersonales. (Relaciones humanas). Los aspectos a observar en ésta área se refieren al

criterio y toma de decisiones que debe tener una persona al intervenir en problemas relacionados con la forma de interactuar con los demás.

3. Capacidad de evaluación de problemas interpersonales. Se observa el criterio y juicio de la persona con respecto a situaciones sociales que presentan cierta problemática en las relaciones interpersonales.
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales. Son aquellas facultades con las que cuenta la persona y que le permiten establecer contacto con los demás de una manera eficiente y adaptativa.
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales. Se observa la capacidad que tiene la persona para llevarse bien con los demás con relación a una conducta basada en el juicio lógico.

3.4. Factores Medidos

Relaciones

Implicación (IM): Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Cohesión (CO): Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.

Apoyo (AP): Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Autorrealización

Autonomía (AU): Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

Organización (OR): Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

Presión (PR): Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

Estabilidad / Cambio

Claridad (CL): Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Control (CN): Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

Innovación (IN): Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Comodidad (CF): Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable,

3.5. Confiabilidad y Validez

El coeficiente de fiabilidad es un estadístico que indica la precisión o estabilidad de los resultados y señala la cuantía en que las medidas de una prueba (escala o subescala) están libres de errores casuales. Así, por ejemplo, un coeficiente de 0.90 quiere decir que en la muestra y condiciones en que se ha obtenido el estadístico, el 90 % de la varianza de la prueba se debe a la auténtica medida, y sólo el 10 % a errores aleatorios. Este estadístico puede obtenerse mediante el procedimiento “test – retest” (r_{tt}), es decir calculando la correlación entre una primera y segunda aplicación con un tiempo de intervalo entre ambas aplicaciones.

Cuando no se dispone de sucesivas aplicaciones de la misma prueba a los mismos sujetos, es posible obtener una estimación de la fiabilidad aplicando la formulación de Kuder y Richardson (KR_{20} , KR_{21} o fórmulas derivadas por otros autores). Este índice se conoce como de consistencia interna y puede expresarse como r_{xx} .

Otra estimación de la fiabilidad es el índice de homogeneidad que señala el grado en que los elementos de una escala o factor cubren una determinada

área. Naturalmente, este tipo de fiabilidad no debe ser muy bajo (pues si lo fuera, obviamente indicaría que la escala es demasiado heterogénea para medir satisfactoriamente un determinado constructo); pero es un error esperar índices muy elevados. Cuando un coeficiente es demasiado elevado, el área cubierta por la escala es muy restringida, y se trataría de una “tautología” o repetición viciosa del contenido de los elementos. El índice puede obtenerse calculando el promedio de las relaciones de todos los elementos con su escala (r_{xe}).

En la escala de WES se han empleado los tres procedimientos anteriores (r_{tt} , r_{xx} y r_{xe}) y en la siguiente tabla se resumen los resultados para las 10 variables de las escalas; los estadísticos de fiabilidad se expresan en centésimas (sin coma y cero decimales). Las muestras empleadas (N en cabecera de columna) fueron:

WES: 75, 1.045 y 1.045 empleados de diferentes empresas

Sub-escalas	WES		
	r_{tt}	r_{xx}	R_{xe}
	75	1.045	1.045
1	83	84	52
2	71	69	36
3	82	77	44
4	77	73	39
5	73	76	42
6	76	80	47
7	69	79	45
8	79	76	41
9	75	86	53
10	78	81	49

3.5.1. Análisis Diferenciales

Una de las características interesantes de una prueba es su capacidad para discriminar entre grupos de sujetos que se diferencian en otra u otras variables (por ejemplo, en el sexo, la edad o el nivel intelectual); es decir, se supone que grupos de sujetos con diferente dotación o atributo en esta variable externa obtendrán distintos promedios en la prueba si dicha variable externa es influyente en el constructo medido por la prueba.

En la adaptación de las Escalas de Clima Social se tuvieron en cuenta algunas de estas variables o atributos influyentes y se analizaron las diferencias de las distintas submuestras en las variables de clima social; a continuación se reseñan las utilizadas en la escala WES:

- Tamaño de la empresa (pequeña, mediana, grande).
- Tipo de empresa (privada, pública).
- Área de la empresa (industria, comercio, servicios).
- Profesión del empleado examinado (botones, empleados, jefes / técnicos).
- Sexo.

En la siguiente tabla se condensa la información estadística de la escala WES de clima social. En la primera y última columna se especifican las subescalas por su número de orden dentro de la escala (WES) y en las filas correspondientes se encuentran la media (X) y desviación típica (Sx) obtenidas en las muestras indicadas en la cabecera de columna.

Escalas	WES			
	Empresas N= 61		Empleados N= 534	
	X	Sx	X	Sx
1	3.31	1.73	3.42	2.5
2	4.14	1.3	4.12	2.28
3	3.59	1.67	3.64	2.49
4	3.04	1.43	3.06	2.34
5	3.71	1.35	3.84	2.07
6	3.86	1.07	3.93	1.92
7	3.27	1.04	3.34	1.81
8	4.54	1.24	4.54	2.23
9	1.91	1.32	1.97	2.11
10	4.27	1.43	4.28	2.26

3.6. Instrucciones

Las instrucciones que son proporcionadas al sujeto son las siguientes:

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

Anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (verdadero). Si cree que la frase es

falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases, aquí y en la hoja, para evitar equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la línea siguiente en la hoja.

3.7. Formato de Aplicación

NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son poco los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.



11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.



21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las “cosas se dejan para otro día”.
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo esta terriblemente abarrotado de gente.



31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.

AHORA, VUELVE LA HOJA Y CONTINUE

37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.



41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.

46. No se “meten prisas” para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.



51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes
55. Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.



61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sea directamente aplicables a su trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.



71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.



81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

3.8. Hoja de Respuestas

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

3.9. Forma de Aplicación

El instrumento puede ser aplicado de manera individual o colectiva, se entrega el cuestionario y la hoja de respuestas y se leen las instrucciones, aclarando cualquier duda al sujeto

3.10. Forma de Calificación

Se utiliza una hoja en acetato en donde se encierra en un círculo la respuesta correcta, dichas respuestas se suman a fin de obtener el puntaje correspondiente para cada parámetro.

IV. METODOLOGÍA

Diseño de investigación

Correlacional, debido a que busca identificar si existe relación entre dos variables, de tipo ex post facto, debido a que únicamente se miden las dos variables en condiciones ya dadas en las que el investigador no realiza manipulación de ellas

Objetivo General:

Identificar si existe relación entre el clima organizacional y el puesto específico de trabajo en una empresa dedicada a los medios de comunicación impresos

Objetivos Específicos:

Identificar las características del clima organizacional

Medir el clima organizacional en dos diferentes departamentos de una empresa

Hipótesis:

Hipótesis de investigación:

Existen diferencias significativas en cuanto al clima laboral percibido en dos grupos de trabajadores que desempeñan distintas funciones dentro de una misma organización.

Hipótesis nula:

No existen diferencias significativas en cuanto al clima laboral percibido en dos grupos de trabajadores que desempeñan distintas funciones dentro de una misma organización.

Variables:

V.D Clima Organizacional

El clima organizacional hace referencia a las percepciones comunes, compartidas por los miembros de una organización frente al ambiente físico, el trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y normas que afectan al desempeño

V.I Funciones Desempeñadas en el área de trabajo

Población

El instrumento se aplicó a 30 sujetos ubicados en los departamentos de publicidad y ventas pertenecientes a la Organización Editorial Mexicana. De ellos. 15 pertenecían al departamento de ventas y 15 al departamento de publicidad. Los parámetros de inclusión fueron: que quisieran participar en el estudio, sexo indistinto, escolaridad bachillerato, con una antigüedad en el puesto de 3 a 6 años

Procedimiento

- 1) Se contactó al Lic. Jorge Osornio, director Comercial en la Organización Editorial Mexicana para poder solicitar su autorización para evaluar el Clima Organizacional percibido por el personal operativo de los departamentos de Publicidad y Ventas.
- 2) Se realizó una entrevista con la Jefa de cada departamento para autorizar la aplicación de la prueba de Clima Social.
- 3) Una vez que aceptaron participar en el estudio, se fijaron dos fechas para su aplicación.
- 4) Después de explicarles la finalidad del estudio, se solicitó a los trabajadores su anuencia para ser evaluados, indicándoles que la aplicación del instrumento sería de manera anónima.

V. RESULTADOS

A continuación se presentan las tablas de los puntajes obtenidos en cada uno de los factores revisados en el test de Clima Social Trabajo, para cada uno de los departamentos

VENTAS										
Factores	IM	CO	AP	AU	OR	PR	CL	CN	IN	CF
Sujeto 1	3	1	2	3	2	5	1	4	0	3
Sujeto 2	2	4	1	3	7	5	6	6	2	4
Sujeto 3	5	5	5	7	5	5	4	5	5	5
Sujeto 4	8	7	7	7	7	3	7	3	6	6
Sujeto 5	2	3	1	2	1	6	2	5	1	3
Sujeto 6	7	4	3	3	9	5	6	4	4	5
Sujeto 7	3	2	2	3	4	8	3	7	3	3
Sujeto 8	4	2	3	3	3	8	4	6	2	5
Sujeto 9	7	6	5	3	8	6	5	3	2	5
Sujeto 10	2	5	1	2	7	7	3	4	0	3
Sujeto 11	3	7	6	8	6	4	3	4	3	5
Sujeto 12	5	2	4	5	4	4	2	7	5	6
Sujeto 13	1	3	0	2	5	5	1	5	0	2
Sujeto 14	3	1	4	4	2	6	3	3	1	4
Sujeto 15	8	8	7	7	9	3	8	6	1	4

PUBLICIDAD										
Factores	IM	CO	AP	AU	OR	PR	CL	CN	IN	CF
Sujeto 1	0	2	1	0	0	6	4	3	4	1
Sujeto 2	2	3	0	0	7	8	2	7	1	1
Sujeto 3	1	1	0	0	2	8	1	6	0	3
Sujeto 4	2	3	2	0	2	4	3	5	0	1
Sujeto 5	1	3	2	2	8	7	4	6	0	6
Sujeto 6	2	2	0	1	5	6	4	3	0	3
Sujeto 7	8	6	1	3	6	5	2	5	1	6
Sujeto 8	3	4	1	2	5	8	2	5	3	2
Sujeto 9	4	3	1	2	4	5	2	4	3	2
Sujeto 10	3	8	7	6	2	4	4	2	2	7
Sujeto 11	1	1	0	1	3	9	0	3	0	1
Sujeto 12	1	6	3	5	4	6	2	4	4	3
Sujeto 13	9	6	5	7	8	1	8	5	3	8
Sujeto 14	2	2	2	2	3	7	1	5	2	1
Sujeto 15	5	8	5	6	6	3	5	3	5	<u>6</u>

A partir de estos resultados y, con la finalidad de comparar los puntajes obtenidos en los dos departamentos, en cuanto a su percepción de clima laboral, se procedió a la aplicación de t de Student, según se muestra a continuación, para cada uno de los parámetros evaluados.

Implicación

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = Implicación

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

	Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Implicación	1,00	15	4,2000	2,33605	,60317
	2,00	15	2,9333	2,60403	,67236

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Implicación	Se han asumido varianzas iguales	,010	,920	1,402	28	,172	1,26667	,90326	-,58357	3,11690
	No se han asumido varianzas iguales			1,402	27,676	,172	1,26667	,90326	-,58455	3,11788

Cohesion

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = CO

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

	Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Cohesión	1,00	15	4,2000	2,33605	,60317
	2,00	15	2,9333	2,60403	,67236

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
CO	Se han asumido varianzas iguales	,010	,920	1,202	28	,172	1,26667	,90326	-,58357	3,11690
	No se han asumido varianzas iguales			1,202	27,676	,172	1,26667	,90326	-,58455	3,11788

Apoyo

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = AP

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Apoyo 1,00	15	3,4000	2,26148	,58391
2,00	15	2,0000	2,13809	,55205

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
	F	Sig.	T	GI	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior
AP Se han asumido varianzas iguales	,416	,524	1,742	28	,092	1,40000	,80356	-,24603	3,04603
No se han asumido varianzas iguales			1,742	27,912	,092	1,40000	,80356	-,24626	3,04626

Autonomía

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = AU

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Autonomía 1,00	15	4,1333	2,09989	,54219
2,00	15	2,4667	2,41622	,62386

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	Prueba T para la igualdad de medias								
		F	Sig.	T	GI	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
AU Se han asumido varianzas iguales No se han asumido varianzas iguales	,172	,682	2,016	28	,053	1,66667	,82654	-0,2643	3,35976	
			2,016	27,466	,054	1,66667	,82654	-0,2792	3,36125	

Organización

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = Orden

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Organización 1,00	15	5,2667	2,57645	,66524
2,00	15	4,3333	2,38048	,61464

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
OR	Se han asumido varianzas iguales	,177	,678	1,030	28	,312	,93333	,90571	-,92194	2,78860
	No se han asumido varianzas iguales			1,030	27,827	,312	,93333	,90571	-,92246	2,78913

Presión

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = PR

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Presión 1,00	15	5,3333	1,54303	,39841
2,00	15	5,8000	2,17781	,56231

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias							
	F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia		
								Inferior	Superior	
PR Se han asumido varianzas iguales	1,565	,221	-,677	28	,504	-,46667	,68914	-1,87832	,94498	
No se han asumido varianzas iguales			-,677	25,227	,504	-,46667	,68914	-1,88534	,95201	

Claridad

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = Claridad

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Claridad 1,00	15	3,8667	2,13363	,55090
2,00	15	2,9333	1,98086	,51146

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Claridad	Se han asumido varianzas iguales	,206	,653	1,242	28	,225	,93333	,75172	-,60649	2,47316
	No se han asumido varianzas iguales			1,242	27,847	,225	,93333	,75172	-,60687	2,47354

Control

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = CN

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Control 1,00	15	4,8000	1,37321	,35456
2,00	15	4,4000	1,40408	,36253

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	Prueba T para la igualdad de medias								
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
CN Se han asumido varianzas iguales	,011	,917	,789	28	,437	,40000	,50709	-,63873	1,43873	
No se han asumido varianzas iguales			,789	27,986	,437	,40000	,50709	-,63876	1,43876	

Innovación

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = IN

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

	Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Innovación	1,00	15	2,3333	1,95180	,50395
	2,00	15	1,8667	1,72654	,44579

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
IN	Se han asumido varianzas iguales	,135	,716	,694	28	,494	,46667	,67283	-,91156	1,84489
	No se han asumido varianzas iguales			,694	27,589	,494	,46667	,67283	-,91249	1,84582

Comodidad

T-TEST GROUPS = departamentos (1 2)

/MISSING = ANALYSIS

/VARIABLES = CF

/CRITERIA = CI (.95).

Estadísticos de grupo

Departamentos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Comodidad 1,00	15	4,2000	1,20712	,31168
2,00	15	3,4000	2,50143	,64587

Prueba de muestras independientes

	Prueba de Levene para la igualdad de varianzas	Prueba T para la igualdad de medias								
		F	Sig.	T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
CF Se han asumido varianzas iguales	10,827	,003	1,116	28	,274	,80000	,71714	-,66899	2,26899	
No se han asumido varianzas iguales			1,116	20,185	,278	,80000	,71714	-,69504	2,29504	

A continuación se muestra un concentrado en el que se comparan las *t* calculadas con la de tablas para cada una de las escalas, indicándose si fue aceptada o rechazada la hipótesis de investigación.

Factores	T Calculada	T Estandarizada	Hipótesis
Implicación	1,402	1.31	ACEPTADA
Cohesión	1,202	1.31	RECHAZADA
Apoyo	1,742	1.31	ACEPTADA
Autonomía	2,016	1.31	ACEPTADA
Organización	1.030	1.31	RECHAZADA
Presión	-0.677	1.31	RECHAZADA
Claridad	1, 242	1.31	RECHAZADA
Control	0.789	1.31	RECHAZADA
Innovación	0.694	1.31	RECHAZADA
Comodidad	1,116	1.31	RECHAZADA

De acuerdo a las tablas presentadas anteriormente y a la investigación realizada se puede observar que:

En *implicación*, referida al grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella, si existen diferencias significativas, lo que probablemente se relaciona con que las personas del departamento de publicidad si se preocupan por publicar los anuncios correctamente, sin embargo algunas de las personas del departamento de ventas no ponen mucho énfasis en vender los espacios publicitarios quizá porque no ven de manera tangible el resultado de su trabajo

En el factor *cohesión*, referido al grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros, no existen diferencias significativas ya que los empleados de los dos departamentos llevan una buena relación entre sí incluso se reúnen para actividades extra laborales.

Por otro lado, en el factor de *apoyo*, que consiste en el grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social, si existen diferencias significativas de acuerdo a la percepción de los trabajadores ya que, según sus propios comentarios, la jefa del departamento de publicidad ayuda y alienta al personal con su trabajo para que fluya mejor y busca la manera para crear un buen ambiente laboral. Sin embargo en el departamento de ventas el jefe si bien está pendiente para que se cumpla correctamente el trabajo parece no preocuparse por interactuar con el personal a su cargo.

De igual manera en el factor de *autonomía*, referida al grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias, si existen diferencias significativas ya que en el departamento de publicidad los trabajadores tienen la posibilidad de hacer formatos diversos de acuerdo a la información que es publicada. Sin embargo a los empleados de ventas solo se dedican a ofrecer los espacios

El factor de *organización* consiste en el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea, no existen diferencias significativas ya que existe una buena planificación sobre los materiales y los espacios publicitarios por tal motivo siempre llegan a la terminación de las actividades a realizar.

En *presión* referido, al grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral, no existen diferencias significativas ya que los empleados se toman el tiempo para hacer su trabajo con tranquilidad y llegar a su término, evitando presionarse y que esto influya en el ambiente laboral.

De la misma forma, en el factor de *claridad*, referido al grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo, no existen diferencias significativas ya que los colaboradores conocen con exactitud

en qué consiste su trabajo y la forma en que se debe de realizar para no tener ningún contratiempo.

El factor de *control* consiste en el grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados, no existen diferencias significativas probablemente debido a que la organización en general tiene establecidas las reglas a seguirse independientemente de los departamentos en que se encuentre el individuo.

En el factor de *innovación*, referido al grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques, no existen diferencias significativas probablemente debido a que en ambos departamentos no hay una gran posibilidad de crear formas de trabajo radicalmente distintas

En el factor de *comodidad*, referido al grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable no existen diferencias significativas ya que en ambos departamentos se cuenta con instalaciones semejantes.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados de la presente investigación, se puede concluir que el objetivo fue cumplido, aceptándose la hipótesis de investigación propuesta, ya que efectivamente se encontró una relación entre el clima organizacional que perciben los empleados y el tipo de funciones desempeñadas en diferentes puestos dentro de una misma organización.

En este sentido, es importante considerar que como menciona Rubio (2006), las actividades propias de cada puesto no se presentan de manera aislada pues se encuentran relacionadas con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas con las que interactúa, tanto externas como internas, con la manera de trabajar y de relacionarse, con las máquinas que se utilizan, entre otros muchos factores

Esto cobra especial importancia considerando, que se da una relación bidireccional, pues como propone Ivancevich (1989), el clima organizacional afecta la conducta de los individuos, grupos, y por tanto a las mismas organizaciones en su forma de trabajo y, por supuesto en los resultados que se obtienen

Así, puede decirse que el clima puede generar un estilo relajado de trabajo en el que el empleado labore sin presiones cumpliendo los objetivos propuestos o puede conducir al individuo a trabajar de una forma tensa, generando insatisfacción laboral.

En ocasiones el clima y la satisfacción pueden confundirse, sin embargo, cabe puntualizar (Franco, 2007) que la satisfacción en el trabajo es el resultado de un conjunto de actitudes que tiene un trabajador hacia su trabajo y a la vida en general, mientras que el clima, refleja a percepción que tiene el trabajador en cuanto a su ámbito laboral

A partir de los hallazgos obtenidos por la presente investigación, en los que se evidencio la relación entre las funciones desempeñadas por los departamentos de publicidad y ventas de la Organización Editorial Mexicana y el clima organizacional percibido por los trabajadores puede observarse esta relación, la cual se manifestó particularmente en los parámetros de implicación, apoyo y autonomía,

Como se comentaba previamente, estos tres factores del clima organizacional se encuentran estrechamente vinculados con las funciones y las condiciones particulares en que se presenta el puesto, por ejemplo en cuanto a autonomía se refiere, puede concluirse que esta depende en gran medida de la actitud del líder, de la manera en que sea capaz de delegar funciones, asimismo, el apoyo que el jefe proporcione, puede estar relacionado con el nivel de implicación que manifieste el trabajador en el desempeño de sus funciones

Estos resultados cobran especial importancia, considerando como Franco (2007) señala, que cuando los trabajadores perciben un ambiente positivo probablemente se propiciara que se sientan satisfechos y ello contribuirá por ende, a elevar la productividad.

Considerando que, un trabajador busca dentro de la empresa (Locke, 2004)

1. Claridad, armonía y justicia
2. Desafío, independencia y responsabilidad
3. Facilidad de la tarea, apoyo, reconocimiento
4. Relaciones sociales cálidas y amigables

Puede sugerirse, como Guillen (1999) señala que cualquier organización debe procurar un clima benéfico hacia sus colaboradores a través por ejemplo, de la capacitación para que éstos estén bien preparados en la labor que desempeñan; debe proporcionárseles reconocimiento para adquirir sentido y orgullo de la que estén realizando; motivación; una remuneración justa; un liderazgo adecuado por parte de sus superiores y una buena comunicación

A partir de los hallazgos obtenidos, puede sugerirse que sería útil realizar periódicamente un análisis de clima organizacional para valorar la forma en que este se presenta, así podrían identificarse los puntos fuertes y débiles en cuanto a la percepción que tienen los empleados al respecto de sus jefes y su área de trabajo.

En este sentido, puede decirse que el estudio del clima laboral en cualquier organización puede considerarse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la organización y su elemento humano, con el consiguiente beneficio en la productividad de la empresa

Por último, es de suma importancia hacer mención de algunas limitaciones con las que se enfrentó la investigación. Por ejemplo, en cuanto a la aplicación del instrumento, hubo una pequeña dificultad ya que al departamento de publicidad se le tuvo que aplicar otro día porque tenían mucho trabajo y se les dificultaba darse un espacio para dicha aplicación.

De igual manera hubo cierta renuencia al responder el test por miedo a que se dieran a conocer las respuestas de la prueba y se tomaran represalias contra dichos trabajadores. En este sentido se les propuso no ponerles nombre a las hojas de respuestas para que dichos temores se dispersaran y pudieran responderlas sin ningún problema.

Otra limitación significativa del estudio es que evidentemente los hallazgos sólo pueden considerarse válidos para la organización y departamentos en los que se llevó a cabo.

Sería también útil llevar a cabo este estudio en otro tipo de departamentos para identificar si existen diferencias también al respecto del clima organizacional; por otra parte, dado que el trabajo que se lleva a cabo en esta organización, es distinto en diferentes épocas del año, se sugiere valorar el clima en diferentes momentos.

BIBLIOGRAFIA

1. Burnet, Luc. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México, Trillas.
2. Chiavenato, Idalberto. (1994). Administración de Recursos Humanos. México, Mc Graw-Hill.
3. Chiavenato, Idalberto. (1993). Iniciación a la Administración de Personal. México, Mc Graw-Hill.
4. Davis, Keith. Newstrom, John W. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, Mc Graw Hill.
5. Dessler, Gary. (1994). Administración de Personal. México, Prentice Hall.
6. Díaz, Judith. (2008). Rasgos de personalidad determinante de los niveles de estrés y su impacto en el Clima Organizacional. Tesis: Licenciatura en Psicología Universidad Nacional Autónoma de México.
7. Fernández, Carlos. (2002). La Comunicación en las Organizaciones. México, Trillas.
8. Franco, Zoila del Carmen. (2007). Elaboración de una Introducción para medir la Resistencia al cambio y el Clima Organizacional en directivos y cuerpos de supervisión. Tesis: Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México.
9. Franklin F. Enrique B. (2009). Organización de Empresas. México, Mac Graw Hill.
10. Fremont E. James E. (1970). Organización and Management. México, Mc Graw-Hill.
11. Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. México, Diana.
12. Guizar, Rafael. (2008). Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones. México, McGraw-Hill.
13. Hodge, B. J. Anthony, William P. Gales, Lawrence M. (2005). Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. México, Prentice Hall.
14. Keith Davis y Newstrom John. (2001). El comportamiento humano en el trabajo. México, Mc Graw-Hill.

15. Likert, Rensis. (1976). New Ways of Managing Conflict. México, Mc Graw Hill.
16. Morales, Gabriela. (2010). Relación entre el Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Operativo en una Dependencia Gubernamental. Tes. Universidad Salesiana.
17. Ojeda, Alberto y Rico, Beatriz. (2006). La Importancia del Clima Organizacional y su Impacto en las Instituciones Públicas Descentralizadas. Tes. Universidad Salesiana.
18. Palací D. Francisco J. (2005). Psicología de la Organización. México, Prentice Hall.
19. Robbins, Stephen. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México, Prentice Hall.
20. Sandoval Caveo, María del Carmen. (2004). Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
21. Urdaneta, Orlando. (2005). Psicología Organizacional: aplicada a la gestión del Capital Humano. Colombia, 3R.