



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología

INVESTIGACION DEL CLIMA INSTITUCIONAL
DE UNA MEDIANA EMPRESA

T E S I S
Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a n

Florina Martha Hernández González
María de Lourdes Pérez Palma Cuevas

México, D. F.

1993

TESIS CON
FALDA DE ORIGEN



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 está 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.

INDICE

Página

SINTESIS

CAPITULO I

MARCO TEORICO

- A) Introducción..... 1
- B) Desarrollo Organizacional..... 9
- C) Ambiente o Clima Institucional..... 22

CAPITULO II

METODOLOGIA

- A) Descripción del Instrumento 30
- B) Descripción de la Empresa..... 46
- C) Análisis Estadístico..... 51

CAPITULO III

- A) Resultados..... 61
- B) Conclusiones..... 65
- C) Sugerencias..... 67

ANEXOS: Organigrama, Gráficas..... 68

GLOSARIO DE TERMINOS..... 97

BIBLIOGRAFIA..... 99

S I N T E S I S

La inquietud por desarrollar la presente investigación, surge al percatarse de los problemas que en una industria o empresa prevalecen, tales como la falta de comunicación, conflictos laborales, desinterés, ausentismo, etc.

Sin demeritar los esfuerzos que los estudiosos de las organizaciones han hecho por mejorar esta situación, y a pesar de los grandes beneficios que ofrece la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, no ha sido posible hasta ahora corregirlos del todo. Sin embargo, de acuerdo a las necesidades de un País en vías de desarrollo como el nuestro y principalmente en los momentos de crisis, es necesario redoblar esfuerzos para la que productividad se vea incrementada.

El objetivo de este estudio, es proporcionar al medio empresarial, un instrumento que ayude a economizar tiempo y recursos financieros por medio de un diagnóstico general y específico de la situación real de la organización, para esto, será necesario utilizar un instrumento que permita conocer el "Clima" o "Ambiente", es decir será una medida en la que basándose en las percepciones de todas y cada una de las personas de la empresa que coadyuvan para lograr los objetivos de la institución para la cual laboran, con respecto a los recursos con los que cuentan, y para el mejor desempeño de sus funciones, logre aumentar la eficiencia de los trabajadores.

Este instrumento ha sido ubicado dentro del proceso del Desarrollo Organizacional como una herramienta útil de diagnóstico para ser utilizada por los agentes o asesores externos. Dentro de dicho proceso, se pretende encaminar a todo el personal hacia los objetivos de la empresa de una manera integral, es decir, que estos objetivos coincidan con las metas particulares de los individuos, para esto, es necesario indagar el punto de vista de los miembros de la organización.

El instrumento considera dos parámetros básicos: los recursos humanos y la propia organización, que conforman el "Clima Institucional**" y que a su vez están divididos en indicadores y aspectos que permiten evaluar la situación prevaleciente.

* Glosario de Términos

La elección de cada uno de estos indicadores se hizo en base a las características propias del personal y de una empresa, tales como: aspectos legales, familiares, económicos, escolares, administrativos, laborales, de servicios, áreas disponibles, etc.

Dentro del procedimiento son utilizados los indicadores del instrumento como la variable independiente y las respuestas que dieron los empleados en el cuestionario son tomadas como la variable dependiente.

Se seleccionó una muestra representativa de la población con la finalidad de realizar un estudio exploratorio, para posteriormente proceder a aplicar el cuestionario a toda la población de la empresa a tratar.

Anteriormente, este instrumento había sido utilizado en instituciones educativas y de rehabilitación, con resultados positivos, ahora, nuestro propósito ha sido extrapolarlo y adaptarlo a la industria.

Los cuestionarios se contestaron individualmente de manera confidencial y anónima, los resultados fueron analizados e interpretados en porcentajes para ser utilizados posteriormente por los responsables, permitiendo de acuerdo a las conclusiones del diagnóstico, localizar áreas conflictivas y retroalimentar la información que hasta el momento tienen de la situación para elaborar o reestructurar programas correctivos y así incrementar la productividad, el nivel de vida de los empleados y en sí la economía tanto de la Empresa como del propio País a mediano y largo plazo respectivamente.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

- A) INTRODUCCION
- B) DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- C) AMBIENTE O CLIMA INSTITUCIONAL

MARCO TEORICO

A) INTRODUCCION

La gran importancia que tiene el medio ambiente en el comportamiento humano, ha sido ignorada por muchos especialistas interesados en modificar la conducta de algunos escenarios naturales, por ejemplo, en el contexto laboral se presentan conductas indeseables tales como accidentabilidad, rotación, impuntualidad, entre otras que representan un grave problema en cualquier organización. Se han invertido muchos esfuerzos para solucionarlos, sin embargo, algunos de ellos no han disminuido y por el contrario se han incrementado. El fracaso de esto, quizá sea debido a que la mayoría de las políticas que se han implementado, están basadas en un modelo en el que el trabajador es el foco principal y generador de todas las acciones, dejando de lado otros componentes como son los escenarios, las autoridades, los salarios, las prestaciones, etc.

El Clima o Medio Ambiente se deriva de un sistema de comportamiento organizacional formal e informal y el ambiente social, estos aspectos convergen en un sistema de controles que interactúan con las actitudes personales y los factores situacionales para motivar a los empleados. Harold Proshanski, (1978).

Ahora bien, para que estos satisfactores se den, debemos tomar en cuenta los diferentes tipos de recursos con los que cuenta una organización, citando entre los más importantes a los siguientes: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, etc.), y humanos (habilidad, experiencia, motivación, salud, etc., de los miembros de la organización). Así toda la organización puede considerarse como un sistema que requiere de ciertos insumos (materia prima, dinero, habilidades o esfuerzos, métodos y técnicas), que son procesados y dan lugar a resultados, producción, utilidades y satisfacción de los trabajadores.

Generalmente se presta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles, este es un defecto de los procedimientos de medición, por ejemplo, ningún balance indica los activos que tiene la organización en recursos humanos: habilidades, salud, motivación o conocimientos, como ningún estado de resultados arroja la ganancia o pérdida en satisfacción o motivación de los miembros de la organización y sin embargo, dependerá en gran

parte de sus recursos humanos el destino de la misma, puesto que la experiencia demuestra que en cualquier tipo de organización que se trate, "el recurso humano es el factor clave para el desempeño de la misma, pues el único entre todos los recursos que tiene la facultad de juzgar, decidir, promover, innovar, iniciar y preever", Park (1925), en esta definición al considerar a los recursos humanos como lo determina, nos ha motivado a profundizar aún más en el estudio de las ciencias del comportamiento humano y así hacer referencia primordialmente a los hallazgos pertinentes efectuados y a los conceptos relativos en tres de estas ciencias: la Psicología, la Sociología y la Antropología, por ser en este estudio las de mayor interés y relevancia.

Concepto de Psicología

El hombre ha aspirado siempre a conocer y predecir las reacciones que tendrán las personas ante determinadas circunstancias y a tener la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones, es por esto que se han creado métodos pseudocientíficos que han pretendido dar ese poder a la gente (Frenología *, Astrología, Grafología, etc.).

En cambio la Psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano, de sus motivaciones, conflictos y frustraciones para poder medir sus habilidades y actitudes.

Actualmente, la contribución de la Psicología en el área de la Admsitración de Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de Personal
- Capacitación y Entrenamiento
- Orientación Profesional
- Test Psicológicos
- Conceptos y Modelos de Actitudes y Motivación
- Reducción de Conflictos, etc.

La Psicología Laboral trata entre otras cosas, de adaptar e integrar a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer a una persona, ya que si se considera al trabajador como una especie diferente, no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de recursos humanos, ésta irá al fracaso.

Concepto de Sociología

Se podría definir la Sociología como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos; por sus innumerables puntos de contacto con la Psicología, es común que en muchos aspectos se confundan. Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social, surgen sus ramas particulares. Así como se aplican a la organización, aparecen la sociología de la empresa, la industrial o la sociología de la administración.

Se ha dicho que la Sociología Industrial se forjó en los llamados "Estudios de Hawthorne" llevados a cabo por Elton Mayo en Chicago (de Yañez, 1983), estos se emprendieron con el objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. Se encontró que ya que se les habían dado a conocer los objetivos del estudio, se despertó su interés en el trabajo y un espíritu de grupo que antes no conocían.

Una vez más nos encontramos con el fenómeno de querer dar respuestas basadas en una sola disciplina a los problemas del personal y solamente si se contemplan las posibilidades alternativas de otras ciencias, se pueden resolver dichos problemas de una manera integral y adecuada. Así las aportaciones más importantes de la Sociología a la Administración de Recursos Humanos han sido:

- Todo lo que se refiera al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- Técnicas Sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo de acuerdo a la preferencia de los compañeros.
- Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

Concepto de Antropología

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento, ya que la Antropología es el estudio de las costumbres, los ritos o la tecnología imperantes en diversos grupos sociales (FAG).

Aspectos Relevantes en la Personalidad del Hombre que influyen en el Ambiente Laboral

Por todo lo anterior, podrá verse que las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: la Biológica, la Psicológica y la Social. Así pues nunca pierden de vista la integración biopsicosocial del hombre a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo; una ciencia que dejara de considerar alguno de estos aspectos estaría dividiendo artificialmente al hombre y por ende, sus estudios estarían fuera de la realidad.

Es necesario agregar que esta integración no es estática, nunca permanece igual a lo largo del tiempo, por lo contrario resulta altamente dinámica, es decir, experimenta cambios. Día a día se agregan experiencias, conocimientos o ideas y algunas cosas se olvidan; el medio cambia al igual que los mecanismos biológicos, tales como la salud y la enfermedad; esto motivó a Allport (1955) a definir la personalidad como "la integración dinámica de los mecanismos biopsicológicos que determinan la particular adaptación del individuo a su ambiente".

Ya que la presente investigación tiene como base la conducta humana dentro de un medio ambiente de trabajo, haremos mención de algunos puntos que a nuestro juicio son relevantes dentro de una organización y así poder tener una mejor comprensión de la misma.

Aunque todavía no se tiene un acuerdo definido entre los psicólogos de lo que se debe entender por **personalidad**, encontramos que las diferentes definiciones tienen implícitos o explícitos los tres componentes que forman la unidad indivisible, mencionados con anterioridad y que básicamente está conformada por el **temperamento**, en el cual se considera todo lo innato y todo aquello que traemos con nosotros al nacer, por otro lado, tenemos el **carácter** conformado por todo lo aprendido y adquirido después del nacimiento, así la unión inseparable de carácter y temperamento da como resultado la personalidad.

Otro concepto importante que influye en la personalidad es la **sensoopercepción**, así diremos que la simple recepción de estímulos se conoce como sensación, mientras que el análisis e interpretación de los mismos recibe el nombre de percepción, por ser una actividad flexible que puede manejar insumos cambiantes. En el transcurso de la vida ordinaria, la percepción de las personas se adapta continuamente a las cosas que lo rodean.

Para Brunswik y Arnes (1956) la percepción, es el "proceso de aprender significados probables".

Por otra parte, dentro del marco de referencia del campo de la Gestalt, la conducta es una fusión de la situación total, esto es, la persona que interactúa dentro de un campo de fuerzas psicológicas que incluyen recuerdos, anticipaciones, objetivos e interpretaciones de los pertinentes objetos y sucesos físicos; mientras que la motivación surge de una situación dinámica psicológica, caracterizada por el deseo de una persona de hacer algo. Brunswik y Kamiya (1953)

Ahora bien, entendemos por **incentivos** a los estímulos dirigidos a despertar, mantener y desarrollar el deseo de lograr una función determinada; lo más importante del incentivo es el fin que se pretende alcanzar.

Para Coffey y Appley (1971) al hablar de incentivos se refieren a "objetos como recompensa a situaciones y condiciones con conocimiento de los resultados, competencia y cooperación que se usan con el propósito de alterar la motivación a ejecutar".

Con respecto a los incentivos, generalmente se ha considerado que la gente trabaja por el aspecto económico, pero en realidad existen otros factores de gran importancia que nos permiten clarificar esto, por ejemplo: en Junio de 1973, se realizó en una empresa una encuesta cuyo objetivo principal fué conocer el por qué trabajan las personas, para esto se pidió a 200 obreros y personal de confianza que resolvieran un cuestionario; los resultados fueron los siguientes:

- 90% Trabaja para subsanar sus necesidades primarias
- 05% Por prestigio profesional
- 05% Para la obtención de factores supérfluos

El tremendo interés por los bienes, no es una característica natural del hombre, pero se constituye en un rasgo especial de la cultura de los países desarrollados.

En las diferentes organizaciones la motivación varía de acuerdo al nivel del trabajador ya que para un obrero la motivación será el dinero para satisfacer sus necesidades primarias; en tanto que los ejecutivos que tienen necesidades primarias satisfechas, les interesa o motiva mejorar por el rango y el poder que ellos mismos representan, su prestigio profesional, el éxito de las relaciones y la posición social.

La **satisfacción** representa un estado ideal a la cual tiende todo hombre, para esto es necesario conocer si su situación económica está resuelta, cuáles son sus metas y qué posibilidades tiene de obtenerlas; por último podemos observar que el factor menos importante para la remuneración económica es la antigüedad.

En tanto que al hablar de **conflicto**, en cada ocasión que se presenta un estímulo (objeto, situación o conducta), capaz de ocasionar una reacción a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de alguna de las siguientes categorías:

- Agradable
- Nocivo
- Indiferente

Las cuales pueden darse de acuerdo a el análisis de decisión que a su vez pueden ubicarse en cinco planos diferentes:

- 1.- Nivel Fisiológico - El mecanismo de análisis está interconstituido dentro del organismo de la persona.
- 2.- Nivel Inconsciente - Experiencias anteriores determinan cuáles estímulos son agradables, convenientes o adecuados, el mecanismo de análisis y decisión es desconocido por nosotros.
- 3.- Nivel Emocional - En este caso, la efectividad es preponderante en la decisión, aquí intervienen los valores culturales.
- 4.- Nivel de Hábitos - Constituye una respuesta uniforme y automática, no es necesario analizar, es algo que ya se hizo anteriormente, el hábito en este caso tiene por objeto ahorrar tiempo y esfuerzo, asimismo puede ser positivo o negativo.
- 5.- Nivel Consciente - Aquí existe un análisis de estímulos y una decisión voluntaria.

Lo dicho anteriormente sucede cuando se presenta un estímulo pero qué sucede cuando se presentan dos o más estímulos, objetos o situaciones al mismo tiempo, que tienen aproximadamente la misma fuerza para la persona?, en tal caso puede surgir un conflicto. Este difiere de la **frustración**, la cual se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo; cuando esto sucede puede reaccionar de muy diversas maneras y tal cosa dependerá de muchos factores; la recompensa o sanciones

implicadas en el hacer algo que le ocasiona frustración, las experiencias anteriores, la manera en que se le piden las cosas que no quería hacer, los objetivos personales, ambiente social del que proviene, la personalidad, etc.

Finalmente, todos los conceptos anotados con anterioridad han sido referidos con el objeto de describir la personalidad del hombre, tal como se mencionó, sus motivaciones, impulsos, conflictos, frustraciones, etc; y cómo estos interactúan en el medio ambiente laboral en donde se desarrolla, y cómo el medio empresarial toma en cuenta al recurso humano, la importancia que tiene para el desarrollo de la misma y cómo lograr que esté más motivado para el mejor desempeño de sus funciones.

Así en la presente investigación se tomó en cuenta la técnica del Desarrollo Organizacional, por medio de la cual la Gerencia de una Empresa debe preocuparse por el desarrollo tanto del personal como de la compañía, teniendo muy en cuenta la selección del personal, su capacitación, detección de necesidades entre otras cosas.

Puesto que "desarrollo" es una palabra que significa incremento, crecimiento, es decir, alude a un proceso continuo que aunado al término organizacional se refiere específicamente al conjunto de procesos creados y ejercitados por el grupo que aseguran el mantenimiento y evolución de la propia organización. Yáñez (1983).

Dentro de los puntos concernientes a la técnica de Desarrollo Organizacional, se hace referencia a la necesidad del cambio, pero cambio en qué y para qué, las respuestas a estas preguntas probablemente se encuentren en la detección de necesidades que surgan al hacer una diagnóstico del ambiente laboral prevaleciente en una organización, aquí haremos hincapié en la importancia de nuestro estudio, pues hemos querido diseñar un instrumento de apoyo el cual indague hacia el sentir interno y externo del trabajador con respecto a su ambiente laboral, a las relaciones con sus superiores y compañeros y al espacio físico en donde se pasa la tercera parte de su vida.

Este instrumento fué diseñado tomando en cuenta diversos aspectos contendientes a la conducta del trabajador, como son el grado de involucramiento con sus compañeros (interés, entusiasmo y satisfacción); su participación en actividades laborales y recreativas (facilidades de la empresa al trabajador, accesibilidad y asistencia); nivel de desarrollo (familiar, escolar, experiencia laboral y compañerismo);

la agresividad (provocación, abuso, indiferencia y autoridad); la comunicación (información y sugerencias) y los escenarios físicos (su utilidad, espacio, interrelación personal y privacidad); y la organización laboral entre otros (reglamento, capacitación, planes y programas).

En los capítulos siguientes se mencionará la importancia que tiene el ambiente en el hombre, pues al revisar la bibliografía de lo que a la fecha se ha investigado dentro de la Psicología Clínica, Social y Laboral entre otras, se ha descubierto que la conceptualización y el aprendizaje son determinantes en la conducta, ya que por ejemplo, la distribución de los espacios e instalaciones son satisfactorios que influyen positiva o negativamente al individuo y al ser modificados hacen posible predeterminarla.

También se hablará de los antecedentes y los estudios que se han realizado en relación a un ambiente hostil o agradable y su influencia.

Asimismo, se explicará en forma general la técnica del Desarrollo Organizacional, sus antecedentes, definición, usos y aplicaciones recientes y el por qué nuestro instrumento ha quedado comprendido dentro de uno de los pasos (diagnóstico) que se aplican en el Desarrollo Organizacional.

En lo referente a la metodología, se describirá el tipo de estudio que se realizó para la utilización del instrumento así como la descripción de la empresa en donde se aplicó y sus características principales; los resultados que se obtuvieron en la aplicación y algunas sugerencias que se recomiendan a la gerencia de la empresa para hacer más eficiente el desempeño del trabajo.

B) DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es una técnica surgida en la década de 1970, se manifestó con raíces psicológicas y sociológicas en el área del comportamiento humano y tomó de la Psicología:

Teoría de la Personalidad
Dinámica de Grupos
Toma de Decisiones
Poder de Influencia
Concepto de Aprendizaje

y de la Sociología:

Normas
Cambio Normativo
Cultura Organizacional
Sistemas Sociales

En 1960, en la Universidad de Texas, Robert Blake y Jane Mouton utilizaron la frase "Grupo de Desarrollo" para referirse al adiestramiento en relaciones humanas. Más tarde Richard Backhard y Douglas Mc. Gregor (1969), al estar implantando un programa de cambio en los sistemas sociotécnicos en la empresa "General Mills", le llamaron: "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", por lo que se considera a estos últimos los que dieron origen al término y conceptualización de esta disciplina.

Veamos algunas definiciones:

"El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, aptitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". Warren G. Bennis (1973).

"El Desarrollo Organizacional es una manera de manejar el cambio y de integrar la energía humana hacia resultados específicos deseados: es una estrategia de intervención que utiliza procesos de grupo (círculos de calidad) para un enfoque sobre toda la organización, con el fin de provocar un cambio planeado. Se preocupa tanto de las relaciones entre grupos, como de las interpersonales. Es esencialmente un enfoque de sistemas con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en las organizaciones, un esfuerzo total del tipo de sistemas, es un proceso de cambio, punto de formulación de planes, no es un programa de índole temporal y se destina a desarrollar recursos internos de la organización para los cambios eficientes del futuro". Newton Margulias (1982)

Koortz y O'Donnell (1985), describen al D.O., como un "Método sistemático integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa", diseñado para la solución de problemas a todos los niveles en cuanto a la efectividad de operación de problemas como cooperación, descentralización y comunicación principalmente.

"Es un esfuerzo conjunto del profesional en D.O., el líder y los miembros de la organización para integrar equipos de trabajo de elevado rendimiento, capaces de administrar el cambio y alcanzar la meta más allá". Alejandro Valadez (1992).

Al analizar brevemente estas definiciones, puede concluirse que todos los autores coinciden en dos ideas principales de vital importancia en el D.O., pues ambos términos representan objetivos del mismo:

" El cambio y Mayor efectividad y Eficiencia "

El Cambio

El cambio se refiere a todo lo que rodea al hombre sin excepción, que se encuentra en un estado de transición constante, desde los cambios macrosociales, políticos, económicos y geográficos, hasta los que ocurren en los individuos en cuanto a sus valores, ideologías, conocimiento, cultura, entre otros, y lógicamente los cambios que involucran a las organizaciones: tecnología, estructura, relaciones intergrupales entre sistemas, etc.

Estos cambios deberán ser aprovechados por la Dirección de la Organización, ya que cualquier modificación podría representar una oportunidad de desarrollo o un serio problema a la misma. Islas Pérez (1992).

El cambio es lo más sobresaliente en el mundo de hoy en día, cambio en el tamaño y movimiento de la población, cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos, relaciones en constante cambio entre las razas humanas, estratos sociales, entre trabajadores y patrones y entre las generaciones, dándose estos violentamente; además cambio radical de las ciudades y por supuesto entre las relaciones de "Imperios" que están decayendo y de los que están surgiendo. Warren B. (1973).

Las organizaciones humanas son tan susceptibles a los tiempos cambiantes y a su ascenso o caída, que su éxito o fracaso atestiguan su vulnerabilidad. Como insinúa John Gardner (1965): "Quien puede necesitar más de mayor innovación es la compañía o sociedad anónima o toda organización de cualquier clase, lo que necesita es un departamento de renovación continua que pueda considerar a la organización en su conjunto como un sistema que necesita cambio constante".

Como todos saben, el ritmo de cambio se ha acelerado grandemente en nuestro tiempo, esta circunstancia conlleva a una gran responsabilidad para la gerencia de cualquier tipo de empresa. Asimismo, el apoyo, la disponibilidad y las facilidades que la gerencia brinde a los asesores, interventores o agentes de cambio, será de importancia fundamental para la aplicación de los programas de mejoramiento en la empresa y desde luego, habiéndose convencido de los beneficios que esto representa.

Dos cambios particulares en el mundo en general han tenido un fuerte impacto en las organizaciones, la nueva tecnología y las nuevas expectativas humanas.

Las estructuras organizacionales que funcionaban perfectamente con la tecnología de la "Segunda Guerra Mundial", ya no son funcionales en la década de los noventas.

Debido a los cambios en las expectativas humanas, (originados por la información más difundida y las comunicaciones más rápidas) las personas se dan a sí mismas un valor más alto del que solían darse y sienten que lo que ellos quieren es importante y no debe ser pasado por alto. Este cambio ha forzado una migración del poder de aquellos que solamente gobiernan a aquellos que participan. Este efecto lo señalan directamente los medios masivos de comunicación.

Mayor Efectividad y Eficiencia

Ahora revisaremos lo que se considera como mayor efectividad y eficiencia, esto involucra a toda la organización; la efectividad se evalúa en función de cumplir objetivos y la eficiencia en función de la utilización adecuada de recursos y medios con que cuenta.

En conclusión, "El Desarrollo Organizacional, es una estrategia educativa planeada a largo plazo, que parte desde la Dirección General hasta el empleado de menor nivel, con el fin de influir en las actitudes, valores y creencias de las personas que laboran en la organización para adaptarse mejor a cualquier tipo de cambio que en ella se pretende" (Autoras de la Tesis).

Pasos del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es un proceso complejo que tiende a tomar un año o más en una organización y suele continuar en forma indefinida. Para un programa de esta magnitud, es esencial contar con el apoyo de la Alta Gerencia, como se mencionó anteriormente. Hay muchos métodos distintos de aplicar el D.O.; un programa típico completo incluye los pasos que a continuación se citan:

- 1.- **Diagnóstico Inicial** - La alta gerencia se reúne con el asesor para determinar el tipo de programa de desarrollo organizacional que se necesita.

Durante esta fase, el asesor puede buscar información inicial por medio de entrevistas con varias personas de la organización.

El diagnóstico ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de una organización, es simplemente un punto de partida, es una manera de detectar las dificultades cuando los resultados no son satisfactorios, se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones, también se intenta establecer qué variables del sistema contribuyen de manera más decisiva.

- 2.- **Recopilación de Datos** - Se realizan encuestas para determinar el clima organizacional y los problemas conductuales. Por lo general el asesor se reúne con grupos de empleados en lugares alejados del local de trabajo con el fin de obtener información sobre preguntas tales como las siguientes:

¿ Qué clase de condiciones contribuyen en mejor grado a la eficiencia de su empleo ?.

¿ Qué es lo que más le agradaría cambiar en la forma en que opera esta organización ?

- 3.- Retroalimentación de Datos y Confrontación - Se organizan grupos de trabajo para analizar los datos recabados para mediar entre sí las cuestiones en las que están en desacuerdo y para establecer prioridades para el cambio.
- 4.- Planeación de la Acción y Resolución de Problemas - Los grupos usan los datos para formular recomendaciones específicas para cambios. Los planes son específicos incluyendo quién es responsable y cuándo debe darse por terminada la acción. Los debates se centran en problemas reales dentro de su organización.
- 5.- Estructuración de Equipos - Durante todo el período de las reuniones de grupo, el asesor los alienta para que busquen maneras de trabajar unidos. También los ayuda a ver el valor de las comunicaciones abiertas y la confianza como prerequisites para mejorar el funcionamiento del grupo. El desarrollo del equipo se verá más impulsado aún si algunos gerentes en particular y sus subordinados, trabajan juntos con un equipo en sesiones de Desarrollo Organizacional.
- 6.- Desarrollo Intergrupual - Después de estructurar en equipos a los grupos pequeños se puede intentar lo mismo entre los grupos de mayor tamaño compuestos de varios equipos.
- 7.- Evaluación y Análisis Subsecuente - El Asesor ayuda a la organización a evaluar los resultados de su trabajo de Desarrollo Organizacional y a desarrollar trabajos adicionales en los campos en que se requieren otros resultados.

Los pasos del Desarrollo Organizacional forman parte de un proceso completo, de modo que se deben aplicar todos estos para que la empresa logre obtener los beneficios de esta técnica. Cuando la empresa se limita a aplicar sólo dos

o tres etapas, como por ejemplo: El diagnóstico y la formación de equipos, es muy probable que se sientan desilusionados con los resultados. Sin embargo el proceso completo genera casi siempre resultados muy favorables.

Problemas del Desarrollo Organizacional

A menudo es criticado por diversas imperfecciones y varios problemas asociados, las herramientas o instrumentos de diagnóstico son limitados, por ejemplo: un programa de Desarrollo Organizacional es de difícil aplicación y además costoso, incluso algunos programas fracasan antes de completarse, porque a los empleados les desagradan los métodos utilizados. Asimismo, esta disciplina consume mucho tiempo, puesto que prosigue durante varios meses o incluso años. Algunas de sus técnicas pueden invadir la vida privada y cuando se usan incorrectamente, pueden dañar psicológicamente a los particulares.

Por estas razones, la administración tiene que asegurarse de que los beneficios serán muy superiores a los costos y el Director de Personal deberá estar seguro de que el programa se administre profesionalmente.

Hay también cierta cantidad de preguntas conceptuales y filosóficas con respecto al Desarrollo Organizacional, algunos críticos sostienen que tiene ambigüedades conceptuales que impiden que se aplique de modo congruente. También se cree que es un programa elitista de arriba hacia abajo, que trata de imponer valores humanistas a las personas incluso cuando no se aceptan esos valores. Estos últimos suelen hacer hincapié a los procesos de grupos y las decisiones colectivas, por lo cual pueden ser contrarios a la estructura de autoridad de la organización.

Algunos críticos dicen que el Desarrollo Organizacional sería más eficaz si se adecuara perfectamente para poder aplicarse mejor a las organizaciones autoritarias, en lugar de intentar modificarlas.

A pesar de la gran cantidad de problemas y deficiencias del Desarrollo Organizacional, es una práctica aceptada de administración de personal. Se usa mucho y sus practicantes sienten que los beneficios son importantes para crear organizaciones más eficaces desde el punto de vista humano.

Beneficios del Desarrollo Organizacional

Cuando el Desarrollo Organizacional tiene éxito, se pueden mejorar muchas variables.

Tres razones principales de mejoramiento son el rendimiento, la satisfacción en el empleo y el cambio propio. Sin embargo, el índice de éxito en estos campos es limitado. Sólo un bajo porcentaje de los programas de Desarrollo Organizacional dieron resultados positivos en esos campos y así las metas que se persiguen más comunmente son:

- El mejoramiento en la competencia interpersonal.
- Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones.
- Desarrollo de una "Administración por Equipos" más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
- Desarrollo de mejores métodos de "Solución de Conflictos".
- Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. Warren Bennis (1973).

Ahora bien, tomando en cuenta lo anterior, se espera que esta disciplina sea aplicada previniendo posibles problemas, de tal manera que sea benéfica la intervención y se logre un desarrollo y maduración real para las empresas.

Tipos de Condiciones organizacionales que demandan esfuerzos de Desarrollo Organizacional

Una condición esencial de cualquier programa efectivo de cambio, es que alguien en una posición estratégica sienta realmente la necesidad del cambio. Enumeramos algunas de las clases de condiciones o necesidades que han dado ímpetu a programas de Desarrollo Organizacional:

- 1.- Necesidad de cambiar la estrategia gerencial, muchos gerentes de pequeñas y medianas empresas procuran modificar su estrategia, incluyendo los patrones de comunicación, la localización de la toma de decisiones, el sistema de remuneraciones, etc.
- 2.- Necesidad de hacer un "Clima Organizacional" más consecuente; tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes cambios del ambiente.
- 3.- Necesidad de cambio de las normas culturales, si se percibe que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del ambiente.
- 4.- La necesidad de cambiar estructura y funciones, la administración clave toma conciencia de que "no estamos adecuadamente organizados", que las actividades de ciertos departamentos deben separarse o integrarse o de que deben depender de cierta gerencia, etc.
- 5.- Necesidad de mejorar la colaboración entre grupos, aquí se gasta gran cantidad de energía no funcional cuando existe competencia.
- 6.- Necesidad de abrir el sistema de comunicaciones, numerosos estudios muestran que este es un problema central en las organizaciones.
- 7.- Necesidad de mejor planeación, una de las principales demandas y la complejidad de los negocios y las variables demandas del ambiente es que la función de planeación que solía estar centralizada por el presidente o director, ahora debe ser realizada por un buen número de funcionarios de toda organización.
- 8.- Necesidad de afrontar los problemas de las funciones, en el mundo de hoy, es más y más común que las compañías se fusionen, en cada situación hay un socio que sobrevive y otro que es absorbido.
- 9.- Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo, en algunas grandes compañías hay esfuerzos planificados dirigidos a cambiar la manera como se organiza el trabajo.
- 10.- Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente, se hace necesario desarrollar un esfuerzo en toda la

organización para examinar el cambio del ambiente, medir sus consecuencias y determinar los modos de afrontar las nuevas situaciones. Beckhard (1969).

Para comprender este enfoque, es necesario establecer una definición de organización, "Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente". La expresión "actividades diferentes" involucra el concepto tradicional de división del trabajo. Beckhard (1969).

El Desarrollo Organizacional es necesario siempre que las instituciones sociales luchen por sobrevivir en las condiciones de cambio crónico, éste hace que la gerencia de las empresas llegue a tomar más conciencia de la renovación y revitalización, existe un cambio en la filosofía que sirve de fundamento al comportamiento de los gerentes en los siguientes aspectos:

- a) Un nuevo concepto del hombre, basado en sus necesidades y no en su imagen de autómeta.
- b) Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y la razón y no en la coerción y en la amenaza.
- c) Un nuevo concepto de los valores organizacionales basados en ideales humanísticos-democrático y no en burocracia y despersonalización.

Para iniciar el D.O. en una organización es necesario cumplir con las siguientes características:

- Hay un programa planeado que involucra a todo el sistema.
- La parte directiva de la organización está enterada del programa y comprometida con él.
- Está relacionado con la misión organizacional y se orienta a crear condiciones organizacionales que mejorarán las habilidades del personal para lograr los objetivos de su misión.
- Es un esfuerzo a largo tiempo
- Las actividades están orientadas hacia la acción, a aumentar los conocimientos y habilidades que el individuo transferirá a la situación operativa, en donde se inicia el seguimiento.

- Se enfoca hacia actitudes o hacia comportamiento cambiante o hacia los dos.
- Generalmente se fundamenta en algunas formas de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia. Si el cambio ha de ocurrir, es necesario examinar el comportamiento actual, experimentar con alternativas y comenzar a practicar formas modificadas.
- Los esfuerzos de D. O. trabajan principalmente con grupos. Beckhard (1969).

Consultoría de Procesos

El medio por el cual el gerente o director de una organización adquiere el apoyo de la consultoría de procesos puede ser el D.O., "Este es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".

Debe notarse que esta definición comprende varios conceptos y supuestos nuevos, relativos en general a lo que uno observa para hacer un diagnóstico.

Puesto que la Dirección de Personal tiene influencia tanto directa como indirecta sobre la motivación y la satisfacción de los empleados, que es uno de los objetivos a lograr dentro del proceso de D.O., la función gerencial entra en contacto con los supervisores y los empleados, con el fin de influir sobre ellos en diversas formas. Por ejemplo, sus actividades de educación y capacitación, motivan con frecuencia a sus empleados en forma directa.

Al mismo tiempo, esas actividades capacitan a los supervisores sobre cómo motivar a los empleados y a menudo, influyen en ellos para que tengan un mejor rendimiento y reconozcan ciertas satisfacciones en el trabajo. De esta manera se acumula la motivación y la satisfacción. De modo similar las normas y las prácticas de personal, tienen influencia directa sobre estos mismos factores, propiciando efectos importantes sobre el "Clima Laboral" de los trabajadores.

Así pues, es común que se utilicen uno o más agentes de cambio pertenecientes a una empresa consultora externa a la compañía, quienes formarán grupos a los que se les ha denominado **Círculos de Calidad**, éstos círculos están formados por uno o dos consultores y los miembros del departamento o área que se analizará, con la finalidad de que estudien paso a paso los procesos que se lleven a cabo

y dar soluciones, así como vigilar si se tienen problemas de relaciones interdepartamentales o entre ellos mismos.

Todo esto para buscar la manera en que la mecánica del trabajo se puede hacer más efectiva y negociar con otros departamentos en caso de que estos cambios afecten su proceso.

A continuación revisaremos algunos estudios al respecto:

Byers Susan (1987). Discute los planteamientos de los alcances del stress en el lugar de trabajo, orientó sus estudios a la habilidad individual de sobrellevar y modificar los ambientes organizacionales. Menciona que el flujo de la formación del stress repercute en los roles de trabajo, las relaciones informales, la percepción de las oportunidades en el desarrollo de carreras y los compromisos externos. Las consecuencias del stress afectan la función de la organización; en este estudio se descubren técnicas de eliminación de stress y tratamientos terapéuticos. Sugiere cambios organizacionales para funciones, roles, estilos de comunicación y cultura corporativa.

Miller Danny (1988). Investigó las estructuras medio ambientales y su influencia en las estrategias genéricas de negocios. Los resultados de cuestionarios aplicados a gerentes de alto nivel y directores generales mencionan que dichas estrategias, principalmente las de diferenciación innovativa, se deben conjugar con estructuras y medio ambientes que promuevan el éxito, es decir con el apoyo de tecnócratas (científicos, ingenieros, etc.) y dispositivos de unión (fuerzas de trabajo, comités, etc.), la estrategia costo del liderazgo fué asociada con medio ambientes estables predecibles y correlacionada con el uso de controles. Finalmente, se vió que las estrategias desenfocadas hacen más uso de dispositivos de unión y que éstas relaciones son más significativas en grupos de alto desempeño.

Actualmente, durante la celebración de XI Congreso Internacional de D.O., Richard Beckhard (1992), elabora un análisis integral de la actual situación de las organizaciones a nivel internacional. Afirma que desde hace poco menos de diez años, comenzó a observarse que las empresas emprendieron la adquisición de programas de cambio con mayor frecuencia, la mayoría de los cuales estaban encaminados a incrementar la productividad y calidad del trabajo o con el paso del tiempo, las modificaciones

económicas internacionales y la apertura comercial, hicieron evidente que las organizaciones debían cambiar no solamente para satisfacer los requerimientos de un sector interno específico, sino que el cambio debía ser integral y responder a las demandas comerciales.

En conclusión, el cambio organizacional debe ser consecuencia de las modificaciones en el ámbito comercial.

Los cambios están obligando a los empresarios a revalorar sus productos, su tecnología o estrategia de venta. Asimismo, se requerirán cambios en los registros de ventas, políticas de recursos humanos, controles financieros, manejo de información, funciones y relaciones, ubicación de la toma de decisiones, etc.

Es aquí, donde se tiene una puerta abierta a los procesos de D.O. ya que son los más adecuados, toda vez que los drásticos cambios mencionados implican - continúa Beckhard - para los empleados: motivación, colaboración, dignidad, ambiente, valores, y cultura; y para la organización: la redefinición de su identidad, de su misión y de sus relaciones.

El Desarrollo Organizacional en México

El D.O. es una disciplina joven y más reciente aún su aplicación en México. Puede decirse que apenas a fines de la década de los años setenta algunas empresas iniciaron temerariamente su utilización. Aunque en México durante esos años había ocurrido una evolución y la era moderna se presentaba con mayor fuerza, los empresarios mexicanos no estaban preparados para ese auge tecnológico y más todavía, se hallaron en desventaja con la evolución iniciada en 1976 y que alcanzó su punto más alto en 1982. Sólo algunas empresas transnacionales comenzaron los cambios planificados. Gleseman (1988).

México es uno de los países en vías de desarrollo que desde hace dos décadas viene utilizando estrategias de cambio planeado. Actualmente, ante la integración comercial de los Estados Unidos y Canadá, los empresarios mexicanos están sumamente preocupados por alcanzar altos niveles de competitividad, sin embargo, salvo algunas excepciones, como

las grandes empresas, la mayoría de los directivos no han buscado apoyo en el Desarrollo Organizacional, sino que movidos por la desesperación comercial, han enfocado sus esfuerzos en incrementar velozmente la calidad de sus productos. No obstante, estos intentos no han sido del todo adecuados, ya que "Por ver el árbol, se han olvidado del bosque". Cabrera L. e Islas S. (1992).

Lo anterior, lo confirma David Barnón (comunicación personal con Cabrera L. e Islas S. 1992), especialista en D.O., quien opina que el panorama prevaleciente en las empresas mexicanas con relación a sus esfuerzos en D.O., es sumamente precario, ya que la mayoría de los empresarios mexicanos desconocen qué es el Desarrollo Organizacional, su filosofía y tecnología de mejoramiento. Señaló que muchos de ellos no involucran a toda su organización por temor al fracaso; pretenden manejar el cambio de manera parcial, enfocándose hacia subsistemas o sectores específicos. Al mismo tiempo utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a su gente.

Para concluir, Barrón destaca que "no todo es sombrío, ya que existen empresas que sí están realizando esfuerzos de mejoramiento organizacional con éxito, incluso utilizando "calidad total" o "justo a tiempo", pero basados en un enfoque global e integrador de sistema sociotécnico abierto; tal es el caso de Vitro, segunda empresa mundial en calidad de ventas".

Durante 1987 y 1988 Ingrid Giesemann realizó un estudio sobre la aplicación de programas de Desarrollo Organizacional en México, el cual abarca diecinueve empresas y tres consultores en D.O.; constituye una de las aportaciones más relevantes y recientes de la investigación sobre aplicación de D.O. en nuestro País. (Los datos generales de las empresas investigadas se describen en el cuadro # 3 de Cabrera e Islas, 1992).

Puesto que en todos los puntos anteriores se ha mencionado la importancia que tiene el ambiente en una organización, se hace inminente el hablar de este en una forma generalizada mencionando la influencia que ejerce sobre el hombre y su desarrollo, como es el hecho de concientizar a la empresa sobre las necesidades del individuo, las demandas competitivas del ambiente, el cambio de ambiente laboral, así como sus consecuencias y determinar los modos de afrontar las nuevas situaciones. En consecuencia en el siguiente inciso se ampliará el tema acerca del ambiente o clima organizacional y su importancia e influencia en la conducta del hombre, que es el tema central de este estudio.

**C) AMBIENTE O CLIMA
INSTITUCIONAL**

Una organización industrial puede ser productora de bienes o servicios, pública o privada, pequeña, mediana o grande, pero independientemente del tipo específico que sea, podemos afirmar que es un conjunto de personas reunidas que actúan en un escenario especial y necesariamente tienen que aprender ciertas formas de comportamiento para poder vivir y en ocasiones más que eso, sobrevivir en esas condiciones y características específicas.

De antemano sabemos que cada industria tiene programas de trabajo, objetivos, políticas e ideologías perfectamente definidas. Ahora bien, para que puedan alcanzarse con efectividad, es necesaria la participación conjunta del personal directivo, administrativo y operativo, entornado a las instalaciones físicas. El nivel de efectividad de la organización, dependerá de la interacción de todos ellos. En este renglón es sumamente importante subrayar que la simple exposición de instalaciones aún cuando sean excelentes, no es suficiente para que se den comportamientos adecuados y no se puede responsabilizar a ninguno de ellos por separado de su ocurrencia, porque está en función de la interdependencia o interacción de todos los componentes ambientales que son los que determinan los patrones de conducta de los sujetos involucrados.

En tales condiciones "El Clima Institucional" es una medida global del "Contexto Ambiental" (Domínguez, 1980). Dicha medida global nos indica cómo están interactuando los componentes ambientales que intervienen en el proceso de producción y se obtiene en base a la percepción de todos los sujetos involucrados, tales como directivos, administrativos y operativos. De esta forma un mismo componente es valorado por diferentes observadores.

Un principio importante en el estudio de la conducta humana es que, independientemente del fenómeno o estímulo físico que se le presente o juicio valorativo, que a su vez le produce un sentimiento o emoción, este incidirá directamente a su forma específica y observable de comportamiento. En estas condiciones, la percepción de los sujetos juega un papel importante y es por esto que al conocer el "Clima Institucional" estamos en condiciones de detectar las áreas conflictivas (fallas y aciertos) de la organización. Huse (1980).

Si concentramos nuestra atención directamente hacia el concepto de "Clima o Ambiente Organizacional", definiremos a este como: "Un conjunto de características del lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo". Por ejemplo, se puede citar la estructura, las descripciones de puestos, las normas del desempeño, las recompensas, el estilo de liderazgo, el apoyo y los valores de trabajo, ya que estos factores del ambiente interactúan e influyen en variables claves tales como la satisfacción, la producción y la eficiencia. Hodgetts Richard y Altaman Steven (1981).

El ambiente dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la misma, una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella, se trata de un concepto de sistemas que representa una forma de vida. Keith D. (1983).

Cada organización posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen "su clima". Una organización tiende a atraer y conservar a las personas para que se adapten a su clima, de modo que sus patrones conductuales se perpetúan en cierta medida.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones, los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tiene del clima en la organización, estas expectativas tienden a llevar a la motivación ya que la conducta de las personas es causada por tres clases interdependientes de fenómenos: La dotación genética, los antecedentes acerca de la interacción con el ambiente y el ambiente existente.

Importancia del Ambiente en la Conducta del Hombre

Dentro de esta área es importante considerar que así como todo niño nace dotado de un sistema de defensas contra los microbios que abundan en este medio, es necesario cuidar del ambiente físico formado por un conjunto de condiciones como la temperatura, la humedad, la altitud, etc.; a fin de que el frágil organismo infantil fortalezca las defensas que lo escudan contra los agentes portadores de las enfermedades; de otra suerte, sucumbiría fácilmente a los ataques de estos diminutos enemigos. Además del ambiente físico, existe el psicológico que permite al niño desarrollar defensas contra todos los conflictos y contratiempos de la vida. Tan íntimamente influyen los dos ambientes en el individuo que si se descuida la formación del ambiente psicológico adecuado, las defensas del organismo disminuyen.

El ambiente psicológico consta de las circunstancias que afectan en una u otra forma la conducta del niño, como es el estado de salud de los padres, su situación económica, su nivel social y el mismo orden en que nacen los hijos. Otros factores que afectan decisivamente son el cariño y la estabilidad emocional, así pues los estudios psicológicos de los últimos años indican que la satisfacción de las necesidades físicas del niño (alimento, aire, abrigo, limpieza y sueño) no bastan para su desarrollo normal. Las investigaciones llevadas al cabo en hospitales y orfanatorios manifiestan que a pesar del excelente cuidado de su alimento y comodidad, los niños de estas instituciones se caracterizan por ser antisociales, agresivos, incapaces de dar afecto y recibirlo, lentos para aprender y sobre todo inseguros. Meneses E. (1975).

Por consiguiente el ambiente en el que cada individuo se desarrolló influirá decisivamente en su conducta posterior y para fines de esta tesis, en su ambiente laboral.

Así, existen estudios que han revelado que la conducta de los seres humanos ocurre en un ambiente, que es un espacio físico limitado temporal y espacialmente, si nos referimos al "medio ambiente" de una comunidad, una escuela, una empresa, una persona, etc., podemos conceptualizarlo como un "ambiente natural", siempre y cuando no esté controlado experimentalmente en forma permanente.

Para conocer o modificar los patrones de conducta ya establecidos, necesitamos saber primero que nada, las relaciones de interacción que se dan entre los componentes humanos (personas involucradas) y componentes no humanos (instalaciones) que son determinantes para la conducta que se exhibe en este escenario.

Es importante señalar que un ambiente influye sobre otro, por ejemplo, el comportamiento de un trabajador es influido por el "ambiente natural" de la empresa, el "ambiente natural" formado por su familia o el "ambiente natural" de la comunidad. Los límites entre un ambiente natural y otro, es una división arbitraria del investigador en base a los diferentes escenarios, por ejemplo: un salón de clases, un parque, una oficina y otros. Sabemos que una persona puede comportarse de manera diferente dependiendo del escenario en el que se encuentre, aún cuando sus rasgos de personalidad estén claramente definidos, de ahí que la repetición de una conducta en particular se da por la similitud existente entre un escenario y otro. Por lo tanto, los factores ambientales no son ajenos o menos importantes que las características individuales.

Por todo lo anterior, es importante subrayar lo que hasta la fecha se ha investigado al respecto en algunas áreas de la Psicología, como:

Psicología Clínica

Desde el año 1806 el Dr. Phillippe Pinel hizo quitar las cadenas y los grilletes a los internos de dos asilos para enfermos mentales en París, el resultado de la experiencia fué que la mayoría de los pacientes dejaron de ser violentos tan pronto como recobraron su libertad de movimiento. En base a dicha experiencia, el Dr. Pinel aplicó en sustitución de las cadenas y los grilletes un "tratamiento moral" con el que demostró que las relaciones sociales ayudan en forma muy favorable a la recuperación de los pacientes.

En América, el psicólogo Jones M. (1953), llevó a cabo una investigación en un hospital psiquiátrico, en la que puso énfasis sobre el apoyo que brindaba a los pacientes por parte del personal mediante un trato "suave y amable", obteniendo así magníficos resultados en cuanto al mejoramiento de quienes fueron sujetos a dicho tratamiento.

Stanton y Schwartz (1954), enfatizaron que los acuerdos, conflictos y falta de claridad en las relaciones entre el personal y las autoridades eran promotores de perturbaciones que incidían directamente sobre los pacientes y el personal que laboraba en un hospital psiquiátrico.

Coudill (1958), contribuyó en forma importante a estos cambios porque reveló que los diferentes síntomas del paciente, podían ser provocados por una mala organización del hospital, es decir, que el ambiente puede llegar a crear una sintomatología en los sujetos que ahí habitan.

Stotland y Kebler (1965), mencionan que la epidemia de suicidios que ocurrió en un hospital de Washington, estaba directamente relacionada a cambios desfavorables en los internos, tales como: suspensión de visitas, de actividades deportivas y laborales, etc.

Ellsworth (1965), diseñó una escala para medir las "características sociopsicológicas" de los escenarios de tratamiento en un hospital psiquiátrico, con la finalidad de encontrar la relación entre las características del escenario y los resultados del tratamiento.

Para esta investigación se hizo un análisis sobre:

- Personal accesible o inaccesible
- Involucramiento en la organización del pabellón
- Satisfacción con su trabajo
- Personal receptivo y participativo
- Personal profesional motivado
- Equipo de enfermería
- Personal profesional
- Reconocimiento del trabajo

Encontrando que estas variables son importantes en la rehabilitación conductual.

May (1969), después de hacer una serie de estudios, concluyó que la conducta se debía principalmente a la similitud de un escenario a otro, por lo que las características individuales de personalidad, no son las únicas o más importantes. En esta línea de investigación, entre los estudios más relevantes, están los de Moos (1969), que al trabajar en un hospital psiquiátrico, encontró una tendencia a aumentar la proporción de variación de conducta atribuible a los escenarios. Tanto los pacientes como el personal, reaccionaban diferencialmente a las características físicas de cada estancia.

Spiegel y Keith (1971), elaboraron un inventario para valorar el efecto del ambiente interrelacionando diferentes valores de un hospital con el cual encontraron claras evidencias en el ambiente y la conducta de los sujetos.

Investigaciones realizadas en el Area de Psicología Social respecto al Ambiente

Domínguez, Cruz y Olvera (1978), diseñaron un "instrumento de validación social" para investigar el clima institucional de un reclusorio preventivo en el Distrito Federal, en base a los resultados obtenidos, diseñaron y modificaron los programas de tratamiento de acuerdo a las necesidades. Posteriormente junto con Lambarri y otros colaboradores (1979-1980) se adaptaron dichos instrumentos para estudiar otras cárceles del Estado de México y las Islas Marías.

Domínguez y Cols. (1978-1981), han realizado diferentes investigaciones para valorar la atmósfera psicológica en un albergue, una casa hogar para menores y un reclusorio preventivo en el D.F., lo cual fué de suma utilidad para poder establecer nuevos programas y modificar los ya existentes. Así en 1980, se investigó el "Clima Institucional"* de un Orfanatorio en el D.F. Cruz, Lefrane y G. Rolland (1985), presentaron el informe del "Clima Institucional del I.P.N." estudiado en virtud de qué se consideró importante para coadyuvar al proceso enseñanza-aprendizaje.

Investigaciones realizadas en el Area de Psicología Laboral

Estudios más representativos en el campo de la investigación son los de Jackson y Moss (1978), en ellos se tuvo como propósito fundamental la valoración de diferentes ambientes hospitalarios. Para ello diseñaron un instrumento mediante el cual valoraron diferentes "Componentes Ecológicos"* que son los que forman el "Contexto Ecológico" de un escenario y los cuales repercuten en el comportamiento de las personas; posteriormente, hicieron lo mismo en otros lugares como industrias y escuelas. Del instrumento destacaron tres características que influyen en forma determinante para los fines de la presente investigación. En primer lugar las dimensiones ecológicas, la individualidad, el aspecto físico y la distribución física del lugar; en segundo lugar, las dimensiones de la estructura organizacional y su funcionamiento y por último las características necesarias para el Desarrollo Social y su Clima Institucional.

A su vez, Gavin y Howe (1973), propusieron un modelo teórico que consideraba la importancia que tiene el contexto en una industria, ellos resaltaron que los aspectos individuales y de organización eran relevantes en el desarrollo laboral.

* Glosario de Términos

Porter y Lawler (1976), han realizado una serie de investigaciones en donde correlacionaron variables tales como: número de personal, satisfacción hacia el trabajo, ausentismo, rotación de actividades, etc.; encontrando que el ambiente es determinante en la conducta de los sujetos.

Roger y Baker (1968), han efectuado investigaciones que apoyan que los escenarios conductuales tienen gran importancia en la determinación de la conducta individual.

Hartshame y May (1968), realizaron una serie de estudios con los que concluyeron que la consistencia de la conducta se debía principalmente a la similitud de un escenario a otro, más las características individuales de la personalidad.

Como pudo observarse el estudio de los componentes ecológicos, reviste gran importancia para los especialistas en conducta humana encargados de realizar programas de intervención para provocar comportamientos específicos, por ejemplo: en la producción dentro de la industria, en el proceso enseñanza-aprendizaje, en una institución educativa, en la rehabilitación conductual de una institución de custodia, etc. Es necesario señalar que cuando se aborda el estudio de una institución para analizar con mayor efectividad el entorno ambiental en el que se encuentra inmersa, hay que considerar el tipo de institución de que se trata.

Goffman (1961), propone 5 categorías que son:

- 1.- Instituciones encargadas para cuidar de las personas que parecen ser inofensivas (hogares para ciegos, ancianos y huérfanos).
- 2.- Instituciones erigidas para atender a personas incapaces de cuidarse a sí mismas y además constituyen una amenaza involuntaria para la comunidad (hospitales psiquiátricos y / o de infecciosos).
- 3.- Instituciones organizadas para proteger a la comunidad contra quienes constituyen intencionalmente un peligro para la sociedad (las cárceles, campos de concentración, etc.).
- 4.- Instituciones que tienen como objetivo establecer repertorios laborales (escuelas, industrias, etc.).

5.- Instituciones que se encuentran encaminadas a mantener cultos (conventos, monasterios).

Existen ambientes físicos y sociales que a pesar de ser críticos no tienen consecuencias automáticas para la vida sociopatológica de sus habitantes, pero sí para la vida cotidiana, por ejemplo, los estudios realizados por Bexton (1954), sobre la privación sensorial, indicaron que la mayoría de los sujetos dejan de responder a un estímulo que se repite una y otra vez, a menos de que la respuesta sea reforzada mediante recompensas o evitaciones de castigo.

Bexton y Scott (1954), desarrollaron una investigación en la que se encontraron a una serie de sujetos para "no hacer nada" pagándoles 20 dólares por día. Los sujetos tenían que permanecer acostados en su cama, sólo se levantaban a comer y para ir al baño, llevaban puestos guantes y visores. Los resultados de esta investigación fueron que los sujetos se volvieron marcadamente irritables, además mencionaron tener alucinaciones visuales y auditivas; bajo estas circunstancias, se convierten en problemáticos los asuntos cotidianos, como son el uso del tiempo libre, las relaciones amistosas, la privacidad, la identidad personal, el autoconocimiento, etc., lo que trae como consecuencia el "Deterioro Intelectual" y la "Contaminación Social"*. Domínguez y Cols. (1977).

De acuerdo a lo anterior podemos ver que la monotonía representa un problema humano importante y perdurable, las personas que tienen que trabajar en tareas repetitivas se quejan de que se aburren o que se encuentran insatisfechas con su trabajo.

En México, la aplicación de los lineamientos metodológicos emanados de la psicología ambiental, son resultado de las aportaciones de muchas investigaciones como las mencionadas en los párrafos anteriores, que entre otras, se han llevado al cabo hasta hace poco tiempo.

En este sentido, es importante señalar que los Psicólogos responsables de los programas de tratamiento de cualquier ambiente natural, deberíamos considerar todas estas aportaciones para optimizar la efectividad en futuras intervenciones. En base a todo este planteamiento, el objetivo primordial del presente trabajo es investigar el "Clima Institucional" en el área laboral.

CAPITULO II

METODOLOGIA

- A) DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO
- B) DESCRIPCION DE LA EMPRESA
- C) ANALISIS ESTADISTICO

M E T O D O L O G I A

A) DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

Antecedentes

En el capítulo anterior se mencionaron diferentes estudios que se han realizado basándose en la influencia que tiene el ambiente en la conducta del hombre en diferentes ámbitos como: laborales, clínicos, escolares, etc. Partiendo de una revisión hecha por investigadores de diferentes países, hemos encontrado que en México esta misma inquietud se ha manifestado. Así vemos que Lambarri Rodríguez A. (1980), en su tesis "La Evaluación y el Diseño de Ambientes de Tratamiento en 3 Instituciones de Custodia del Estado de México", aplicado en las prisiones de Chalco, Texcoco y Cuautitlán, obtuvo porcentajes indicadores del funcionamiento de las mismas, utilizando un instrumento de "Validación Social" (concepto acuñado por el investigador mexicano, Domínguez Trejo B. quien lo dió a conocer en su ponencia "El Diseño de una Instrumento de Validación Social para la Evaluación del Clima Psicológico en Comunidades Cautivas", presentado en el II Congreso Mexicano de Psicología. México, D.F. Julio 1979).

Asimismo, la definición del concepto "Instrumento de Validación Social" se refiere a las escalas que surgen a partir del reconocimiento de la importancia de evaluar del mejor modo posible las características de los ambientes de tratamiento y por supuesto la relevancia social que esto implica. Al principio no obstante, el análisis conductual, tropezó con el problema de la medida objetiva de dicha "importancia social" que al contener rubros de hechos considerados hasta entonces subjetivos y por lo tanto no fácilmente medibles, se creyó iba a surgir un sinnúmero de contradicciones de la medición empíricamente objetiva. Sin embargo, pronto se vió que efectivamente existían hechos subjetivos pero que, aún así guardaban un importante valor para la sociedad. En base a esto, se comenzó a diseñar lo que conocemos como "instrumento de validación social" constituido por preguntas encaminadas a evaluar cuál es la percepción y cómo interpretan los sujetos los diversos aspectos constitutivos de diferentes ámbitos. Lambarri (1980).

Posteriormente interesado en el mismo tema, Yañez Elías (1983), en su tesis "Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa Privada", diseñó un instrumento para medir el clima organizacional al cual llamó "Inventario de Opinión" en el que obtuvo porcentajes de "situaciones deseables".

Ahora bien, el cuestionario utilizado en el presente estudio fué tomado de la tesis "Evaluación del Clima Institucional en Comunidades Cautivas" realizado por Olvera López y Cruz González en 1984. Este fué aplicado en el Reclusorio Norte de la Ciudad de México en los años 1979 y 1980 respectivamente. Los beneficios obtenidos fueron el haber conocido los aciertos y las fallas de la Institución, determinando que el "Clima o Ambiente" se encontraba en los límites de lo suficiente, lo que indicó que era necesario elaborar un programa de capacitación para el personal de custodia que debería incluir aspectos de adiestramiento para el mejor desempeño de sus funciones y una nueva distribución de los canales de comunicación y mejoras en la exhibición de conductas agresivas. Así implantaron (después de la prueba piloto), un programa correctivo correspondiente, volviendo a aplicar el instrumento a fin de determinar el grado de mejoría alcanzado; con lo que se pudieron predecir las crisis antes de producirse en la Institución; para el sector laboral fué necesario readaptar el instrumento de acuerdo a las necesidades propias del presente estudio.

Configuración del Instrumento

El instrumento consta de dos parámetros básicos: uno con conceptos dirigidos al **personal** o recursos humanos y otro con conceptos dirigidos a la **empresa**, los cuales van a medir la percepción que el empleado tenga de su medio ambiente de trabajo. Cada parámetro se dividió a su vez en diferentes indicadores, sumando un total de siete, como a continuación se relacionan:

Indicadores para el Personal

- 1.- Involucramiento
- 2.- Participación
- 3.- Nivel de Desarrollo
- 4.- Agresión

Indicadores para la Empresa

- 5.- Organización
- 6.- Comunicación
- 7.- Escenarios

Los indicadores están conformados a su vez por aspectos que suman un total de 30:

Indicadores	Aspectos
1.- Involucramiento	Interés, Entusiasmo, Satisfacción y Materiales o Elementos de trabajo
2.- Participación	Orientación I, Orientación II, Facilidades, Accesibilidad, Convivencia y Asistencia
3.- Nivel de Desarrollo	Familiar, Escolar, Experiencia I y II, Compañerismo
4.- Agresividad	Provocación, Abuso, Indiferencia y Autoridad
5.- Organización	Funcionamiento, Reglamento, Capacitación y Entrenamiento, Planes y Programas
6.- Comunicación	Información, Ordenes y Sugerecias
7.- Escenarios	Utilidad, Espacio, Interrelación y Privacia.

La selección de cada uno de los indicadores se realizó en base a las características propias del personal y de la empresa, tomando en cuenta algunos elementos de la personalidad del hombre, tales como:

- familiares
- escolares
- sociales
- psicológicos
- laborales
- motivacionales

Hojas de Respuesta

Se diseñó una hoja de respuestas con los 109 reactivos del cuestionario dividido en 3 columnas que contienen las palabras cierto o falso. (Anexo III, pág. 79)

Orden de los Reactivos

A cada uno de los reactivos del cuestionario se les asignó un número progresivo por indicador, posteriormente se escogieron al azar para conformar finalmente el cuadernillo de preguntas. (Anexo II, pág. 69)

DESGLOCE DE INDICADORES

INDICADORES RELACIONADOS CON LA EMPRESA

- 1.- **Organización:** Uno de los componentes considerados en este indicador es el reglamento, el cual determina el funcionamiento de dicha organización y debe ser conocido por todos los integrantes de la empresa, tomando en cuenta que para que se logre la optimización de dichas funciones, se recurre a los planes y programas de capacitación para incrementar y mejorar las habilidades y conocimientos del personal.
- a) **Funcionamiento:** Se investiga si las actividades son programadas funcionalmente y qué tanto permiten el logro de objetivos y metas de la empresa.
- + (10) Considero que las actividades que hay en la Institución son funcionales aún cuando no están bien programadas.
 - + (31) Las actividades que hay en la Institución no son funcionales, aún cuando están bien programadas.
 - (55) Las actividades que hay en la Institución no son funcionales porque no están bien programadas.
 - ++ (107) En esta Institución las actividades están bien programadas y por eso funcionan adecuadamente.

b) **Reglamento:** En base al conocimiento que el personal tenga de este documento se podrá regir dentro de la organización.

++ (47) En la empresa el reglamento es conocido por el personal

-- (100) En la empresa nadie conoce el reglamento

c) **Capacitación y Entrenamiento:** Se requiere saber el nivel de capacitación y/o entrenamiento que se proporciona al personal para lograr un desempeño adecuado de acuerdo a las funciones del puesto de trabajo.

+- (25) La capacitación y entrenamiento de la empresa es suficiente, pero aún así no desempeño adecuadamente mi trabajo.

-- (64) La capacitación y entrenamiento de la empresa no es suficiente y por eso no puedo desempeñar adecuadamente mi trabajo.

++ (72) La capacitación y entrenamiento de la empresa es suficiente lo que permite desempeñar adecuadamente mi trabajo.

-- (86) La capacitación y entrenamiento de la empresa no es suficiente, sin embargo desempeño adecuadamente mi trabajo.

c) **Planes y Programas:** Este aspecto se adecúa a las necesidades del personal relacionado al aspecto anterior, permitiendo que los directivos y el personal conozcan con certeza hacia donde dirigir sus esfuerzos.

++ (30) Los planes y programas son adecuados a las necesidades de la institución.

-- (78) Los planes y programas no son adecuados a las necesidades de la institución.

2.- **Escenarios:** Considera el espacio físico donde los empleados desarrollan su trabajo, contando mobiliario y material necesario.

- a) **Utilidad:** Saber si las áreas laborales se utilizan convenientemente o no.
- (8) Las áreas para actividades laborales no se utilizan convenientemente.
 - ++ (49) Las áreas para actividades laborales son utilizadas convenientemente.
- b) **Espacio:** Saber si el personal cuenta con espacio suficiente para desempeñar sus actividades laborales adecuadamente o no.
- (7) Tengo el suficiente espacio dentro de la compañía, pero no puedo desempeñar mis actividades de trabajo.
 - +- (27) Aún cuando no cuento con el suficiente espacio, puedo desempeñar adecuadamente mis actividades de trabajo.
 - (57) Como no cuento con el suficiente espacio, no puedo desempeñar adecuadamente mis actividades de trabajo.
 - ++ (66) Cuento con el suficiente espacio para desempeñar mis actividades de trabajo.
- c) **Interrelación:** Conocer la adecuación de las instalaciones para el buen desempeño de las actividades de trabajo y qué tanto esto facilita las buenas relaciones entre el personal de la empresa.
- (12) No existen instalaciones adecuadas para realizar mi trabajo, por lo que no tengo buenas relaciones.
 - ++ (73) Las instalaciones para realizar actividades laborales son adecuadas, lo que permite que existan buenas relaciones entre los empleados.
 - +- (79) No existen instalaciones adecuadas, pero tengo buenas relaciones entre todos.
 - +- (81) Las instalaciones de trabajo son adecuadas, pero aún así no existen buenas relaciones entre los empleados.

- d) **Privacía:** Saber si los trabajadores cuentan con la suficiente privacía para realizar sus actividades personales.
- (16) Como no cuento con la suficiente privacía, no desempeño satisfactoriamente mi actividades personales.
 - +- (24) Aunque cuento con la suficiente privacía, no desempeño mis actividades personales satisfactoriamente.
 - ++ (87) Cuento con la suficiente privacía para desempeñar mis actividades personales satisfactoriamente.
 - + (104) No tengo privacía, sin embargo desempeño satisfactoriamente mis actividades personales.
- 3.- **Comunicación:** Parte del hecho de que los recursos humanos cuentan con el conocimiento necesario respecto a su puesto de trabajo y las funciones que deben desarrollar en el mismo, al surgir cambios, dar información y nuevas indicaciones transmitidas por medio de órdenes las cuales deben ser claras y oportunas para que se pueda dar la retroalimentación en forma de sugerencias.
- a) **Información:** Referente a la oportunidad con que la Gerencia da la información de nuevas disposiciones al personal.
- (6) La información que recibimos acerca de las disposiciones de las autoridades no nos llega oportunamente.
 - ++ (50) La información que recibimos de las disposiciones de las autoridades nos llega oportunamente.
- b) **Órdenes:** Investiga la claridad y precisión con que se comunican las nuevas órdenes para evitar malas interpretaciones y/o confusiones.
- +- (9) Las nuevas órdenes de las autoridades generalmente nos las comunican de manera clara y precisa, sin embargo existen confusiones y se interpretan mal.

- (26) Las nuevas órdenes de las autoridades no se comunican claramente y con precisión y por eso hay confusiones y malas interpretaciones.
- + (28) Las nuevas órdenes de las autoridades no se comunican claramente y con precisión, pero no hay confusiones ni malas interpretaciones.
- ++ (48) Las nuevas órdenes de las autoridades se comunican de manera clara y precisa, por lo que no hay confusiones o malas interpretaciones.

c) **Sugerencias:** Se refiere a las sugerencias y opiniones que los empleados transmiten a las autoridades para mejorar su trabajo, pueden ser de cualquier índole relacionadas con la empresa.

- ++ (29) Las sugerencias que hago son tomadas en cuenta por las autoridades.
- + (56) Aunque hacemos sugerencias, las autoridades no las toman en cuenta.
- (65) Generalmente no hago sugerencias a las autoridades porque no las toman en cuenta.

INDICADORES RELACIONADOS CON EL PERSONAL

1.- **Involucramiento:** Es el grado de entusiasmo que el empleado tiene con respecto a su trabajo y está en función del interés, la participación y la satisfacción que los resultados de dicho trabajo le proporcionan, tomando en consideración que para que esto se logre, es necesario proporcionar los materiales y/o elementos de trabajo necesarios.

a) **Interés:** Dependiendo del interés que el empleado tiene hacia las funciones asignadas a su cargo, los objetivos del departamento y de la empresa, éste participará o no activamente en las actividades laborales.

- ++ (1) Participo en las actividades laborales de la institución, porque tengo gran interés en realizarlas.
- + (15) Participo en las actividades laborales de la institución, pero no tengo gran interés en realizarlas.

- (51) Los empleados no participamos en las actividades laborales aún cuando nos interesan.
- (58) No participo en las actividades laborales porque no me interesa realizarlas.

b) Entusiasmo: El que la gente participe con entusiasmo en comisiones que se le asignen, es un buen indicador de que el ambiente de trabajo es agradable y el empleado se encuentra a gusto en él.

- ++ (40) Me gusta desempeñar algunas de las comisiones que la institución asigna.
- +- (59) Me entusiasma colaborar en alguna comisión, pero ya están todas asignadas.
- (67) No me entusiasma colaborar en ninguna comisión además de que ya están todas asignadas.
- +- (74) No me entusiasma colaborar en ninguna comisión, aún teniendo la oportunidad de hacerlo.

c) Satisfacción: Referente a la satisfacción que produce el realizar comisiones propias del puesto y/o comisiones especiales.

- (39) No realizo comisiones dentro de la institución porque no me satisfacen.
- ++ (88) Las comisiones que ofrece la institución son productivas, por lo que me satisfacen.
- (96) Las comisiones que ofrece la institución no son productivas por lo que no me satisfacen.
- ++ (109) Las comisiones que realizo en la institución me dejan satisfecho.

d) Materiales o Elementos de Trabajo: Conocer si el hecho de contar con los materiales necesarios es causa de motivación en el empleado para realizar su trabajo o no.

- +- (17) No me siento motivado para trabajar aunque tengo los materiales necesarios.
- (82) No me siento motivado para trabajar porque no cuento con los materiales que necesito.

- ++ (89) Me gusta desempeñar los trabajos porque cuento con los materiales que necesito.
- + (95) Estoy dispuesto a llevar a cabo los trabajos aunque no cuento con los materiales necesarios.

2.- Participación: Es la orientación y facilidades que dan los jefes a los empleados dentro de la empresa, referente a la mejor manera de solucionar sus problemas personales y laborales, midiendo también el grado de accesibilidad existente para propiciar la convivencia del personal.

a) Orientación I: Referente a la orientación que los jefes ofrecen a sus empleados respecto a sus problemas personales.

- + (2) Los supervisores y jefes se preocupan por orientarme para la solución de mis problemas personales aún cuando no lo solicito.
- + (14) Los supervisores y jefes no se preocupan por orientarme para la solución de mis problemas personales aún cuando se los solicito.
- ++ (38) Los supervisores y jefes se preocupan por orientarme en mis problemas personales, cuando se los solicito.
- (41) Los supervisores y jefes no se preocupan por orientarme en mis problemas personales ni yo lo solicito.

b) Orientación II: Referente a la información que proporcionan los jefes a los empleados para solucionar los problemas laborales.

- ++ (22) Los supervisores y jefes nos proporcionan a los trabajadores información suficiente para solucionar nuestros problemas laborales.
- (42) Los supervisores y jefes no nos proporcionan a los empleados información suficiente para que solucionemos nuestros problemas laborales

c) **Facilidades:** Referente a las posibilidades que dan los jefes a sus subalternos para la solución de problemas ya sean laborales o personales.

- ++ (52) Los jefes y supervisores nos dan facilidades a los empleados para que solucionemos nuestros problemas.
- + - (60) Los jefes y supervisores nos dan facilidades a los empleados pero aún así no solucionamos nuestros problemas.
- + (68) Los jefes y supervisores no dan facilidades a los empleados, pero aún así solucionamos nuestros problemas.
- (90) los jefes y supervisores no dan facilidades a los empleados y por eso no solucionamos nuestros problemas.

d) **Accesibilidad:** Es la actitud que los jefes manifiestan cuando el personal a su cargo se dirige a ellos.

- + - (75) Los jefes y supervisores nos atienden accesiblemente a los trabajadores aún cuando no lo solicitamos.
- + (91) Los jefes y supervisores no nos atienden accesiblemente, aún cuando lo solicitamos.
- ++ (97) Los jefes y supervisores nos atienden accesiblemente a los trabajadores cuando lo solicitamos.
- (102) Los jefes y supervisores no nos atienden accesiblemente a los trabajadores, ni nosotros lo solicitamos.

e) **Convivencia:** Aspecto relacionado con la actitud que los jefes adoptan con sus subalternos, ya que si ésta es de acercamiento y accesibilidad es factible que conozcan sus problemas y la comunicación se verá favorecida.

- (18) Los jefes y supervisores no conviven con nosotros ni conocen nuestros problemas.
- ++ (19) Los jefes y supervisores conviven con nosotros y conocen nuestros problemas.

- + (37) Los jefes y supervisores no conviven con nosotros, pero conocen nuestros problemas.
- + (83) Los jefes y supervisores conviven con nosotros, pero no conocen nuestros problemas.

f) Asistencia: Referente a la motivación del personal para asistir a las actividades extralaborales que los directivos organizan.

- + (5) Aunque la Institución no organiza actividades extralaborales, los empleados las organizamos por nuestra cuenta.
- (44) Los empleados no realizamos actividades extralaborales porque la institución no las organiza.
- + (94) Aunque la institución organiza actividades extralaborales, no asisto a ellas.
- ++ (106) Asisto a las actividades extralaborales que organiza la institución.

3.- Nivel de Desarrollo: Depende de las posibilidades de desarrollo que la familia le haya proporcionado al sujeto como es la escolaridad. Por otro lado la experiencia con que cuenta dentro del puesto de trabajo.

a) Familiar: Referente al esfuerzo que hace el sujeto por mantener a su familia unida o no.

- + (3) No pertenezco a una familia unida pero me esfuerzo para que lo sea.
- ++ (13) Pertenezco a una familia unida y hago esfuerzos para que así se mantenga.
- + (36) Pertenezco a una familia unida, pero mi actitud provoca la desunión familiar.
- (61) No pertenezco a una familia unida, ni me esfuerzo para que lo sea.

b) **Escolar:** Relación entre la escolaridad del sujeto y los beneficios que por esto obtiene de la empresa.

- + (20) Aún cuando tengo pocos estudios, puedo realizar algunas comisiones dentro de la compañía y obtener beneficios.
- ++ (43) Lo que estudié me facilita ocuparme en comisiones y obtener beneficios de diversa índole
- +-- (53) A pesar de que tengo estudios, no puedo desempeñar ninguna comisión ni obtener beneficios
- (69) No tengo estudios ni desempeño alguna comisión, por lo que no obtengo beneficios de ninguna índole.

c) **Experiencia I:** Conocer la disponibilidad que tiene un empleado de transmitir su experiencia laboral a otro compañero.

- + (34) Tengo poca experiencia laboral, pero trato de transmitirla cuando se me solicita.
- ++ (62) Mi experiencia laboral la transmito a mis compañeros cuando me lo solicitan.
- +-- (84) Aún teniendo experiencia laboral, no la transmito a mis compañeros.
- (103) No tengo experiencia laboral por lo que no la transmito a los demás.

d) **Experiencia II:** Referente a los beneficios que obtiene un empleado por su experiencia laboral.

- + (4) No tengo mucha experiencia laboral, pero obtengo beneficios de la empresa.
- ++ (70) He tenido oportunidad de aplicar mis conocimientos, por lo que obtengo beneficios de la empresa.
- (76) No tengo experiencia laboral, por lo que no obtengo beneficios de la empresa.
- +-- (105) Tengo experiencia laboral, pero no obtengo beneficios.

e) **Compañerismo:** Saber si existe compañerismo o no dentro de la empresa.

++ (21) En la institución hay compañerismo porque la mayoría de las personas somos muy sociables.

+-- (35) Quiero relacionarme pero no hay compañerismo dentro de la institución.

-- (92) En la institución no hay compañerismo, por que casi nadie es sociable.

-+ (98) No quiero relacionarme aunque haya compañerismo dentro de la institución.

4.- **Agresividad:** En el trabajo la agresividad es producida por diversos factores como son el no sentirse tomado en cuenta, entorpeciendo la relación con sus superiores; el abuso del que puede ser objeto y el querer propasarse con los compañeros para canalizar su agresividad, la cual en ocasiones se manifiesta por la burla que hacen a sus jefes o superiores.

a) **Provocación:** Conocer si los conflictos existentes en el trabajo son provocados por los propios empleados.

+-- (11) Hay empleados que provocan a sus compañeros pero no se producen conflictos.

++ (33) Provoco a mis compañeros y se ocasionan conflictos.

-- (45) No provoco a mis compañeros por lo que no se producen conflictos.

-+ (54) En el trabajo no hay empleados que provoquen a sus compañeros, pero de todas maneras se producen conflictos.

b) **Abuso:** Referente al abuso cometido entre empleados de mayor o menor antigüedad en la empresa.

++ (23) Los trabajadores que tienen más tiempo en la compañía abusan de los recién llegados.

-- (71) Los trabajadores con mayor antigüedad en la compañía no abusan de los recién llegados.

++ (46) Los trabajadores más nuevos en la compañía abusan de los de mayor antigüedad.

-- (80) Los trabajadores más nuevos en la compañía no abusan de los de mayor antigüedad.

c) **Indiferencia:** Relacionado a la atención que prestan los jefes y supervisores a los problemas de sus empleados.

-- (32) No existen diferencias entre los jefes y supervisores y nuestros problemas se atienden adecuadamente.

+ (63) Aunque existen discrepancias entre los jefes y supervisores, los problemas se atienden adecuadamente.

-+ (93) No existen diferencias entre los jefes y supervisores, pero nuestros problemas quedan ignorados.

++ (108) Debido a que existen diferencias entre los jefes y supervisores, los problemas de los empleados quedan ignorados.

d) **Autoridad:** Referente al respeto existente entre los jefes y trabajadores.

++ (77) Frecuentemente los directivos abusan de su autoridad por lo que provocan la agresividad de los trabajadores.

-- (101) Los directivos no abusan de su autoridad, por que tienen buenas relaciones con los trabajadores.

++ (85) Frecuentemente los empleados se burlan de los jefes y supervisores.

-- (99) Los empleados no se burlan de los jefes y supervisores.

B) DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para conocer el "Clima Institucional" se aplicó un instrumento de validación social, el cual se había utilizado anteriormente en otros escenarios con resultados positivos y que en este caso fué adaptado al "Contexto Ambiental" de una Organización Industrial de la iniciativa privada, cuyo giro es comercial* considerada de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo* como mediana empresa, la que a partir de este momento se denominará "La Empresa".

Dicha empresa fué elegida porque existían ciertas quejas con respecto al ambiente de trabajo y el personal reportaba falta de comunicación, lo cual representó una buena oportunidad para realizar el presente estudio.

Breve Historia

El precursor de la empresa, comenzó a trabajar en 1932 como representante exclusivo de ventas de fabricantes norteamericanos de autopartes y accesorios; poco después a causa de las crecientes demandas en el interior del país se nombraron agentes en Guadalajara, Monterrey y Mazatlán. Posteriormente en 1952, se fundó la empresa como una Sociedad Anónima, en ese tiempo y debido a la política gubernamental que enfatizaba la importancia de la industrialización del País, la empresa promovió la fabricación en México de los productos que representaba. Así, 5 años más tarde, se empezaron a producir en el país tanto el líquido, como las partes para frenos de automóviles.

En 1960, se inició la fabricación de anillos para pistón y posteriormente, camisas para cilindros de marca conocida.

Actualmente, es una moderna organización de ventas firmemente consolidada, que se especializa en el ramo de autopartes y ofrece su experiencia y servicio a sus distribuidores y representantes.

Objetivos de la Empresa

La proyección y logros de la empresa, se fundan en la preferencia, apoyo y confianza que, durante más de 40 años de relación, le han brindado a sus clientes y representantes en la República Mexicana; es por esto que sus objetivos a corto plazo son cimentar más firmemente su organización en el área metropolitana (áreas de servicio), así como conseguir posteriormente nuevas líneas de contacto en el interior del País, sirviendo como enlace de su buen nombre con calidad de recursos humanos y de equipo y así entre ambos mantener e incrementar las fuentes de trabajo.

Los Directivos están conscientes de que el desarrollo armónico y estable de las relaciones comerciales depende de la seriedad y las políticas de venta bien definidas.

Cobertura Nacional

Respondiendo al crecimiento del País, la empresa dispone de diversos sistemas computarizados de control que le permiten dar un buen servicio a distribuidores y representantes; asimismo, mantiene comunicación por telex y telefax con los agentes de ventas y los principales clientes.

La empresa trabaja en siete zonas de la República Mexicana, logrando de este modo una penetración en el Mercado Nacional.

ZONA I	Distrito Federal Estado de México Guerrero Hidalgo Morelos Querétaro	ZONA II	Coahuila Nuevo León San Luis Potosí Tamaulipas
ZONA III	Aguascalientes Colima Guanajuato Jalisco Michoacán Zacatecas	ZONA IV	Nayarit Sinaloa Sonora
ZONA V	Chiapas Oaxaca Puebla Quintana Roo Tabasco Tlaxcala Veracruz Yucatán	ZONA VI	Chihuahua Durango
		ZONA VII	Baja California Norte Baja California Sur

Asimismo, es una empresa comercial que garantiza la exclusividad del producto y vigila el cumplimiento de la entrega del mismo por parte de la fábrica.

El personal de la empresa está integrado por 98 empleados en su totalidad localizados en el área metropolitana del Distrito Federal, (la distribución específica de la misma se encuentra en la Metodología del Trabajo) fluctuando sus agentes de ventas en las 7 zonas de Cobertura Nacional. (Organigrama, Anexo I, Pág, 68)

Organización

En su funcionamiento cuenta con dos áreas básicas que son:

Area Administrativa.- Donde se generan las políticas de funcionamiento administrativo y organizacional de la empresa.

Area Comercial.- Donde se generan las políticas de distribución y contactos físicos (agentes de ventas).

El Reglamento Interior tiene vigencia desde 1975, el cual se actualiza constantemente, dicho reglamento supuestamente es conocido por el 100% de la población, ya que al momento de la contratación, el empleado recibe copia de éste, del contrato de trabajo, copias del Seguro Social, circulares de premios y castigos y el procedimiento para contar con el subsidio de incapacidades.

Referente a los planes y programas de capacitación, tienen como requisito legal a la Comisión de Capacitación, la cual se encarga de vigilar que los planes y programas de capacitación y/o entrenamiento se lleven a cabo, dicha capacitación está en función de los objetivos de la empresa, el puesto y nivel de estudios del empleado; así los cursos que se otorgan son programas de sensibilización, motivación, integración, técnica de desarrollo y de relaciones humanas.

El periodo de entrenamiento en puestos técnicos es remunerado como una prestación de la empresa, las comisiones mixtas de higiene y seguridad y de capacitación y adiestramiento obligatorio, son asignadas por votación democrática.

Nivel de Estudios

El personal cuenta con un nivel mínimo de estudios de Secundaria para puestos operativos; Nivel Medio Superior (Bachillerato) para personal administrativo; Nivel Superior (Licenciatura en Contaduría, Administración y Finanzas) para niveles gerenciales.

Distribución de Espacios Físicos

El personal está distribuido físicamente por áreas, en dos pisos del inmueble, éstas son:

Contraloría, Ventas y Personal en un piso, Cobranzas y Tesorería en otro, con áreas bien iluminadas natural y artificialmente por la ubicación del edificio. Cuenta con mobiliario confortable y de buena calidad, pisos alfombrados, ventanas cubiertas con persianas, decoración estilo modernista agradable a la vista, plantas naturales ubicadas entre escritorios y esquinas (pasillos libres de obstáculos); existe un sanitario para damas y otro para caballeros, funcionales e higiénicos; no cuenta con servicio de comedor, sin embargo, la azotea del edificio está acondicionada para utilizarla como tal, pues tiene seis mesas con cuatro sillas cada una, refrigerador, estufa, lavaplatos, horno de microondas, campana asperzora y diversos utensilios para su uso, así el personal únicamente lleva su alimento. Esta misma área es utilizada para otros eventos como comidas, pasteles de cumpleaños, etc., (con la restricción de llevarse a cabo fuera del horario) propiciando así la convivencia y buenas relaciones interpersonales ya que dichos eventos son realizados con gran éxito según la percepción de la Gerencia. Además se llevan a cabo eventos extralaborales como son los días de campo, posadas, aniversario de la empresa y últimamente concursos de diseño para tarjetas de Navidad, en los que participan tanto los empleados como amigos y familiares de éstos.

Existe una sala de juntas con proyector, pizarrón y diverso material didáctico, estacionamiento y servicio de seguridad videofónico en la entrada; todos los espacios físicos descritos anteriormente, son lugares seguros y libres de obstáculos, el único de estos lugares que podría implicar algún riesgo de accidentabilidad sería una escalera interna por ser muy angosta y mal iluminada.

Prestaciones y Restricciones

La información de las autoridades al personal se realiza invariablemente en forma escrita, desde una felicitación hasta la misma rescisión de contrato; por otro lado, no existen sistemas formales de comunicación del personal hacia la Gerencia como lo sería un buzón de sugerencias por ejemplo, solamente se acostumbra la comunicación en forma oral.

Los incentivos que la empresa maneja están en función de la puntualidad del personal, así a los empleados más sobresalientes se les otorga un diploma como reconocimiento, las llamadas de atención están en función a este mismo aspecto yendo desde una amonestación y si hay reincidencia, se prosigue a la suspensión laboral sin goce de sueldo, hasta en caso extremo la rescisión de contrato, lo mismo ocurre con las ausencias constantes sin justificación; todo esto es controlado por el Departamento de Personal.

Las prestaciones que otorga la empresa son establecidas por la ley excepto lo referente al aguinaldo, pues legalmente se otorgan 15 días de salario y la empresa concede un mes, tienen prima vacacional y se complementa el salario por incapacidad o enfermedad preestablecida por la institución de salud (IMSS).

La rotación del personal se reduce al 8% anual, consecuentemente la antigüedad de los empleados varía desde 7 años de servicio mínimo hasta 30 años los de mayor antigüedad. También se les reconoce su experiencia, conocimientos y habilidades invitándoles a participar en nuevos programas de capacitación y aumentando sus ingresos.

Al presentarse un puesto vacante, primeramente se les ofrece a los empleados de la misma empresa, si alguno llega a cubrir los requisitos de éste, se analiza su expediente y se le otorga el puesto, se le capacita y/o adiestra, según el caso.

De acuerdo a la información que la Gerencia proporcionó, nunca se ha presentado un caso de agresividad personal.

C) ANALISIS ESTADISTICO

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO GENERAL

Una vez definido el tema de tesis "Investigación del Clima Institucional de una Mediana Empresa", se investigó entre amigos y familiares una empresa que cumpliera con las expectativas e intereses de la presente investigación, es decir en donde el personal reportara inconformidad respecto a su percepción en el "ambiente o clima de trabajo", ocasionándose problemas como lo es la falta de comunicación.

Ya localizada, se pidió una entrevista al Departamento de Personal con el objeto de mostrarles el proyecto y solicitar, de ser aprobado, su apoyo en la aplicación del instrumento.

El proyecto les pareció interesante e innovador y se obtuvo así la autorización correspondiente.

Se procedió entonces a realizar un estudio piloto al 10 % de la población total de la empresa, con la finalidad de corroborar si la terminología y el contenido del instrumento eran correctos para las personas a quienes se les iba a aplicar.

Esta prueba piloto resultó ser positiva, pero antes de hacer la aplicación al total de la población, se revisó la estructura del cuestionario más analíticamente y fué necesario hacer una adaptación, más uniforme y objetiva, mejor constituida, así que se cambiaron algunos de los términos, se omitieron y/o agregaron palabras no así ideas ni contenidos, de tal manera que los indicadores que sufrieron estos cambios, se describirán posteriormente.

Hecha la readaptación mencionada, se procedió a aplicarlo a toda la población. Para esto se reunió a todos los empleados en una sala de juntas y se les explicó el motivo de la intervención; es decir, solicitar su apoyo para resolver un cuestionario del cual los resultados ayudarían a conocer el clima en el que estaban trabajando (áreas problemáticas y no problemáticas) y así indicar a la gerencia medidas correctivas para ayudar al buen funcionamiento de la misma, además de aclarar que la aplicación del cuestionario se realizó con el propósito particular de realizar nuestra tesis.

Se mencionó el hecho de respetar su anonimato para darles libertad de resolverlo con confianza y evitar represalias por parte de los directivos, ante lo cual el personal accedió amablemente a cooperar con los asesores, asimismo, las aplicaciones se hicieron de acuerdo a un calendario preestablecido en común acuerdo con el Jefe de Personal.

Para evitar la contaminación entre la información que se manejó, el cuestionario fué contestado individualmente en grupos de cinco en cinco personas en la sala de juntas de la empresa.

Posteriormente se utilizó el siguiente procedimiento para la identificación y análisis de datos:

- a) Calificación de cada hoja de respuesta con plantillas previamente diseñadas que califican cada uno de los aspectos.
- b) Vaciado de los datos obtenidos en un concentrado de resultados.
- c) Obtención de frecuencias porcentuales de cada uno de los reactivos.
- d) Obtención de porcentajes de cada uno de los aspectos (sumando los mayores porcentajes de cada reactivo y dividiéndolos entre sí).
- e) Análisis e interpretación de cada aspecto.
- f) Gráfica representativa de cada aspecto e indicador y gráficas generales.
- g) Conclusiones en base a la interpretación para llegar finalmente al objetivo preestablecido, o sea conocer el "ambiente o clima laboral" prevaleciente a través de la percepción de todo el personal de la empresa.

**INDICADORES RELACIONADOS CON LA EMPRESA QUE SE CAMBIARON
DEL CUESTIONARIO ORIGINAL**

I Organización

- a) **Funcionamiento.**- Se incrementaron los reactivos número 31 y 55.
- b) **Reglamento.**- Se cambió la frase "no existir ningún reglamento" al "desconocimiento de un reglamento".
- c) **Capaticación y Entrenamiento.**- Se incrementaron los reactivos número 25 y 86.
- d) **Planes y Programas.**- Se relacionó el concepto de planes y programas de capacitación con las necesidades de la empresa, antes no mencionado.

II Escenarios

- a) **Utilidad.**- Se cambió la palabra "frecuencia" con que se utiliza determinada área de trabajo por su "utilización adecuada".
- b) **Espacio.**- Se aumentaron las preguntas número 7 y 27.
- c) **Interrelación.**- Se incrementaron las preguntas 79 y 81.
- d) **Privacia.**- Se aumentaron las preguntas número 24 y 104.

III Comunicación

- a) **Información.**- Sin cambio.
- b) **Ordenes.**- Se cambió la palabra "instrucciones" por "órdenes", las preguntas número 34 y 41 del cuestionario original del aspecto de "conocimiento" se adecuaron a éste aspecto.
- c) **Sugerencias.**- Se agregó una opción más al aspecto (pregunta número 56).

INDICADORES RELACIONADOS CON EL PERSONAL

I Involucramiento

- a) Interés.- Sin Cambio
- b) Entusiasmo.- Sin Cambio
- c) Satisfacción.- Sin cambio
- d) Materiales o Elementos de Trabajo.- Sin Cambio

II Participación

- a) Orientación.- Se dividió el aspecto en I y II, la 1a. referente a la "orientación" que los jefes ofrecen sus empleados respecto a sus problemas laborales y personales y la 2a. referente a la "información" que proporcionan los mismos para que los empleados solucionen sus problemas laborales y personales; se incrementaron los reactivos número 38 y 41.

- b) Facilidad y Accesibilidad.- Se dividió el aspecto en dos partes, en la 1a. se agregaron los reactivos 60 y 68 para complementar las cuatro opciones posibles y en la 2a. parte se hizo la misma adaptación agregando los reactivos número 75 y 91.

Se cambió el nombre de Facilidades II por Accesibilidad

- c) Convivencia.- Sin cambio
- d) Asistencia.- Se incrementaron los reactivos número 5 y 94, se cambió en la redacción, la palabra "facilidades para asistir a convivencias" por "organización" por parte de la empresa o los empleados para asistir a actividades extralaborales.

III Nivel de Desarrollo

- a) Familiar.- Sin cambio
- b) Escolar.- Sin cambio

- c) Experiencia I y II.- Está dividido en dos partes, en la 1a. se analiza la relación entre la experiencia laboral del sujeto y la disposición de éste para transmitir la a sus compañeros y la 2a. parte es referente a los beneficios que obtiene el trabajador por dicha experiencia, se incrementaron los reactivos número 4, 70, 76 y 105.
- d) Compañerismo.- Sin cambio

IV Agresividad

- a) Provocación.- Se cambió la palabra "pleito" por conflicto.
- b) Abuso.- Se eliminó la frase de provocación de "pleitos" dejando únicamente la relación existente entre el abuso que hay entre empleados de mayor y menor antigüedad.
- c) Indiferencia.- Sin cambio
- d) Autoridad.- Sin cambio

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO ESPECIFICO

Objetivo

General.- Conocer el "Clima Institucional de la Empresa" a través de la percepción de todo su personal.

Objetivo

Específico.- Diagnosticar el clima institucional mediante un cuestionario para detectar las áreas conflictivas de la empresa y permitir a los asesores o interventores tomar las medidas necesarias.

Hipótesis Alternativa

H_1 = El clima institucional de la empresa no es adecuado, por lo tanto existen áreas conflictivas.

Hipótesis Nula

H_0 = El clima institucional de la empresa es adecuado, por lo tanto no existen áreas conflictivas.

Método.- Se efectuó un estudio exploratorio para determinar el Clima Institucional.

Técnica.- Los datos se obtuvieron a través de observación directa, por medio de un instrumento que consiste en un cuestionario de validación social, con el que se sacaron las frecuencias porcentuales para conocer finalmente las áreas conflictivas o problemáticas del clima laboral prevaleciente.

Universo

de Trabajo.- Se aplicó en una mediana empresa de iniciativa privada de la zona metropolitana.

Sujetos.- De acuerdo a las teorías de Desarrollo Organizacional, se aplicó el instrumento a todo el personal de la empresa, distribuido de la siguiente manera:

Gerencia	7	personas
Administrativo	66	personas
Operativo	25	personas
	--	
Total	98	Personas

Variable

Independiente.- El mismo instrumento

Selección del Instrumento

El ambiente natural delimitado de la empresa conforma "un escenario conductual", para conocer tal ambiente se utilizó una medida directa global de la efectividad con la que se dan las relaciones de interdependencia en este escenario. Esta medida global o "clima institucional" fué obtenida en base a la percepción del personal de todos los niveles por medio de un cuestionario de validación social.

Aplicación del Instrumento

El instrumento se aplicó en grupos a un número variable de personas en diferentes horarios y días, para no afectar el proceso normal de trabajo, requiriéndose una sola sesión de 30 a 40 minutos por persona. No se hicieron entrevistas personales, sin embargo al surgir alguna duda referente al cuestionario, esta fué aclarada por los interventores durante la aplicación.

Material

Cuestionario, hoja de respuesta y lápiz.

Escala de Medición

Se diseñó una escala de medición (Anexo V, Pág. 84) para facilitar la interpretación de los resultados, en donde los rangos de evaluación varían entre 0. % y 100 % de los niveles de eficiencia quedando de la siguiente manera:

Calificaciones:

del 0 %	al 25 %	= Nivel Bajo de Eficiencia
del 25 %	al 50 %	= Nivel Medio Bajo de Eficiencia
del 50 %		= Nivel Límite de Eficiencia
del 50 %	al 75 %	= Nivel Medio Alto de Eficiencia
del 75 %	al 100 %	= Nivel Alto de Eficiencia

Criterios de Evaluación

Al calificar las hojas de respuesta, se debe obtener el promedio del porcentaje más alto de las respuestas (Ciertas o Falsas), sumando el número de reactivos de cada aspecto y dividiéndolo entre éste mismo número, para así tener un sólo promedio en porcentajes de cualquiera de los aspectos y poder interpretarlo.

En el ejemplo que a continuación se expone, el resultado de la suma se divide entre cuatro por ser éste el número de reactivos que contiene el aspecto:

Indicador: Organización

Aspecto: Funcionamiento

Reactivos:

- + - (10) Considero que las actividades que hay en la Institución son funcionales aún cuando no están bien programadas.
- + (31) Las actividades que hay en la Institución no son funcionales, aún cuando están bien programadas.
- - (55) Las actividades que hay en la Institución no son funcionales, porque no están bien programadas.
- + + (107) En la Institución las actividades están bien programadas y por eso funcionan adecuadamente.

Interpretación Cuantitativa

Reactivo #	Respuesta		Operaciones
	Cierto	o Falso	
a) +- (10)	<u>55 %</u>	45 %	a) 55
b) -+ (31)	5 %	<u>95 %</u>	b) 95
c) -- (55)	20 %	<u>80 %</u>	c) 80
d) ++ (107)	<u>55 %</u>	45 %	d) 55
Promedio:	71.25 %		285 ÷ 4 = 71.25 %

De acuerdo al promedio obtenido las actividades de la empresa son funcionales en un 71.25 % en este aspecto, por lo que falta mejorar la programación de las mismas en un 28.75 % para así incrementar su funcionamiento.

Interpretación Cualitativa

Para hacer la interpretación cualitativa general del indicador, es necesario tomar los resultados obtenidos de cada aspecto integrante del mismo como se indica a continuación:

Indicador: Organización	
Aspectos:	Resultados en %
- Funcionamiento	71.25 %
- Reglamento	82.50 %
- Capacitación y Entrenamiento	66.25 %
- Planes y Programas	<u>95.00 %</u>
	315.00 %
	315.00 % ÷ 4 = 78.75 %

Una vez que se ha obtenido el resultado, se consulta la escala de medición diseñada para proceder a la categorización de resultados (Anexo VII, Págs. 92 y 93) determinando de este modo en nivel de eficiencia del indicador.

Posteriormente se toman los niveles de eficiencia de cada indicador interpretado en porcentajes, se suman y se dividen entre el número total de indicadores, en este caso entre 7, para así obtener finalmente el porcentaje global de eficiencia.

De esta forma las calificaciones son objetivas y confiables ya que los promedios que se toman en cuenta para la interpretación invariablemente son los más altos independientemente del número de sujetos al que se vaya a aplicar.

Validez

En un sentido general un instrumento es válido si cumple satisfactoriamente con el propósito por el cual se diseñó.

Para el presente estudio el tipo de validez correspondiente es la Validez de Constructo. Jum C, Nunnally (1987)

CAPITULO III

- A) RESULTADOS
- B) CONCLUSIONES
- C) SUGERENCIAS

A) RESULTADOS

INDICADORES RELACIONADOS CON LA EMPRESA

Organización

Los porcentajes evidenciaron que, aún cuando los planes y programas de la empresa son adecuados a sus necesidades (95.00 %), es indispensable hacer un seguimiento de los mismos programando e incrementando los eventos de capacitación y adiestramiento, ya que el índice porcentual de este aspecto es el más bajo del indicador (66.25 %), a pesar de esto y dado que un alto promedio del personal conoce el Reglamento de la Empresa (82.50 %), el funcionamiento de las actividades de la misma y el desempeño del trabajo es aceptable (71.25 %), por lo tanto este indicador cae en un rango "alto" según la categorización de la escala de medición con un nivel de eficiencia global de 78.75 %. (Anexo VI, Pág. 85 y Anexo VII pág. 92).

Escenarios

Las áreas diseñadas para actividades laborales son utilizadas convenientemente por el personal de acuerdo al objetivo para el cual fueron creadas (90.00 %). Existe la suficiente amplitud del lugar físico para desarrollar las actividades de trabajo, permitiendo una adecuada interrelación personal entre los empleados (85.00 %), sin que la convivencia en estos escenarios les ocasione conductas negativas por sentir carencia de espacio (86.25 %). La privacidad con la que cuentan los empleados, para realizar sus actividades personales es baja (61.25 %) (Anexo VI, Pág. 86 y Anexo VII, 92).

El porcentaje global del indicador es de 80.62 %, Rango "Alto".

Comunicación

La información que recibe el empleado es oportuna, clara y precisa en un 87.00 %, sin embargo cuando se trata de nuevas disposiciones, se considera que no llegan inmediatamente debido a que la información pasa a través de los diferentes canales de autoridad y en caso de existir alguna duda, ésta debe ser verificada antes de ser transmitida (72.50 %), por

su parte, los empleados retroalimentan a las autoridades mediante sugerencias que son tomadas en cuenta en un 70.00% esto significa que la comunicación no sólo se da en forma descendente sino también en forma ascendente (Anexo VI, Pág. 87 y Anexo VII, Pág. 92).

El porcentaje obtenido del indicador fué de 76.50 %, Rango "Alto".

INDICADORES RELACIONADOS CON EL PERSONAL

Involucramiento

El personal cuenta con los elementos de trabajo necesarios para el desempeño de sus actividades (86.25 %), mismas que son consideradas productivas, motivo por el cual la satisfacción al realizarlas es de (82.50 %). Sin embargo, el interés (63.75 %), y entusiasmo (65.00 %) que el personal manifiesta respecto a las comisiones que les son asignadas no es elevado comparativamente hablando. (Anexo VI Pág.88 y Anexo VII, Pág. 93).

El porcentaje obtenido del indicador fué de 74.31 %, Rango "Medio-Alto".

Participación

Uno de los aspectos que se consideró para la evaluación de este indicador fué la orientación que los empleados reciben para solucionar sus problemas laborales (75.62 %), y personales (76.25 %), que afectan las actividades de trabajo. Lo anterior se fundamenta en el grado de accesibilidad que los Jefes y Superiores manifiestan para apoyarlos cuando lo solicitan (82.50 %). La asistencia a actividades extralaborales es medianamente aceptable (58.50 %), tomando en consideración que éstas, se realizan fuera del horario de trabajo, aún cuando las relaciones entre el personal sólo son superficiales (58.75 %) (Anexo VI, Pág. 89 y Anexo VII, Pág. 93).

El porcentaje obtenido fué de 71.37 %, Rango "Medio-Alto"

Nivel de Desarrollo

Este es otro indicador no menos importante que los anteriores, puesto que del nivel de desarrollo va a depender la calidad tanto del trabajo individual como el de toda la organización.

El nivel académico es suficiente para el desempeño de sus funciones, (86.25 %), por otro lado, la mayoría respondió que pertenece a familias unidas y se esfuerzan para que así se mantengan (77.50 %), lo cual indica lo siguiente: Que si durante su infancia tuvieron los medios necesarios suficientes para estudiar, se está garantizando cierta estabilidad emocional al conjugarse con el aspecto familiar y que este nivel es suficiente para percatarse de la importancia de sus funciones y el lugar que ocupa dentro de la empresa.

En base a lo anterior, la experiencia laboral del personal es alta y la transmiten a los demás compañeros cuando éstos se los solicitan (80.00 %), además en caso de tener experiencia previa a la adquirida en ese momento y de poder aplicarla, obtienen beneficios de la empresa (86.25 %).

Sin embargo pudo observarse que a pesar de que algunos empleados son sociables, el compañerismo sólo se da en un (66.25 %) de la población. (Anexo VI, Pág. 90 y Anexo VII, Pág. 93).

El porcentaje global del indicador fué 79.25 %, Rango "Alto"

Agresividad

Cuando se habla de agresividad se refiere aquella que surge dentro de una organización como una fuga de la frustración en el ámbito laboral, de acuerdo a esto, se pudo observar que son muy pocos los conflictos que se presentan entre el personal, ya que el grado de provocación es bajo (28.75 %), los Jefes no abusan de su autoridad (20.00 %), y por otra parte cuando llegan a tener diferencias entre sí no se descuidan las actividades de trabajo (31.25 %).

RESUMEN

En resumen se obtuvo una medida global de 76.66 % de efectividad en la medición del "Ambiente o Clima Institucional", (Anexo X, Pág. 96)

En el parámetro "Institución o Empresa" se obtuvo un 78.66 % de efectividad, (Anexo VIII, Pág. 94)

Para el parámetro del "Personal" se obtuvo un 74.67 % de efectividad, (Anexo IX, Pág 95)

Los indicadores de mayor grado de eficiencia para la Institución fueron:

Escenarios	-	80.62 %
Organización	-	78.75 %
Comunicación	-	76.50 %
TOTAL:		<hr/> 78.66 %

Para los indicadores relacionados con el Personal fueron:

Nivel de Desarrollo	-	79.25 %
Involucramiento	-	74.31 %
No agresión	-	73.75 %
Participación	-	71.37 %
TOTAL:		<hr/> 74.67 %

Lo anterior es un indicativo de que la Hipótesis Alternativa H_1 se ha comprobado al existir áreas conflictivas tanto en el parámetro de la Empresa como en el de Personal.

B) CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica efectuada para las estructuras del marco teórico del presente trabajo, muestra claramente la utilidad de los hallazgos de la Psicología en algunas de sus diferentes áreas. El previo conocimiento del comportamiento humano y la factibilidad de modificarlo y/o predecirlo, marcaron la pauta para la elección de los elementos más relevantes del medio ambiente, denominado aquí por indicadores, necesarios en la adaptación del instrumento utilizado, así como la objetividad de las ventajas que brindan las investigaciones realizadas en las que se manifiesta la necesidad de estudiar al individuo de una manera integral.

Lo anterior fué posible realizarlo al retomar, investigar, analizar e interpretar los datos con los que cuenta la organización respecto a sus empleados en base a la percepción que tienen de su ambiente laboral, medida por medio del instrumento, como por ejemplo: el estrato social al que pertenecen, lo que hace posible obtener una idea del tipo de formación y educación del personal, así como de su situación familiar, económica, social, etc., que tienen actualmente; lo que da la posibilidad de establecer vínculos de comunicación, acentuando la motivación y satisfacción necesaria para sentirse parte de la empresa en la cual laboran, por lo que ha sido de suma importancia el estudio realizado, ya que al desarrollar este tipo de análisis tanto teórico como práctico, se pudo diseñar el instrumento de "Clima Institucional", que permitió conocer en cierta medida los aciertos y fallas de la Empresa tratada, determinando que el "Clima General" se encontraba en un 76.55 % de efectividad, lo que indicó que es necesario elaborar un programa de capacitación y adiestramiento para que el personal, así como una distribución de los canales de comunicación y mejoras en la Organización de tipo motivacional para propiciar el incremento de interés y entusiasmo a las comisiones que asigna la misma y elevar el índice de asistencia a convivencias organizadas, realizando algunas de éstas dentro de los horarios de trabajo, haciendo sentir al sujeto que es parte integrante de la Organización y que su participación y compañerismo lograrán un mejor clima laboral. En otras palabras, este porcentaje proporciona datos necesarios para diagnosticar en qué punto se encuentra la Empresa para alcanzar sus objetivos, indicando que es necesario elaborar un Programa de Mejoras que faciliten el desarrollo tanto del personal como de la Organización para acercarse al 100 % de sus efectividad, lo cual significa alcanzar la excelencia, tomando en considera

ción que en el contexto del sector industrial al que pertenece esta empresa es necesario un mejor nivel de competitividad, pues la apertura comercial entre U.S.A., Canadá y México, la obligan a desarrollar un esfuerzo mayor.

En lo concerniente a la Gerencia, debería disminuir la obviedad de la supervisión para evitar que los empleados se sientan privados de su libertad de acción en la realización de sus actividades personales, lo cual genera conductas hostiles como son individualismo e indiferencia hacia todo aquello que los rodea, sin descuidar los estándares de trabajo establecidos. Dicha indiferencia puede ser ocasionada por la repetición de trabajo, produciendo monotonía y desmotivación para realizarlo.

Problemas como éstos resultaron determinantes para señalar a los interventores sobre qué aspecto realizar un diagnóstico de la situación prevaleciente y darlo a conocer a la Gerencia de la Empresa para que se tomen las medidas pertinentes. Se sabe de antemano que existen áreas las cuales no se pueden cambiar radicalmente porque esto implicaría tiempo y costos, por ejemplo: Aspectos Legales, Administrativos y Arquitectónicos, pero en su mayoría sí se puede modificar a más corto plazo la percepción que los sujetos tienen y como consecuencia producir comportamientos específicos deseados.

En este aspecto, cabe mencionar que a partir de la aplicación del instrumento en la empresa, la actitud de la Gerencia fué muy positiva en el sentido del impacto, ya que se hicieron algunos cambios, como fueron el implemento de nuevos programas de relaciones interpersonales y la organización de visitas programada a las fábricas de piezas automotrices entre otras; ambos con el objeto de proporcionar la convivencia y buenas relaciones del personal. Lo anterior es un hecho relevante, puesto que habiendo empleados con una antigüedad mayor a los diez años, éstos no conocían tales fábricas. Acto que satisfizo grandemente a los aplicadores.

Finalmente, este tipo de estudio permite al Psicólogo Laboral colocarse más cerca de una Psicología Comunitaria y de la deseada labor multidisciplinaria junto con otros científicos sociales, logrando algunos de los objetivos de superación personal y profesional como es el apoyo incondicional a sus semejantes para una mejor convivencia y conocimiento de la conducta humana.

C) SUGERENCIAS

Se aconseja a los estudiosos de las organizaciones y a todas aquellas personas interesadas en el tema, que en caso de retomar el presente instrumento, lo hagan respetando los pasos del contexto en el cual se desarrolló, es decir, dentro de la disciplina del Desarrollo Organizacional, pues esto les permitirá obtener resultados objetivos y satisfactorios.

Es recomendable atender las áreas "Bajas o Medias" de eficiencia, ya que éstas estarán determinando una gafa de alerta y dado que dentro del ambiente laboral existen algunos componentes que se interpretan como conflictivos de una manera imperceptible pero implacable, se hace necesario tomar medidas correctivas con el fin de lograr el equilibrio de la empresa en la brevedad posible. *

También se recomienda utilizar este cuestionario como Test Retest, con el propósito de evaluar las mejoras obtenidas desde que se inició el programa en cuestión y aplicarlo de ser posible, en otras empresas para hacer un estudio comparativo permitiendo ampliar las expectativas de los diferentes ambientes laborales.

Por otro lado se sugiere hacer un análisis más preciso, separando los cuestionarios pertenecientes a niveles directivos y personal en general.

Se puede predecir que los resultados positivos serán sorprendentes lo cual se manifestará en el incremento de la productividad, obteniendo así el logro de los objetivos de la empresa en un clima laboral agradable y cordial.

* Se anexa comentarios de la Empresa acerca de la investigación realizada en la misma. (pág. 67-A).



JOSE DE LA TORRE, S.A.

REPRESENTANTES DE FABRICAS

México., D.F. FEBRERO 21. 1992.

AT'N. SRITAS.: MARIA DE LOURDES PEREZ PALMA CUEVAS.
FLORINA HARTHA HERNANDEZ GONZALEZ.

PRESENTE:

Sirva la presente para agradecer sinceramente el envío de los resultados obtenidos en la investigación efectuada en nuestra Empresa, la cual nos dimos cuenta fue llevada con alto grado de profesionalismo por parte de ustedes, y que ha fructificado en valiosos comentarios a nuestros procedimientos internos de administración de -- los recursos humanos.

Cabe destacar las observaciones precisas y objetivas que hacen sobre aspectos tan importantes para cualquier organización, tales como:

PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Ya que sin ellos no puede prepararse el personal para hacer frente a los cambios presentes y futuros.

COMUNICACION.

Elemento esencial en cualquier tipo de sociedad.

MOTIVACION.

Como generador de efectividad, interés y calidad para crear un ambiente de estabilidad en el trabajo.

Sin otro particular de momento y reiterando mi reconocimiento a sus valiosos comentarios avalados por los resultados obtenidos, me es grato enviarles un cordial saludo.

ATTE:


C.P. Benigno López López.

Gerente General.

ANEXO . I

ANEXO II

CUESTIONARIO DE COMPONENTES AMBIENTALES

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.

- Marque con una "X" su respuesta (hoja anexa) en la columna "Cierto" ó "Falso", según su elección.

- Sólo marque una opción por pregunta.

- No haga ninguna anotación en este cuadernillo.

- Gracias por su colaboración.

- 1 Participo en las actividades laborales de la institución, porque tengo gran interés en realizarlas.
- 2 Los supervisores y jefes se preocupan por orientarme para la solución de mis problemas, aún cuando no lo solicito.
- 3 No pertenezco a una familia unida, pero me esfuerzo para que lo sea.
- 4 No tengo mucha experiencia laboral pero obtengo beneficios de la empresa.
- 5 Aunque la institución no organiza actividades extra-laborales, los empleados las organizamos por nuestra cuenta.
- 6 La información que recibimos acerca de las disposiciones de las autoridades no nos llega oportunamente.
- 7 Tengo el suficiente espacio dentro de la compañía, pero no puedo desempeñar mis actividades de trabajo.
- 8 Las áreas para actividades laborales no se utilizan convenientemente.
- 9 Las nuevas órdenes de las autoridades generalmente nos las comunican de manera clara y precisa, sin embargo existen confusiones y se interpretan mal.
- 10 Considero que las actividades que hay en la institución son funcionales aún cuando no están bien programadas.
- 11 Hay empleados que provocan a sus compañeros pero no se producen conflictos.
- 12 No existen instalaciones adecuadas para realizar mi trabajo, por lo que no tengo buenas relaciones en general.

- 13 Pertenezco a una familia unida y hago esfuerzos para que así se mantenga.
- 14 Los supervisores y jefes no se preocupan por orientarme para la solución de mis problemas aún cuando se los solicito.
- 15 Participo en las actividades laborales de la institución, pero no tengo gran interés en realizarlas.
- 16 Como no cuento con la suficiente privacidad, no desempeño satisfactoriamente mis actividades personales.
- 17 No me siento motivado para trabajar aunque tengo los materiales necesarios.
- 18 Los jefes y supervisores no conviven con nosotros ni conocen nuestros problemas.
- 19 Los jefes y supervisores conviven con nosotros y conocen nuestros problemas.
- 20 Aún cuando tengo pocos estudios, puedo realizar algunas comisiones dentro de la compañía y obtener beneficios.
- 21 En la institución hay compañerismo porque la mayoría de las personas somos muy sociables.
- 22 Los supervisores y jefes nos proporcionan a los trabajadores información suficiente para solucionar nuestros problemas laborales.
- 23 Los trabajadores que tienen más tiempo en la compañía abusan de los recién llegados.
- 24 Aunque cuento con la suficiente privacidad, no desempeño mis actividades personales satisfactoriamente.

- 25 La capacitación y entrenamiento de la empresa es suficiente, pero aún así no desempeño adecuadamente mi trabajo.
- 26 Las nuevas órdenes de las autoridades no se comunican claramente y con precisión y por eso hay confusiones y malas interpretaciones.
- 27 Aún cuando no cuento con el suficiente espacio, puedo desempeñar adecuadamente mis actividades de trabajo.
- 28 Las nuevas órdenes de las autoridades no se comunican claramente y con precisión, pero no hay confusiones ni malas interpretaciones.
- 29 Las sugerencias que hago son tomadas en cuenta por las autoridades.
- 30 Los planes y programas son adecuados a las necesidades de la institución.
- 31 Las actividades que hay en la institución no son funcionales, aún cuando están bien programadas.
- 32 No existen diferencias entre los jefes y supervisores y nuestros problemas se atienden adecuadamente.
- 33 Provoco a mis compañeros y se ocasionan conflictos.
- 34 Tengo poca experiencia laboral, pero trato de transmitirla cuando se me solicita.
- 35 Quiero relacionarme pero no hay compañerismo dentro de la institución.
- 36 Pertenzco a una familia unida, pero mi actitud provoca la desunión familiar.

- 37 Los jefes y supervisores no conviven con nosotros, pero conocen nuestros - problemas.
- 38 Los supervisores y jefes se preocupan por orientarme en mis problemas, -- cuando se lo solicito.
- 39 No realizo comisiones dentro de la institución porque no me satisfacen.
- 40 Me entusiasma desempeñar alguna de las comisiones que la institución asigna.
- 41 Los supervisores y jefes no se preocupan por orientarme en mis problemas - personales ni yo lo solicito.
- 42 Los supervisores y jefes no nos proporcionan a los empleados información - suficiente para que solucionemos nuestros problemas laborales.
- 43 Lo que estudié me facilita ocuparme en comisiones y obtener beneficios de diversa índole.
- 44 Los empleados no realizamos actividades extra-laborales porque la institución no las organiza.
- 45 No provocho a mis compañeros, por lo que no se producen conflictos.
- 46 Los trabajadores más nuevos en la compañía abusan de los de mayor antigüedad.
- 47 En la empresa el reglamento es conocido por el personal.
- 48 Las nuevas órdenes de las autoridades, se comunican de manera clara y precisa, por lo que no hay confusiones o malas interpretaciones.

- 49 Las áreas para actividades laborales son utilizadas convenientemente.
- 50 La información que recibimos acerca de las disposiciones de las autoridades nos llega oportunamente.
- 51 Los empleados no participamos en las actividades laborales aún cuando nos interesan.
- 52 Los jefes y supervisores nos dan facilidades a los empleados para que solu
cionemos nuestros problemas.
- 53 A pesar de que tengo estudios no puedo desempeñar ninguna comisión ni obte
ner beneficios.
- 54 En el trabajo no hay empleados que provoquen a sus compañeros, pero de to-
dos modos se producen conflictos.
- 55 Las actividades que hay en la institución no son funcionales porque no es-
tán bien programadas.
- 56 Aunque hacemos sugerencias, las autoridades no las toman en cuenta.
- 57 Como no cuento con el suficiente espacio, no puedo desempeñar adecuadamen-
te mis actividades de trabajo.
- 58 No participo en las actividades labores porque no me interesa realizarlas.
- 59 Me entusiasma colaborar en alguna comisión, pero ya están todas asignadas.
- 60 Los jefes y supervisores nos dan facilidades a los empleados, pero aún así
no solucionamos nuestros problemas.

- 61 No pertenezco a una familia unida, ni me esfuerzo para que lo sea.
- 62 Mi experiencia laboral la transmito a mis compañeros cuando me lo solicitan.
- 63 Aunque existen discrepancias entre los jefes y supervisores, los problemas de los empleados se atienden adecuadamente.
- 64 La capacitación y entrenamiento de la empresa no es suficiente y por eso - no puedo desempeñar adecuadamente mi trabajo.
- 65 Generalmente no hago sugerencias a las autoridades porque no las toman en cuenta.
- 66 Cuento con el suficiente espacio para desempeñar mis actividades de trabajo.
- 67 No me entusiasma colaborar en ninguna comisión, además de que ya están todas asignadas.
- 68 Los jefes y supervisores no dan facilidades a los empleados, pero aún así solucionamos nuestros problemas.
- 69 No tengo estudios ni desempeño alguna comisión, por lo que no tengo beneficios de ninguna índole.
- 70 He tenido oportunidad de aplicar mis conocimientos, por lo que obtengo beneficios de la empresa.
- 71 Los trabajadores con mayor antigüedad en la compañía abusan de los recién llegados.
- 72 La capacitación y entrenamiento de la empresa es suficiente, lo que me permite desempeñar adecuadamente mi trabajo.

- 73 Las instalaciones para realizar actividades laborales son adecuadas, lo que permite que existan buenas relaciones entre los empleados.
- 74 No me entusiasma colaborar en ninguna comisión, aún teniendo la oportunidad de hacerlo.
- 75 Los jefes y supervisores nos atienden accesiblemente a los trabajadores -- aún cuando no lo solicitamos.
- 76 No tengo experiencia laboral, por lo que no obtengo beneficios de la empresa.
- 77 Frecuentemente los directivos abusan de su autoridad por lo que provocan la agresividad en los trabajadores.
- 78 Los planes y programas no son adecuados a las necesidades de la institución.
- 79 No existen instalaciones adecuadas, pero tenemos buenas relaciones entre todos.
- 80 Los trabajadores más nuevos en la compañía, no abusan de los de mayor antigüedad.
- 81 Las instalaciones de trabajo son adecuadas, pero aún así no existen buenas relaciones entre los empleados.
- 82 No me siento motivado para trabajar porque no cuento con los materiales que necesito.
- 83 Los jefes y supervisores conviven con nosotros, pero no conocen nuestros problemas.
- 84 Aún teniendo experiencia laboral, no la transmito a mis compañeros.

- 85 Frecuentemente los empleados se burlan de los jefes y supervisores.
- 86 La capacitación y entrenamiento de la empresa no es suficiente, sin embargo desempeño adecuadamente mi trabajo.
- 87 Cuento con la suficiente privacidad para desempeñar mis actividades personales satisfactoriamente.
- 88 Las comisiones que ofrece la institución son productivas, por lo que me satisfacen.
- 89 Me gusta desempeñar los trabajos porque cuento con los materiales que necesito.
- 90 Los jefes y supervisores no dan facilidades a los empleados y por eso no solucionamos nuestros problemas.
- 91 Los jefes y supervisores no nos atienden accesiblemente, aún cuando lo solicitamos.
- 92 En la institución no hay compañerismo, porque casi nadie es sociable.
- 93 No existen diferencias entre los jefes y supervisores, pero nuestros problemas quedan ignorados.
- 94 Aunque la institución organiza actividades extra-laborales, no asisto a ellas.
- 95 Estoy dispuesto a llevar a cabo los trabajos, aunque no cuento con los materiales necesarios.
- 96 Las comisiones que ofrece la institución no son productivas, por lo que no me satisfacen.

- 97 Los jefes y supervisores nos atienden accesiblemente a los trabajadores - cuando lo solicitamos.
- 98 No quiero relacionarme aunque haya compañerismo dentro de la institución.
- 99 Los empleados no se burlan de los jefes y supervisores.
- 100 En la empresa nadie conoce el reglamento.
- 101 Los directivos no abusan de su autoridad, por lo que tienen buenas relaciones con los trabajadores.
- 102 Los jefes y supervisores no nos atienden accesiblemente a los trabajadores ni nosotros lo solicitamos.
- 103 No tengo experiencia laboral, por lo que no la transito a los demás.
- 104 No tengo privacidad, sin embargo desempeño satisfactoriamente mis actividades personales.
- 105 Tengo experiencia laboral, pero no obtengo beneficios.
- 106 Asisto a las actividades extra-laborales que organiza la institución.
- 107 En esta institución las actividades están bien programadas y por eso funcionan adecuadamente.
- 108 Debido a que existen diferencias entre los jefes y supervisores, los problemas de los empleados quedan ignorados.
- 109 Las comisiones que realizo en la institución me dejan satisfecho.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

ANEXO III

COMPONENTES AMBIENTALES
(hoja de respuestas)

No.	CIERTO	FALSO
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32		
33		
34		
35		
36		
37		

No.	CIERTO	FALSO
38		
39		
40		
41		
42		
43		
44		
45		
46		
47		
48		
49		
50		
51		
52		
53		
54		
55		
56		
57		
58		
59		
60		
61		
62		
63		
64		
65		
66		
67		
68		
69		
70		
71		
72		
73		
74		

No.	CIERTO	FALSO
75		
76		
77		
78		
79		
80		
81		
82		
83		
84		
85		
86		
87		
88		
89		
90		
91		
92		
93		
94		
95		
96		
97		
98		
99		
100		
101		
102		
103		
104		
105		
106		
107		
108		
109		

ANEXO IV

**CUADRO DE CONSISTENCIA DE RESPUESTA POR AREA EN PORCENTAJES
PARAMETROS DE LA EMPRESA**

<u>INDICADOR</u>	<u>ASPECTO</u>	<u>REACTIVOS</u>	<u>C</u>	<u>E</u>	<u>PROMEDIO</u>
<u>ORGANIZACION</u>	<u>FUNCIONAMIENTO</u>	-+10	55	45	
		+31	5	95	
		--55	20	80	
		+107	55	35	71.25%
<u>REGLAMENTO</u>		-+47	90	10	
		--100	25	75	82.50%
<u>CAPACITACION Y</u>					
<u>ENTRENAMIENTO</u>		+25	35	65	
		--64	20	80	
		+172	55	35	
		-+86	65	35	66.25%
<u>PLANES Y</u>					
<u>PROGRAMAS</u>		+30	95	5	
		--78	5	95	95%

<u>INDICADOR</u>	<u>ASPECTO</u>	<u>REACTIVOS</u>	<u>C</u>	<u>E</u>	<u>PROMEDIOS</u>
ESCEMARIOS	<u>UTILIDAD</u>	--8	15	85	
		++49	93	5	90%
	<u>ESPACIO</u>	+7	10	90	
		-127	70	30	
		--55	5	95	
		+166	90	10	86.25%
	<u>INTERRELACION</u>	--12	5	95	
		+73	85	15	
		-179	10	90	
		+81	65	35	85%
	<u>PRIVACIA</u>	--16	40	60	
		+24	20	80	
		+187	45	55	
		-1104	50	50	61.25%
COMUNICACION	<u>INFORMACION</u>	--6	25	75	
		+150	100	0	87%
	<u>ORDENES</u>	+9	60	40	
		--26	35	65	
		-128	35	65	
		+148	100	0	72.5%
	<u>SUGERENCIAS</u>	+29	60	20	
		+56	30	70	
		--63	40	60	70%

CUADRO DE CONSISTENCIA DE RESPUESTAS POR AREAS EN PORCENTAJES

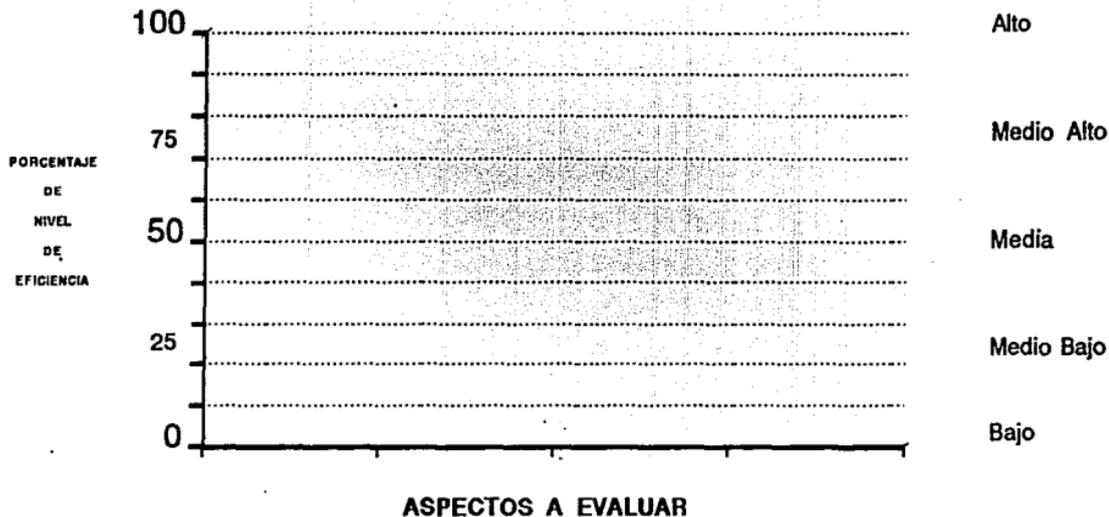
PARAMETROS DEL PERSONAL

INDICADOR	ASPECTO	REACTIVOS	C	E	PROMEDIO	
INVOLUCRAMIENTO	<u>INTERES</u>	+1	60	40		
		+15	45	55		
		+31	30	70		
			-58	30	70	63.75%
	<u>ENTUSIASMO</u>	+40	80	20		
		+59	60	40		
		-67	35	65		
			-74	45	55	65%
	<u>SATISFACCION</u>	-39	10	90		
		+88	70	30		
		-96	10	90		
		+109	80	20	82.5%	
	<u>ELEMENTOS DE TRABAJO</u>	+17	5	95		
		-82	5	95		
+89		95	5			
+95		60	40	86.25%		
PARTICIPACION	<u>ORIENTACION 1</u>	+2	70	30		
		+14	70	30		
		+38	20	80		
			-41	15	85	76.25%
	<u>ORIENTACION 2</u>	+22	85	15		
		-42	35	65	75.62%	
	<u>FACILIDADES</u>	+52	90	10		
		+60	40	60		
		+68	15	85		
		-90	10	90	81.25%	
<u>ACCESIBILIDAD</u>	+75	75	25			
	+91	15	85			
	+97	85	15			
	-102	15	85	82.5%		
			-18	45	55	
<u>CONVIVENCIA</u>	+19	60	40			
	+37	40	60			
<u>ASISTENCIA</u>	+63	40	60	58.75%		
	+3	40	60			
	-44	35	65			
	+94	60	40			
	+106	50	50	58.75%		

<u>INDICADOR</u>	<u>ASPECTO</u>	<u>REACTIVO</u>	<u>C</u>	<u>E</u>	<u>PROMEDIO</u>
NIVEL DE DESARROLLO	<u>FAMILIAR</u>	+3	70	30	
		+30	75	25	
		+36	15	85	
	<u>ESCOLAR</u>	-61	19	85	77.5%
		-20	80	20	
		+43	85	15	
		+33	15	85	
		-69	5	95	84.25%
	<u>EXPERIENCIA 1</u>	-34	80	20	
		+62	80	20	
		+84	30	70	
		-103	5	95	80%
	<u>EXPERIENCIA 2</u>	-44	80	20	
		+70	95	5	
		-76	20	80	
+105		10	90	84.25%	
<u>COMPANERISMO</u>	+21	50	50		
	+35	70	30		
	-92	45	55		
	-98	10	90	66.25%	
	+11	65	35		
NO AGRESIVIDAD	<u>PROVOCACION</u>	+33	20	80	
		-45	50	50	
		-54	10	90	71.25%
	<u>ABUSO</u>	+23	35	65	
		-71	60	40	
		+46	35	65	
		-80	15	85	68.75%
	<u>INDIFERENCIA</u>	-32	65	35	
		+63	60	40	
		-93	35	65	
+100		15	85	68.75%	
<u>AUTORIDAD</u>	+77	20	80		
	-101	90	10		
	+85	30	70		
	-99	60	40	75%	

ANEXO V

ESCALA DE MEDICION

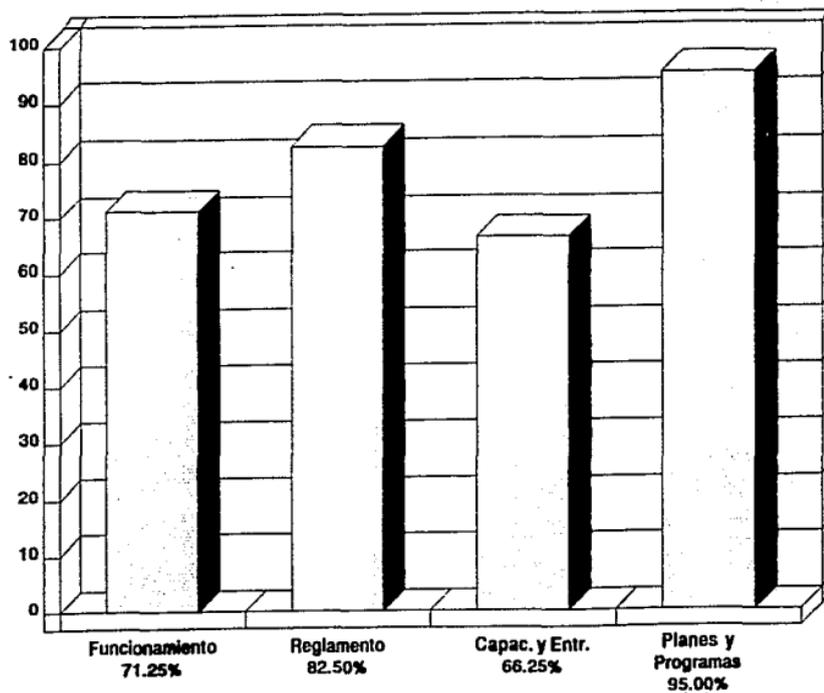


RANGOS:

0 a 25 %	=	Bajo Nivel de Eficiencia
25% a 50%	=	Nivel Medio Bajo de Eficiencia
50%	=	Limite de Eficiencia
50% a 75%	=	Nivel Medio Alto de Eficiencia
75% a 100%	=	Nivel Alto de Eficiencia

ANEXO VI

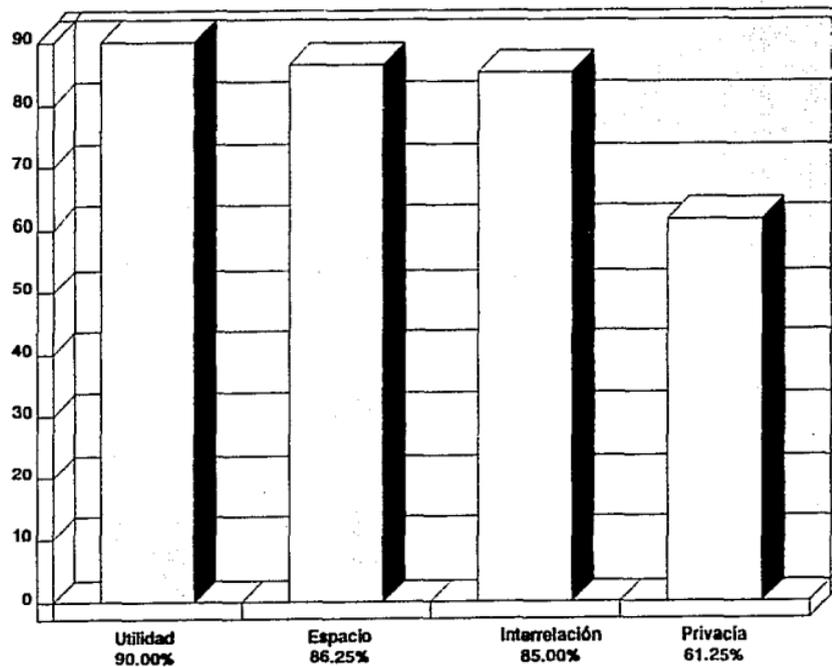
I. ORGANIZACION



Total
78.78%

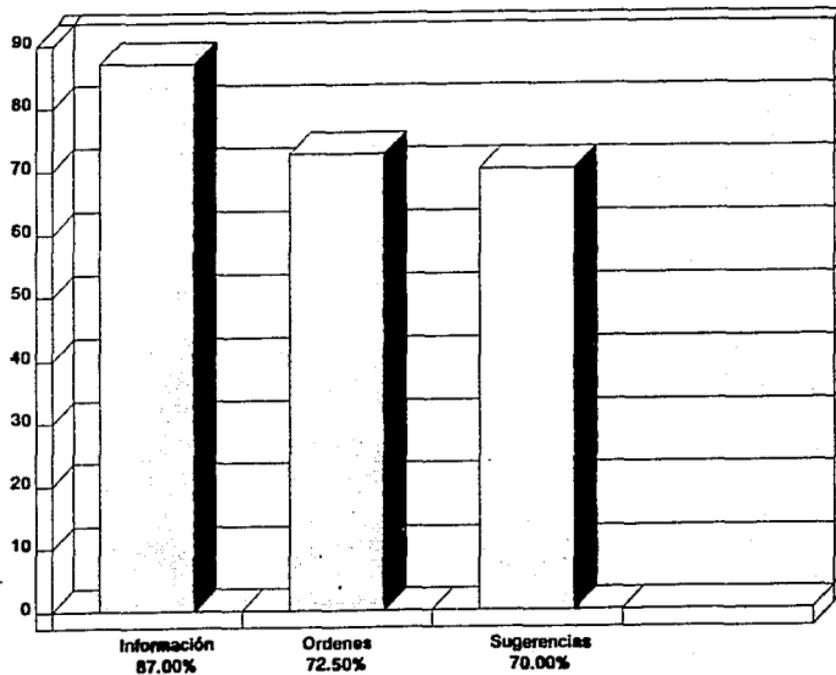
GRAFICA 1.0EM

II. ESCENARIOS



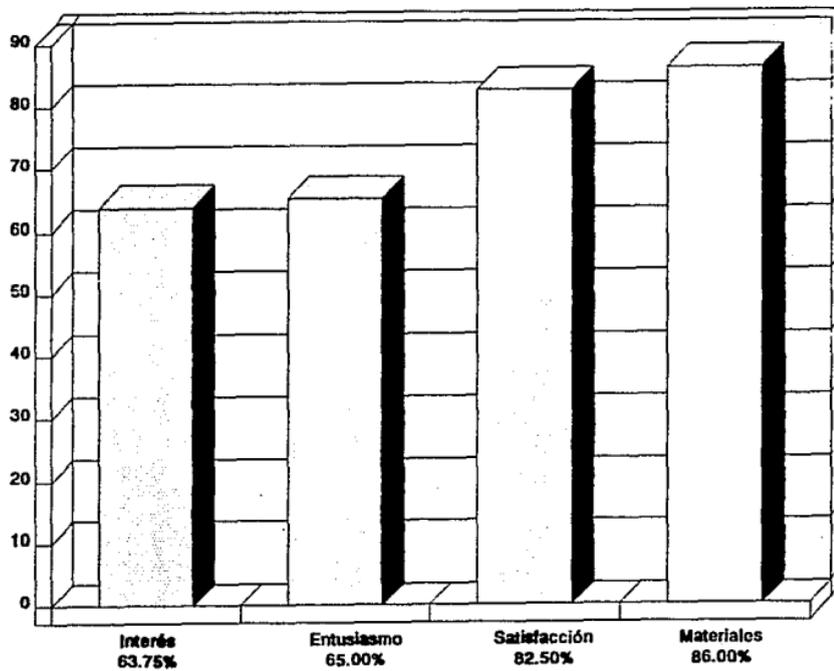
Total
80.82%

III COMUNICACION

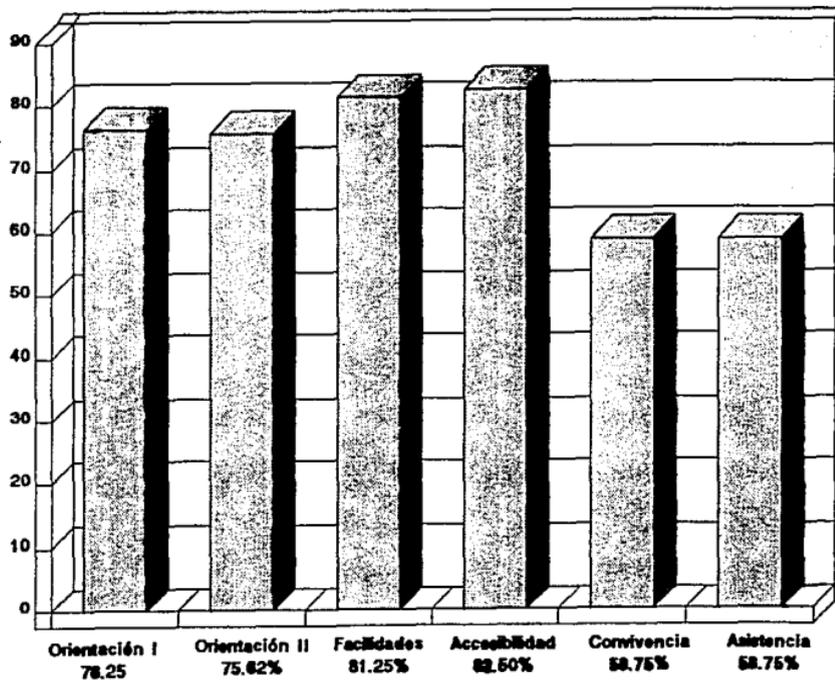


TOTAL
78.50%

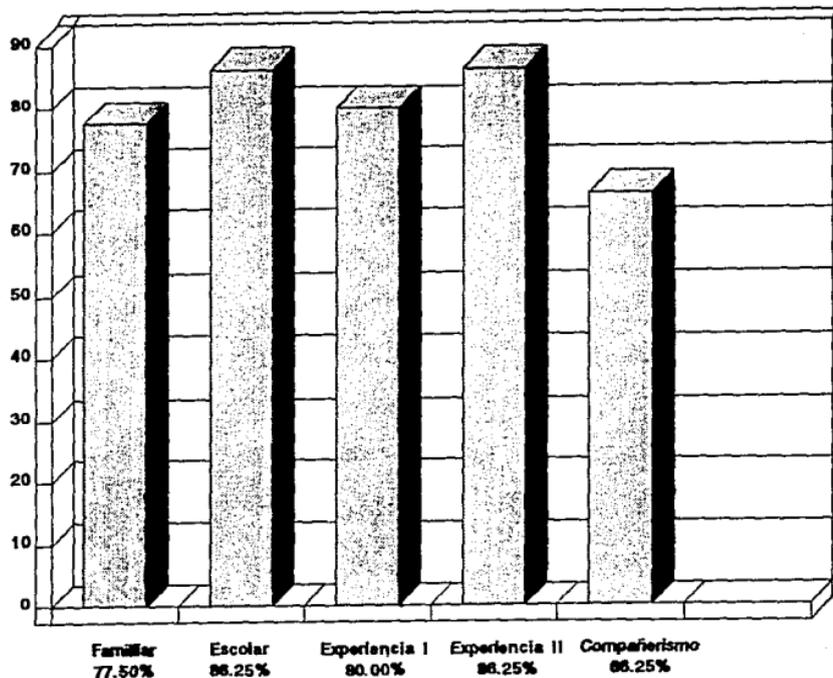
IV INVOLUCRAMIENTO



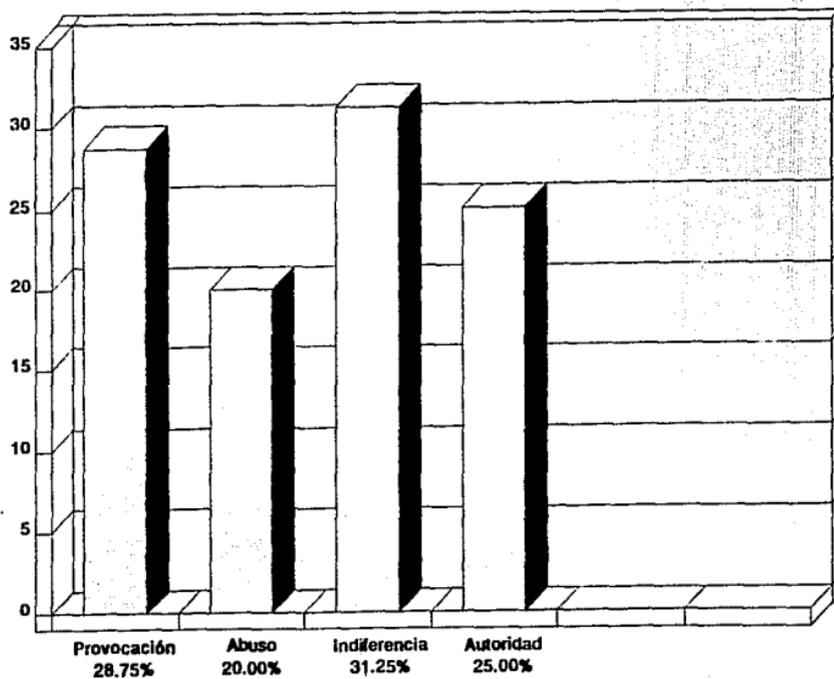
V PARTICIPACION



VI NIVEL DE DESARROLLO



VII AGRESIVIDAD



TOTAL
28.25%
FACTOR
NEGATIVO

GRAFICA7.0EM

ANEXO VII

PARAMETRO DE LA EMPRESA

INDICADOR	ASPECTO	NIVEL DE EFICIENCIA	TOTAL
O R G A N I Z A C I O N	FUNCIONAMIENTO	71.25	78.75
	REGLAMENTO	82.50	
	CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	66.25	
	PLANES Y PROGRAMAS	95.00	
E S C E N A R I O S	UTILIDAD	90.00	80.62
	ESPACIO	86.25	
	INTERRELACION	85.00	
	PRIVACIA	61.25	
C O M U N I C A C I O N	INFORMACION	87.00	76.50
	ORDENES	72.50	
	SUCERENCIAS	70.00	
		PROMEDIO GENERAL	78.62

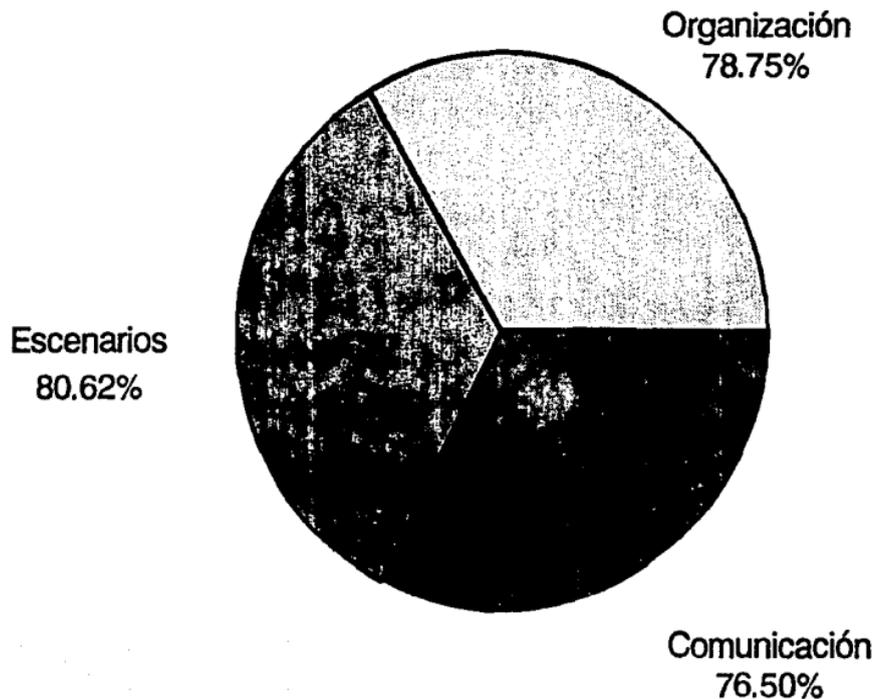
En la tabla están representados los porcentajes de la percepción del personal de la empresa y el nivel de eficiencia de cada indicador y aspecto.

PARAMETRO DEL PERSONAL

INDICADOR	ASPECTO	NIVEL DE EFICIENCIA	T O T A L
I N V O L U C R A — M I E N T O	INTERES	63.75	74.31
	ENTUSIASMO	65.00	
	SATISFACCION	82.50	
	MATERIALES O ELEMENTOS DE TRABAJO	86.25	
P A R T I C I P A C I O N	ORIENTACION I	76.25	71.37
	ORIENTACION II	75.62	
	FACILIDADES	81.25	
	ACCESIBILIDAD	82.50	
	CONVIVENCIA	58.75	
	ASISTENCIA	58.75	
N I V E L D E D E S A R R O L L O	FAMILIAR	77.50	79.25
	ESCOLAR	86.25	
	EXPERIENCIA I	80.00	
	EXPERIENCIA II	86.25	
	COMPAÑERISMO	66.25	
N O S I V I D A C R A D —	PROVOCACION	71.25	73.75
	ABUSO	80.00	
	INDIFERENCIA	68.75	
	AUTORIDAD	75.00	
		PROMEDO GENERAL	74.67

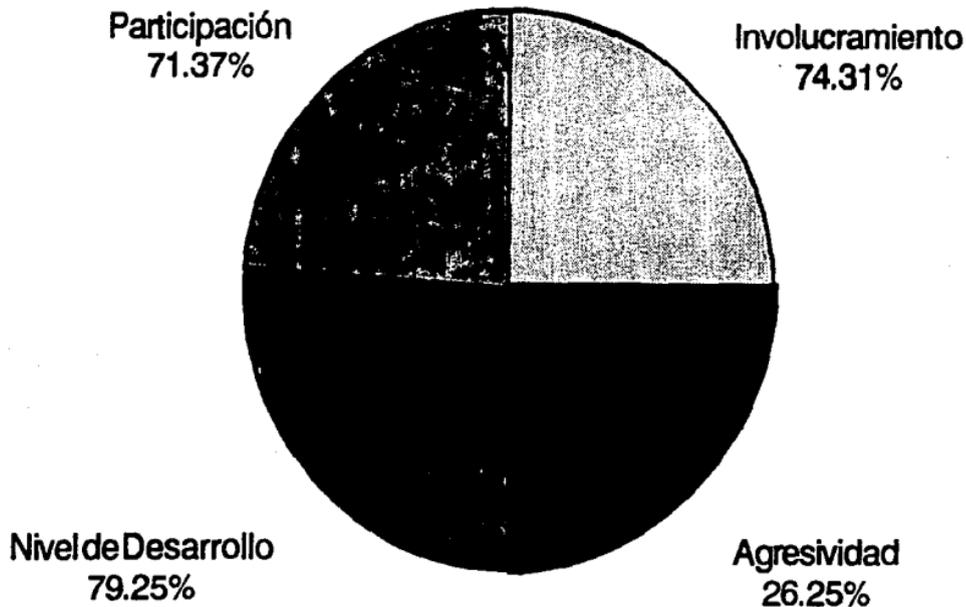
ANEXO VIII

INDICADORES RELACIONADOS CON LA EMPRESA



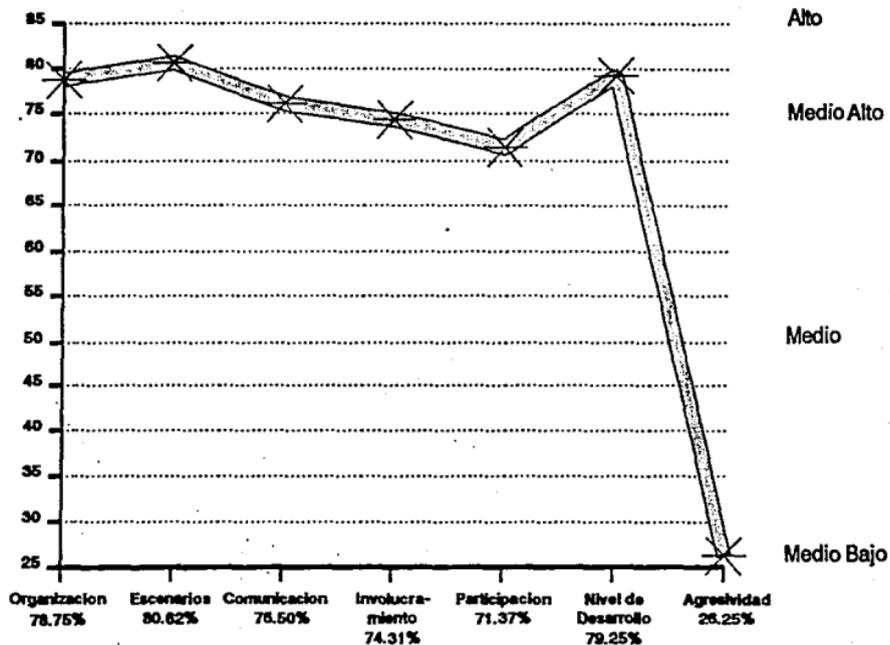
ANEXO IX

INDICADORES RELACIONADOS CON EL PERSONAL



ANEXO X

PROMEDIOS GENERALES



G L O S A R I O D E T E R M I N O S

Actitud.- Según Thurstone es el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico; constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio.

Ambiente.- Espacio físico limitado temporal y espacialmente.

Clima Institucional.- Escenarios físicos y arquitectónicos donde existe una estructura organizacional dentro de la cual funcionan diferentes tipos de individuos.

Componente Ecológico.- Conjunto de variables que influyen en la conducta de los sujetos.

Consultor.- Es un profesional o grupo de profesionales, especialistas en procesos humanos, administrativos y productivos, cuya función es asesorar, aconsejar, analizar, procurar, diseñar y establecer cambios organizacionales.

Contaminación Social.- Es la alteración de los repertorios conductuales de relación.

Contexto Ecológico.- Escenarios conductuales que determinan la conducta de los sujetos.

Diagnóstico.- Etapa de la consultoría en la que se describe la situación actual de una persona, grupo u organización, éste es elaborado con base en la exploración y sistematización de la información.

Deterioro Intelectual.- Es la disminución de los repertorios conductuales adquiridos, tales como: hábitos laborales, escolares e intelectuales.

Ecología.- Ciencia que estudia las relaciones recíprocas que se establecen entre los seres vivos y el medio que los rodea.

Ecología Social.- Estudio multidisciplinario de los impactos en los seres humanos producidos por los ambientes físicos y sociales: interés en la evaluación y optimización de los medios humanos, las consecuencias evolutivas y de evaluación a corto plazo a estos ambientes.

Empresa Comercial.- Este tipo de empresa cumple la función de exposición y distribución del producto, siendo intermedia entre el fabricante y el consumidor.

Frenología.- Hipótesis fisiológica de Gall, según la cual el cerebro es una agregado de órganos a cada uno de los cuales corresponde diversa facultad intelectual, instinto o afecto que gozan de mayor energía según sea más o menos desarrollada la parte cerebral que corresponde.

Instrumento de Validación Social.- Escala tendiente a identificar los valores principalmente responsables en los escenarios relacionados con el mejoramiento laboral de una organización: entre otros, están la opinión del personal y la filosofía de la forma en el tratamiento. Estas escalas sugieren que a partir del reconocimiento de la importancia de evaluar del mejor modo posible las características de los ambientes de tratamiento y por supuesto de la relevancia social que esto implica.

BIBLIOGRAFIA

- * Allport, F. II. "Theories of Perception and the Concept of Structure", New York: Wiley, 1955
- * Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, D.F., 1983 y 1986
- * Baker y Herbert Wright, "Ecological Psychology". Stanford University Press, 1968
- * Beckhard, R., "Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos", Editorial Fondo Educativo Interamericano, México, D.F., 1969
- * Brunswick E. y Kamilla J., "Ecological Validity of Proximity and Other Gestal Factors". American Journal of Psychology, 1953
- * Brunswick E., "Perception and the Representative Design of Psychological Experiments". University of California, 1956
- * Burke, W. "D.O., Punto de Vista Normativo", Editorial Sitesa, México, D.F., 1988
- * Cofer C.N. an Appley M., "Psicología de la Motivación", Editorial Trillas, 1971
- * Cofer C.N., "Motivación y Emoción", Bilbao, Brower, 1984
- * Coundill W., "The Psychiatric Hospitals as a Small Society", Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1958
- * Davidoff Linda L., "Introducción a la Psicología", 2a. Edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, D.F., 1980
- * Ellsworth R., "Consumer Feedback in Measuring the Effectives of Mental Health Programs", 1969 Handbook of Evaluation, 1965
- * Ferrer, L. "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional" Editorial Trillas, México, D.F., 1976
- * Gadner J.W., "Self Renewal, Parper and Row", New York, 1965

- * Gavin and Howe, "Organizational Climate as a Fuction of Personal and Organizational Variables", J. Appl. Psychology, 1973
- * Goffman, E. Internados, "Ensayo Sobre la Situación Social de los Enfermos Mentales", Amorrortu Editores, Buenos Aires, Argentina. 1961
- * Grados Espinosa Jaime, "Reclutamiento, Selección, Con tratación e Inducción de Personal", Facultad de Psico logía, U.N.A.M., México, D.F. 1983
- * Harold Proshansky, "Psicología Ambiental" Editorial Trillas, México, D.F. 1978
- * Harshame, H. y Mary M., "Students in Deceit" Mc. Millan, New York, 1968
- * Hodgetts Richard y Altaman S., "Comportamiento en las Organizaciones", Editorial Interamericana, Miami 1981
- * Huse F. Bowdth J., "El Comportamiento Humano en la Organización", Editorial FEI, México, D.F., 1980
- * Jackson J., "Toward the Comparative Study of Mental Hospitals. Characteristics for the Treatment Method in Psychiatric Basic Books". New York, 1953
- * Jones M., "The Therapeutic Community: New Treatment Method in Psychiatric Basic Book", New York, 1953
- * Jum C. Nunnalli, "Teoría Psicométrica", Editorial Trillas, México, D.F.
- * Keith Davis, "El Comportamiento Humano en el Trabajo", Editorial Mc. Graw Hill, México, D.F., 1983
- * Konntz S., O'Donnell W., "Administración" Editorial Inc. Graw Hill, México, D.F., 1985
- * Meneses Morales Ernesto, "Educar Comprendiendo al Niño", Editorial Trillas, México, D.F. 1985
- * Moss Rudolf, "Social Environment of University Student Living Groups Architectural and Organizational Correlates", Enviroment and Behavior, California 1978
- * Nueva Enciclopedia Cultural, EPSA, Tomo I Editorial Sopena, Barcelona 1975

- * Moos Rudolf, "Evaluating Educational Environments", San Francisco, California, 1979
- * Park Robert, "The City", University of Chicago Press, 1925
- * Pinel P. "Teactrice of Insanity", London, England 1806.
- * Proshansky Harold M., "Psicología Ambiental", Editorial Trillas, México, D.F. 1978
- * Risley Tr. y Cataldo M. " Evaluación de Ambientes Vitales", Universidad de Kansas, Traducción de Domínguez Benjamin, 1977
- * Spiegel and Keith, "Características de los Ambientes de Tratamiento en Instituciones de Custodia", Diseño y Evaluación 1976
- * Stanton A. Schwartz M., "The Mental Hospital: A Study of Institutional Participation in Psychiatric Illness and Treatment". Basic Books, New York 1954
- * Stotland E. and Kebler A., "Life and Death of a Mental Hospital", University of Washington Seattle, 1965
- * Warren Bennis, "Desarrollo Organizacional: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas", State University of New York at Buffalo, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., México 1973
- * Werther William B. Jr. and Keith Davis, "Dirección de Personal y Recursos Humanos", Editorial Mc. Graw Hill España, 1982
- * Cabrera López Ana G. e Islas Pérez S., "Modelos Recientes en D.O.", Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología U.N.A.M. 1992
- * Cruz C. y Olvera Y., " Evaluación del Clima Institucional en Comunidades Cautivas", Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1984
- * Flores Elizarrás José y Ortega Pedroza M. del C., "El Cambio de la Cultura Organizacional", Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1984

- * Giesemann I., "Uso y Aplicación de las Diferentes Intervenciones de Desarrollo Organizacional en México", Tesis de Licenciatura, I.T.A.M. 1988
- * Gutiérrez Pantoja J.A., "Desarrollo Organizacional", Tesis de Licenciatura, U.N.A.M. 1990
- * Lambarri Araceli, "La Evaluación y el Diseño de Ambientes de Tratamiento en Tres Instituciones de Custodia en el Estado de México", Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1980
- * Valdéz Delhumeau, "La Motivación en la Industria", Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1974
- * Yáñez V., "Diagnóstico de Clima Organizacional en una Empresa Privada", Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1983
- * Beckhard R., "Thriving Organizations in Year 2000 Transformándonos para entrar en un mundo sin fronteras, reto y compromiso del D.O.", XI Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional, (Publicaciones Periódicas) México, D.F., U.D.E.M. 1992
- * Domínguez y Cols., "Ambientes Institucionales de Custodia y Ecología Conductual", Reclusorio Preventivo Norte México 1980
- * Porter y Lawler, (Tomado del Documento de Trabajo) "Características de los Ambientes de Tratamiento en Instituciones de Custodia, su Diseño y Evaluación", 1976
- * Thurstone L. L., "Comment", American Journal of Sociology, 1946
- * Valadéz A., "Visión D.O.", Siglo XXI Transformándonos para entrar a un mundo sin fronteras, reto y compromiso del D.O., XI Congreso Internacional de D.O. (Publicaciones Periódicas) México, D.F. 1992
- * Byers, Susan, Tomado del Documento de Trabajo "Consecuencias del Stress en un Medio Ambiente Hostil", Facultad de Psicología, U.N.A.M. 1987