



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CLIMA LABORAL: SATISFACCION Y DESEMPEÑO
PERSONAL
(PROPUESTA DE EVALUACION)

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

GLORIA FLORES PROCUNA

DIRECTOR DE TESINA:
LIC. ALVARO JIMENEZ OSORNIO

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. LAS ORGANIZACIONES Y EL CLIMA LABORAL	
1.1 LAS ORGANIZACIONES Y EL FACTOR HUMANO	4
1.2 DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES	8
1.3 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL.....	10
1.3.1 TIPOS DE CLIMA	13
1.3.2 SUS COMPONENTES	14
1.3.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL	16
1.4 EL CLIMA GLOBAL ORGANIZACIONAL	17
1.5 MÉTODOS Y MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	19
RESUMEN.....	22
Capítulo 2. SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO PERSONAL DE LOS EMPLEADOS	
2.1 RELACION ENTRE EL CLIMA LABORAL, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO	24
2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACION	29
2.2.1 TEORÍA DE LA JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	30
2.2.2 TEORÍA DE TRES NECESIDADES DE McCLELLAND	32
2.2.3 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	33
2.3 CONTROVERSLA SATISFACCIÓN - DESEMPEÑO.....	35
2.3.1 LA SATISFACCION INFLUYE EN EL DESEMPEÑO	35
2.3.2 EL DESEMPEÑO CAUSA SATISFACCION	35
2.3.3 LA RECOMPENSA PRODUCE SATISFACCION Y DESEMPEÑO	36
2.4 CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCION LABORAL.....	37
2.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION LABORAL Y EL DESEMPEÑO PERSONAL	38
2.5.1 ATRIBUTOS INDIVIDUALES	39

- Edad	39
- Sexo.....	40
- Estado Civil.....	41
- Antigüedad.....	41
- Personalidad.....	41
- Inteligencia.....	42
2.5.2 ESFUERZO LABORAL	42
2.5.3 APOYO ORGANIZACIONAL	42
- Tamaño y dimensión.....	43
- Reglamentos y políticas.....	44
- Factores del ambiente de trabajo.....	44
- Factores relacionados con el contenido de trabajo.....	45
RESUMEN	46
 Capítulo 3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL	
3.1 OBJETIVO GENERAL	48
3.2 METODOLOGÍA (DESCRIPCIÓN GENERAL)	48
3.2.1 PROGRAMA DE CLIMA LABORAL	50
3.2.2 MÉTODO DE RETROALIMENTACIÓN POR ENCUESTA	50
3.3 ETAPA UNO: DIAGNOSTICAR PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN ...	51
3.3.1 MÉTODO Y/O TÉCNICA PARA REALIZAR LA PRIMERA FASE: SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL	51
3.3.2 SEGUNDA FASE: APLICACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL	52
3.3.2.1 ¿QUÉ MIDEN CADA UNO DE LOS FACTORES QUE CONSTITUYEN EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CLIMA?	52
3.3.2.2 MÉTODO Y/O TÉCNICA QUE SE UTILIZA PARA APLICAR EL INSTRUMENTO Y/O CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL	55
- Antes de la aplicación.....	55
- Durante la aplicación.....	56
- Después de la aplicación.....	58
3.3.2.3 MÉTODO ESTADÍSTICO QUE SE UTILIZA PARA LA CODIFICACIÓN Y OBTENCIÓN DE TENDENCIAS DE LA INFORMACIÓN	58
- Variables.....	58
- Prueba Estadística.....	59
- Método y/o técnica para la recolección de comentarios.....	59

3.3.3 MÉTODO Y/O TÉCNICA PARA REALIZAR LA TERCERA FASE : RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.....	60
- Antes de la entrevista.....	60
- Durante la entrevista.....	60
- Guía de la entrevista.....	61
3.4 MÉTODO Y/O TÉCNICA PARA ELABORAR EL REPORTE GENERAL DE CADA GERENCIA Y/O ÁREA DE LA INSTITUCIÓN DE QUE SE TRATE	61
- Amenazas, Oportunidades, Alternativas de solución.....	61
3.5 ETAPA DOS: ACCIÓN O INTERVENCIÓN - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	62
- Seis pasos para realizar el Diagnóstico Organizacional	62
3.5.1 MÉTODO Y/O TÉCNICA PARA REALIZAR LAS NORMAS DE ACCIÓN.....	63
3.6 ETAPA TRES: CONTINUACIÓN DEL PROCESO-SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN	63
RESUMEN	63

Capítulo 4: VENTAJAS, LIMITACIONES PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL , SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES.

4.1 VENTAJAS	65
4.2 LIMITACIONES	68
4.3 PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL.....	70
4.4 SUGERENCIAS	73
4.5 CONCLUSIONES	76

* APÉNDICE

- Instrumento de Evaluación #1 de una Institución bancaria.
- Instrumento de Evaluación #2 "Propuesta".

* BIBLIOGRAFÍA

DEDICATORIA

Gracias sinceramente a La División de Educación Continua que participo en la
realización del presente trabajo

Reverencia al que fue mi Director a quien yo elegí para que me condujera en esta gran
experiencia de mi vida:

Alvaro Jimenez Osorno quien fue mi profesor pues con reglas y reloj siempre le
aprendí algo significativo

Con respecto a mis profesores agradezco a todos la Retroalimentación positiva o
negativa hecha a este trabajo

Igualmente a lo largo de este camino hubo amigos que me proporcionaron de su valioso
tiempo para ayudarme.

A si mismo a mis padres a quienes dedico este esfuerzo que es parte de mi vida como
solo una muestra de cariño y

Saber que existes U N A M es saber que existo en estas paginas por ti, porque junto a
ti crecí y por ti aprendí.

**Obstáculos hay a lo largo de mi camino, más TU siempre
estuviste, estas y estarás conmigo aunque no estés junto a mí.**

INTRODUCCIÓN

Dado que a partir del primero de enero de 1994 se inició un proceso definitivo para el México del próximo siglo, el "Tratado Trilateral de Libre Comercio", (T.L.C.) entre México, Estados Unidos y Canadá marca un nuevo rumbo en la historia de nuestras relaciones con la potencia mundial, por lo que será importante que las empresas mexicanas se incorporen a la ola mundial de la globalización de la producción y el consumo, lo que lograrán sólo enfrentándose a esta nueva orientación económica que, de cualquier forma, deberán asumir:

1. La que aspira a la productividad,
2. a la excelencia en calidad.

Ante tal situación, se observa el hecho de que no se puede hablar de producción, calidad o excelencia cuando existe un clima laboral deficiente y mediocre. Por lo tanto, las empresas mexicanas deben considerar "el cambio" para enfrentarse sin dificultades a las nuevas tecnologías, mercados y retos, y si algunas de ellas no dan importancia al "verdadero conocimiento" de la nueva realidad, el resultado sería que tales empresas no se adapten y se deteriore su desarrollo organizacional, y por consiguiente, su clima laboral. Este último, en términos generales, es la relación entre la empresa y los empleados donde las condiciones del medio ambiente laboral influyen y condicionan el comportamiento de los individuos, ya sea producir más, estar motivados o bien ser estables laboralmente, entre otros.

En este sentido, el interés del presente trabajo es proponer un instrumento de evaluación que mida clima laboral mismo que fue implementado en una institución bancaria, tal instrumento toma en cuenta los siguientes aspectos: 1. Los procesos organizacionales, 2. los factores organizacionales y, 3. los atributos individuales, mismos que en conjunto repercuten en el clima laboral y por ende en la satisfacción y desempeño personal de los empleados. De esta forma, la propuesta es sugerir mejoras a dicho instrumento de evaluación tomando en consideración algunos autores tales como Warren Bennis, Rensis Likert, Maslow, Herzberg, entre otros expertos de los que sólo se retoman aspectos de índole relevante para tener una perspectiva crítica, integral y más completa por el nivel de exploración para el presente tema.

Para tal instrumento, se tiene como propósito ser lo más objetivo posible, ya que una empresa está formada por una multitud de dimensiones las cuales son difíciles de identificar; de ahí surge la inquietud de dejar la propuesta abierta de un *instrumento de evaluación* para todo aquel interesado que quiera identificar el clima de su organización y si se quiere ser más riguroso, será necesario adaptarlo de acuerdo a las necesidades de la organización.

Para lograr el desarrollo del presente trabajo, en el *primer capítulo* se hace referencia a dos entidades muy importantes: la organización y el factor humano, ya que actualmente las personas trabajan la mayor parte del tiempo dentro de las organizaciones. Ahora bien, se hace una somera revisión de estas entidades en cuanto a sus definiciones, características y como intervienen en la formación del clima laboral. Enseguida se habla sobre la necesidad del *Desarrollo de las Organizaciones*, pues se indica que éstas son susceptibles a los tiempos cambiantes, su ascenso y caída, su éxito y su fracaso, atestiguan todos su vulnerabilidad.

Por tal situación, los empresarios mexicanos de hoy en día deben prepararse con estrategias óptimas para que la firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio no debilite el desarrollo global de su organización y considere lo que en su momento insinuó John W. Garchner 1965 (citado por Bennis, G. 1973, p.2) "quien puede necesitar más la innovación continua es la propia compañía". Todo esto remite a pensar en el campo del Desarrollo Organizacional (D.O), del cual se enuncian aspectos generales, y para fines del presente trabajo, sólo se retoma una parte del mismo, ésta es, el clima laboral, del cual a lo largo de los años no ha sido definido con un concepto único, ya que varía a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

A este respecto se abordan diferentes definiciones de clima laboral; se dictan algunos tipos de clima; se habla sobre sus componentes, de los cuales se indica que no resulta fácil determinar la influencia de cada uno de ellos sobre las actitudes individuales; así mismo, se distingue la importancia que el clima laboral debe tener para los empresarios para detectar si éste está causando problemas en la organización y si es así, acudir con los expertos para que elaboren el análisis y el diagnóstico pertinente que amenaza el clima de la organización. En todo esto, se puede asumir que va a depender el desarrollo y adaptación al medio exterior de la organización.

Finalmente, se enfatiza la polémica entre los investigadores sobre la existencia de clima global organizacional y respecto a los métodos, instrumentos y tipos de dimensiones más adecuadas para medir el clima, puesto que como se menciona en el párrafo anterior, en realidad no hay un concepto por todos aceptados del clima laboral, los métodos empleados para su medición se relacionan directamente con la definición que se use de clima.

Por otra parte, para entender la conducta dentro de las organizaciones, se considera relevante hablar en el capítulo dos sobre cómo el clima laboral, repercute en la satisfacción y desempeño personal de los empleados. Se indican algunas definiciones sobre estos dos conceptos. También, se particulariza el estudio de tres teorías de la motivación como la de Maslow, McClelland y Herzberg, mismas que ayudan a aclarar el tema de la satisfacción y el desempeño personal.

Posteriormente, se expone la hipotética conexión entre motivación-satisfacción del empleado y su desempeño en el trabajo, lo cual ha generado interés entre los estudiosos de la conducta ya que tanto en Hodgetts (1989) como en Schermerhorn, J. (1987), se menciona que a lo largo de los años han surgido tres tesis que tratan de explicar dicha relación, mismas que se describen en el contexto de este capítulo; éstas son:

1. La satisfacción conduce a un buen desempeño en el trabajo.
2. El desempeño conduce a la satisfacción.
3. Las recompensas conducen a la satisfacción.

Poco después, se comprenden posibles consecuencias de una baja y alta satisfacción de los empleados y para finalizar el segundo capítulo, se expone como diversos factores pueden influir en la satisfacción laboral y el desempeño personal de los empleados, por ejemplo, sueldos, políticas de promoción, tamaño de la empresa y otros, pues de estos factores depende que las personas se sientan satisfechas o no, motivadas o no, en fin de todo aquello que reciben de la organización a cambio de lo que hacen en ella.

No se pasa por alto que también las características personales como duración en el servicio, edad o estado civil, entre otras, influyen en la satisfacción laboral y el desempeño, sin olvidar que la organización no es la única responsable de esto por lo que se considera también el esfuerzo del individuo.

Cabe mencionar, que a lo largo de este capítulo se hace referencia a investigadores como Lyon e Ivancevich, La Follette y Sims, Litwin y Stringer, entre otros, quienes aportaron estudios trascendentes y no pasan desapercibidos a fin de que quede un conocimiento más claro y cercano a la realidad, por su nivel de investigación en cuanto al tópico al que aquí se hace referencia.

En cuanto al *capítulo tres*, éste abarca un Instrumento de evaluación que mide clima laboral mismo que se implementó en una institución bancaria y del cual se expone todo el aspecto metodológico como por ejemplo, que en su análisis abarca ocho factores como son: flujo de comunicación, identidad corporativa, efectividad estructural, compensaciones, conducta intergrupala, idoneidad tecnológica, capacitación y desarrollo y por último influencia directiva; en cada uno de los cuales se indica que se delimita de diversos ítems o variables y en función de éstos se deben presentar cuadros de resumen para cada uno de los factores en los cuales se reportan: "amenazas, oportunidades y alternativas de solución". También se dice que en función de dichos cuadros se realiza una gráfica por factor señalando en ellas aspectos positivos y negativos resaltando porcentajes y diferenciando con colores dichos aspectos, enmarcando con ello las prioridades tanto al respecto de mantenimiento como de cambio.

Finalmente se indica que se realiza un Diagnóstico Organizacional donde se dan a conocer las fricciones o inconformidades que en un momento dado obstaculizan la óptima realización del trabajo y la integración del grupo, dando Normas de Acción para la solución de las mismas. Lo anterior hace que dicho instrumento sea más completo, ya que parte de lo general a lo particular y no persiste en una ambivalencia en la que no se determina una tendencia y se desenvuelve en un ir y venir continuo de lo general a lo particular y viceversa. Ahora bien, se considera que el instrumento puede tener al igual que ventajas algunas desventajas razón por la que en el capítulo siguiente se observa.

En el *capítulo cuatro* y último se considera importante que de acuerdo a lo realizado y expuesto en los anteriores capítulos y respecto al instrumento de evaluación que mide clima laboral se reconozcan sus ventajas, limitaciones y sugerencias. En primer lugar se indican las "ventajas que presenta el instrumento", es decir, se menciona que dicho instrumento contempla muchos aspectos válidos y relevantes. Después, aún con eso, deja de lado otros factores que hacen un tanto incompletos los resultados a obtener y es cuando se habla sobre sus "limitaciones" (desventajas), y es en base a esto que surge una "Propuesta" para mejorar el instrumento de evaluación que se aplicó en una institución bancaria. Tal propuesta contiene sugerencias que pueden hacer más completo y analítico los resultados. Para ello se incorporan cuatro factores que son: planeación de funciones, reglamentos y políticas, apoyo grupal y esfuerzo laboral abarcando en cada uno de ellos variables concretas y por tanto relacionadas al factor. Por último, se puntualizan un conjunto de "conclusiones", de esta forma se presenta un Instrumento de Medición que resulta el definitivo con un total de doce factores, mismos que se consideran pertinentes en función de la revisión bibliográfica a fin de tener una estimación lo más objetiva posible de clima laboral.

CAPITULO 1. LAS ORGANIZACIONES Y EL CLIMA LABORAL

Para comprender el clima laboral más fácilmente, se va a empezar con un breve esbozo histórico de cómo ha sido abordado el tema del hombre en la organización, en particular a partir de la revolución industrial.

Castaño, A. (1984, p.p. 29-30), menciona que desde los inicios de la revolución industrial Adam Smith, en la Riqueza de las Naciones, mostró preocupación por la división del trabajo y la especialización del trabajador, ambos factores esenciales de las nuevas formas de organización industrial, sobre todo para asegurar altos niveles de producción y productividad. Años después, Carlos Marx (1844), dedicó uno de sus manuscritos al problema del trabajo humano, desde el punto de vista económico, social y filosófico, en el que menciona que al no ser el trabajador el propietario de los medios de producción y de los bienes producidos, éste se enajena a través de la actividad que le es más propia y natural: **el trabajo**.

Marx vio como la búsqueda de la ganancia del capitalista hace que al trabajador se le explote sin límites. En gran parte por las luchas gremiales y también por transformaciones socio políticas posteriores a los inicios de la revolución industrial, estas condiciones laborales han cambiado, y una muestra de ello son las legislaciones que protegen al trabajador, los sistemas de seguridad y bienestar social y otras formas de protección para los hombres que trabajan. Por lo tanto, uno de los retos que tiene el hombre de nuestro tiempo es hacer que el trabajo sea cada vez más digno.

1.1 LAS ORGANIZACIONES Y EL FACTOR HUMANO

El tema de las Organizaciones y el Factor Humano ha sido estudiado desde tiempo atrás. En el caso de la *Organización*, ésta ha sido concebida con infinidad de definiciones, una de ellas es la de Barnard 1971 (citado por Chiavenato 1990, p.7), señala que "la Organización" es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solamente cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse y que
2. están dispuestas a contribuir con acción,
3. con miras a cumplir un propósito común".

Ahora bien, las contribuciones de las personas en la organización varía demasiado en función de las diferencias individuales existentes entre ellas, y también de los sistemas de recompensa y contribuciones aplicadas por la organización.

Al considerar a Guest 1962 (citado por Dunnette, M. y Kirchner, W. 1990, p.p.174-175), "ha definido la organización como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado".

En Davis, K. y Newstrom, J. (1991, p.13) se menciona que la sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales que están constituidas con base en un interés mutuo, por lo cual las actividades que éstas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo y sus impulsos individuales. De hecho, son dos los tipos de sistemas sociales que coexisten dentro de las organizaciones.

- a) SISTEMA SOCIAL FORMAL: Bajo esta capa de relaciones formales (puestos oficiales en términos de autoridad y responsabilidad), existe un sistema más complejo de relaciones sociales que son muchas organizaciones informales.
- b) SISTEMA SOCIAL INFORMAL: Es una red de relaciones personales y sociales no establecida por la organización formal; surge en forma espontánea cuando las personas se relacionan entre sí. Este sistema constituye una influencia poderosa para la satisfacción y desempeño en el empleo.

Por su parte, Castaño, A. (1984, p p. 22-23) trata algunos principios que considera tienen valor teórico, que pueden ser puestos a prueba empírica, que explican aspectos de las organizaciones en general, que tienen su propio sentido y, al mismo tiempo que forman parte de un todo conceptual, ellos son:

- A) Principio de la multiplicidad de objetivos: Las organizaciones cumplen diversas funciones de carácter individual, psicológico, económico y socio cultural.
- B) Principio de la colaboración organizativa: Las organizaciones formales son sistemas colaborativos de dos o más personas.
- C) Principio de la satisfacción humana en el trabajo organizado: Para que exista colaboración de los empleados, se requiere satisfacer, en grado aceptable ciertas necesidades de acuerdo a diferencias psicológicas y socio culturales.
- D) Principio del aprovechamiento óptimo de los recursos: Tanto humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- E) Principio de procesos sociales y administrativos: Constituyen un factor determinante para que una organización lleve a cabo con eficacia sus funciones administrativas, facilitan el aprovechamiento óptimo de sus propios recursos.
- F) Principio del aspecto humano de la organización: Tres niveles igual de importantes: el individual, el grupal y el organizativo: éstos dos últimos de carácter socio cultural.

- G) Principio del conflicto esencial de la organización: Es la contraposición de intereses y objetivos entre el individuo y la organización. Este conflicto puede estar latente u oculto en algunos periodos de vida de la organización
- H) Principio de la facilitación del desempeño de tareas operativas: Una adecuada tecnología y buenos procesos administrativos y sociales propician un desempeño efectivo.
- I) Principio de la función administrativa de la organización: Entre más grande sea una organización sus procesos decisivos y función administrativa se hacen más complejos.
- J) Principio de la organización y el medio ambiente: La eficacia de una organización depende de su capacidad de adaptarse en su interior de acuerdo a los cambios que absorbe del exterior.

Así como estas personalidades definen la organización, existen muchas más como Argyris, Bennis W, Cross, entre otros que le dan un sentido y una orientación particular. Además, de acuerdo con lo ya expuesto, nos damos cuenta que es importante conocer en forma detallada las características de la organización, sus límites y toda aquella gama de necesidades que en ella prevalecen. Por otro lado, el factor humano también toma gran importancia, ya que resulta vital para el funcionamiento de las organizaciones.

FACTOR HUMANO

En Castaño, A. (1984, p. 30) se menciona que a partir de los primeros años del presente siglo, los especialistas en ingeniería industrial volvieron los ojos hacia el trabajador, con una visión económica y mecánica. Así, nace el taylorismo y sus derivados de la ingeniería industrial: la selección de personal, los estudios de tiempos y movimientos, los salarios a destajo, etc. Al surgir críticas a este movimiento, ya alrededor de 1930 también en Estados Unidos, aparece la escuela de relaciones humanas, como se aprecia en la obra de Elton Mayo y sus colaboradores (1945), donde se intentó "humanizar" la empresa moderna y surgió así la necesidad de aplicar las ciencias sociales, en particular la psicología y la sociología.

En la década de los cincuenta, tanto en Estados Unidos como en países avanzados de Europa, es la época de la aplicación de las pruebas psicológicas a la selección de personal, de las encuestas de actitudes y de estudios acerca de la satisfacción en el trabajo. Ya en la década de los sesenta, fueron las obras de Douglas Mc Gregor (1960) y de Rensis Likert (1961), las cuales serían el motor de la corriente del desarrollo de las organizaciones.

Desde estos mismos puntos de vista, el ejemplo clásico de tipo sociológico y cultural lo constituye la obra inicial de Warren G. Bennis que llega al año de (1973), en donde se cuestiona a las organizaciones tradicionales por encontrarse en contra posición con las circunstancias socio culturales de nuestro tiempo. Así, transcurren los años de los setenta, ochenta y noventa, sin que aún se pueda contar con una concepción más integral y humana *del hombre en las organizaciones* de nuestro tiempo.

Como se puede apreciar en los párrafos anteriores, no se puede separar la organización del factor humano o viceversa, pues como menciona Chiavenato, I. (1990, p. 110), "no hay organización sin personas, sin embargo, las organizaciones no existen simplemente para tener personas. En otros términos, las personas son medios, recursos para que la organización alcance sus objetivos".

De igual manera, Arias, G. (1987, p.p. 23-26) afirma que uno de los recursos para que la organización pueda satisfacer sus objetivos organizacionales es a través del esfuerzo humano coordinado; el cual "resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá". Por otra parte, menciona que los recursos humanos tienen ciertas características como son:

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias, y no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con su mejor esfuerzo.
- c) Las experiencias, conocimientos, habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los empleados prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva.
- d) El total de recursos humanos de una organización puede ser incrementado y existen dos formas: a) descubrimiento; pone de manifiesto habilidades e intereses desconocidos por las personas; un auxiliar son los test psicológicos y la orientación profesional y, b) mejoramiento; trata de proporcionar experiencias, conocimientos, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.
- e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Entonces hay personas dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por su servicio.

Por su parte, especialistas en Recursos Humanos indican dos alternativas para estudiar a las personas en una organización: las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional).

De esta forma, al tratar el problema de la variable humana en la organización, Thompson en 1976 (citado en Chiavenato, I. 1990, p.p. 50-51), señala que "el factor humano es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de una enormidad de variables. No disponemos de cálculos o datos para comprender a los miembros de la organización en su total complejidad, y los requisitos de tecnologías complejas en ambientes operacionales complejos no pueden ser satisfechos si todo el radio de variaciones humanas entra en juego dentro de la organización".

Cuanto más compleja y diferente sean la sociedad y las organizaciones que la componen, más complejo y diferenciado será el hombre que las habita. De ahí la dificultad de generalizar definiciones sobre los individuos y las organizaciones. Como es fácil de apreciar, nos falta mucho por aprender, por lo cual es importante que el factor humano se siga investigando, ya que constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y lo que contribuirá al Desarrollo de las mismas.

1.2 DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

Castañón, A. (1984, p.p. 1-9), menciona en su obra varias causas que impiden las organizaciones se desarrollen. Una de las causas es el subdesarrollo de las organizaciones en el particular contexto de México, esto se refiere a la poca efectividad del trabajo organizado, por lo que el trabajo altamente eficaz debiera ser un objetivo que siempre presente en toda persona que colabora en una institución. Desgraciadamente, en México existen muchas personas que no se preocupan por hacer bien las cosas, independientemente de qué cosas hagan, y esta actitud es en suma negativa, sobre todo en un país en el que se ha luchado tanto por salir del subdesarrollo.

Otras de las causas, es que las organizaciones en su mayoría **obstaculizan la espontaneidad y la creatividad humanas**, ya que normas y procedimientos rígidos y estereotipados no pueden ser fuente de salud mental para ningún individuo, y esto porque las formas y criterios en los que se basa el diseño de nuestras instituciones de trabajo datan de muchos siglos; por ejemplo los niveles jerárquicos y la despersonalización del individuo en el trabajo.

Es así, como las organizaciones modernas al buscar la eficacia y la eficiencia, llegan a representar un obstáculo para que el hombre se autorrealice en el trabajo, por lo que uno de los retos de hoy, es encontrar formas diferentes de organizar el trabajo colectivo que faciliten la espontaneidad del ser humano en el trabajo; favoreciendo así el *Desarrollo de las Organizaciones*.

Por otra parte, Castaño, A. afirma que cualquier sistema organizativo debe "absorber", de alguna manera, las transformaciones del sistema social general en que esté ubicada. De hecho, esta "absorción" de cambio social general requiere, casi siempre algún ajuste interno en el sistema organizativo con el objeto de lograr su adaptación al medio ambiente.

A este respecto, Toffler, A. en 1970 (citado por Hicks, H. y Ray, C. 1991, p.p. 391-392) expone, " algunas organizaciones se enfrentan a cambios más acelerados respecto a otras. Sin embargo, todas experimentan algo de cambio con el paso del tiempo. Algunos ejemplos de cambios que están sucediendo en las organizaciones comprenden la introducción de computadoras y equipo de producción automatizado, mayor cantidad de empleados con niveles elevados de educación y mayores expectativas en sus trabajos. El resultado de estos y otros cambios constituye un reto en el futuro para todos los que intentamos enfrentarnos con nuestro entorno".

Por su parte Fernández, A. y Cazorla, C. (1985, p.p 27-29) aprueban que el término " Desarrollo Organizacional " es atribuido a Robert Blake, Herb Shepard y Jane Montan en un trabajo que desarrollaron para la corporación llamada ESSO (ahora EXXON). Además muchos autores le han dado definiciones con pequeñas variaciones, como por ejemplo French y Bell, Burke y Schmid, Alexander Winz, entre otros. Una de las definiciones más claras y completas es la de Bennis, W. (1969) quien asume que "el Desarrollo Organizacional (D.O) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos".

El Desarrollo Organizacional, es una estrategia desarrollada en la década de 1961 a 1970 que básicamente utiliza un enfoque interdisciplinario. Así mismo, Chiavenato, I. (1993) visualiza que, "el término desarrollo es en general aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado. Cuando se habla de desarrollo organizacional la noción es macroscópica y sistémica. Se habla aquí en términos organizacionales y globales y no simplemente individuales, a largo plazo y no a corto o mediano plazo.

Por su parte Harris, O. (1992, p. 443) asume que "expertos en administración empezaron a sugerir que la forma de obtener un desarrollo óptimo y una mejor toma de decisiones en las empresas, consistía primero en cambiar las actitudes y hábitos de interacción entre los individuos de la organización. Este cambio fue llamado cambio en el CLIMA LABORAL. Después de éste, los miembros de la empresa estarían dentro de una estructura mental apropiada para resolver problemas, afrontar conflictos, formular políticas y la tendencia a enfatizar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa es lo que se conoce como Desarrollo Organizacional".

En otras palabras, el cambio del clima de una organización, se puede hacer desde la corriente de desarrollo organizacional, dado que contiene diferentes estrategias educativas como grupos T, de perfeccionamiento, de modificaciones, de políticas, etc., por medio de las cuales se puede modificar el clima.

Para finalizar, el Desarrollo Organizacional posee diversas características y objetivos que la distinguen, mismas que no se cuestionan en el presente trabajo dado que el propósito del mismo, es sólo una parte de su totalidad, llamada Clima Laboral.

1.3 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

Es importante mencionar que la definición de clima laboral o clima organizacional es exactamente la misma, motivo por el cual se utiliza en forma indistinta dentro del presente trabajo. En Brunet, L. (1987, p.p. 11-13) se dice que, es mejor hablar del clima orgnizacional que del medio interno de una organización. La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología.

De igual forma en Brunet, L. (1987, p.p. 12-16), se menciona "el concepto de clima organizacional es una abstracción reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial, por Gellerman en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en la investigación. Además, su definición o utilización varía a menudo en función de los investigadores que lo estudian. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y a veces de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos". Las características del concepto de clima organizacional, según Brunet, L. son:

- * "El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- * Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- * El clima está determinado en su mayoría por características, las conductas, aptitudes, expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- * El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador.
- * Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados puedan identificarse fácilmente.
- * Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento". (op, cit; p.13).

Por otra parte, el concepto de clima organizacional está constituido por un amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente, éstas son: a) Escuela de la gestalt y, b) Escuela funcionalista, de las cuales se obtiene tres formas diferentes de definir el concepto de clima laboral que son :

- * **Medida múltiple de los atributos organizacionales**
- * **Medida perceptiva de los atributos individuales**
- * **Medida perceptiva de los atributos organizacionales.**

Antes de abordar dichas definiciones del clima organizacional, es conveniente subrayar qué se entiende por estructura y por procesos organizacionales, dos categorías de variables muy importantes que es necesario vea el lector en es (*cuadro 1*) que se encuentra al final del presente capítulo, y que además, se hace frecuente referencia a lo largo de este trabajo. En general, el vocablo "estructura" corresponde a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que "proceso" se relaciona con recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, del examen de sus componentes humanos y físicos.

Visto lo anterior, regresemos ahora a la definición del clima laboral, ya que en la documentación consultada se ve que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a una definición en común. De esta forma, dos investigadores estadounidenses James y Jones es como identifican los tres modos diferentes de investigación del clima ya mencionados, mismos que a continuación se explican a grandes rasgos.

Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales

Aquí se considera al clima como un grupo de características que: a) "Describen una organización y la distinguen de otras, (productos fabricados o servicios ofrecidos, organigrama..) b) Son de permanencia relativamente estable en el tiempo e; c) Influyen en la conducta de las personas. La metodología de investigación privilegiada es por tanto la medida objetiva de los componentes (de la estructura) del clima, tales como el ausentismo, la productividad, rotación de personal entre otros, dejando a un lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo. Esto es muy criticado, ya que las variables por estudiar son demasiadas para analizarlas todas ". (op, cit; p. 17).

Medida Perceptiva de los Atributos Individuales

Aquí, "la percepción del clima, responde a los valores, actitudes, necesidades u opiniones personales de los empleados, y considera incluso, su grado de satisfacción más que las características de la organización. De esta forma, el clima laboral no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere ". (op, cit; p. 18).

Conviene resaltar aquí, que las investigaciones sobre el clima raramente se abordan según esta definición. Además, utilizan en forma deficiente instrumentos de medida que son, frecuentemente un cuestionario que sirve para identificar la satisfacción.

Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales

Dentro de esta óptica, el clima está definido como una serie de características que: a) "Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (conscientemente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones del clima. Aquí, el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza sus características personales y los acontecimientos que ocurren al rededor de él, de las características de su organización.

Los instrumentos de medida más utilizados son cuestionarios, pues cubren la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima, ya sea las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia (escala tipo Likert). Finalmente, esta definición es la más utilizada entre los investigadores, ya que es la que permite medir más fácil el clima y la que respeta mejor la teoría de Lewin que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento". (op. cit; p.p. 18 - 20).

Pasando a otro autor, Fremont, E. Kast (1983 p. 528), indica "el clima laboral se define como las fuerzas más específicas que son importantes para los procesos de transformación y toma de decisiones en la organización, y atañen que el clima está constituido por una serie de procesos, fuerzas, factores y estructuras (físicas y sociales) que influyen en mayor o menor grado, directa o indirectamente en los organismos.

1.3.1 TIPOS DE CLIMA LABORAL

Dado que toda organización se distingue por su clima laboral, podemos decir que existe una gran variedad de climas. Sin embargo, los autores no se ponen de acuerdo en una clasificación que englobe la variedad en que se puede manifestar el clima. Para este fin, se considera a Warren, B. (citado por Durán, L. 1994, p.p. 29-31), quien expone cuatro tipos de clima laboral que se pueden dar en una empresa, éstos son:

1. El Clima Orientado Hacia el Poder

- a) Quienes toman las decisiones tienen una jerarquía que les permite determinar las condiciones de trabajo.
- b) Se plantean objetivos personales para adquirir mejores posiciones a expensas de los demás, provocando luchas entre los individuos quienes buscan ser participes de ventajas particulares.
- c) El bienestar particular de cada miembro de la organización depende de sus superiores.
- d) Un ejemplo claro es una empresa de tipo familiar.

2. El Clima Orientado Hacia el Papel

- a) Hacen énfasis en el orden y la racionalidad.
- b) Los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos.
- c) La previsión y estabilidad de la empresa son características básicas para las organizaciones con esta orientación, motivo por el cual en estas empresas no es fácil hacer cambios.
- d) Algunos ejemplos son los bancos, agencias de interés social, las aseguradoras.

3. El Clima Orientado Hacia el Trabajo

- a) La empresa persigue metas específicas, (ventas, productos de calidad, proporcionar un servicio a un sector en particular, etc.), encaminado a cumplir el objetivo principal.
- b) Cualquier participante va a ser evaluado con respecto a su contribución para que se cumpla el objetivo.
- c) La autoridad se obtiene si se ayuda a lograr el objetivo.
- d) Los reglamentos y procedimientos que se consideran, son aquellos que influyen en la realización del objetivo.
- e) Se da capacitación y adiestramiento a los individuos que carecen de conocimientos para desarrollar sus tareas.

4. El Clima Orientado Hacia la Gente

- a) Se atienden las necesidades de los empleados.
- b) No se espera que el personal haga cosas contrarias a sus valores.
- c) Los trabajadores impopulares comparten todo por igual.
- d) Los ejemplos incluyen algunas organizaciones de investigación y desarrollo, firmas consultoras y grupos civiles de voluntarios.

1.3.2 COMPONENTES DE CLIMA LABORAL

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan en forma rápida y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el desempeño de los individuos en el trabajo. (Brunet 1987, p.9) resume que, "varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por su puesto las respuestas a esta pregunta serán variadas. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra afectivamente sobre esta percepción.

El clima de trabajo se constituye de hecho de la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una **multitud de dimensiones** que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. *¿Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón o los modos de comunicación en el interior de la empresa, los que constituyen en particular los componentes del clima?*

No es fácil responder a esta problemática. Por esto, si el clima laboral es sinónimo de personalidad, el consultor primero debe reconocer a quién se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles puede actuar".

Por su parte Durán, L. (1993, p.p. 33-34) retoma a James y Jones, (1974) quienes apuntan un modelo integrador y funcional de la organización formal y hacen intervenir en él, los siguientes componentes:

- a) La situación externa e interna de la organización (y en la segunda se encuadra "el clima de la organización", con su contexto, medio ambiente, proceso y normas/valores).
- b) Unas variables intervinientes tales como el clima psicológico el medio ambiente fisiológico percibido y las actitudes, motivaciones, relacionadas con el trabajo (satisfacción, expectativas, remuneración, etc.).
- c) Las características individuales, tales como las capacidades, la personalidad, el estatus socio - económico, etc.
- d) La conducta laboral y el desempeño. La importancia del estudio de este constructo viene dada por la influencia que tiene en la conducta, reacciones, sentimientos y valoraciones del individuo en el lugar de trabajo.

Litwin y Stringer 1968 (citados por Chiavenato, I. 1990, p. 76), resaltan que, "el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura de la organización: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en situación de trabajo, tales como reglas excesivas, procedimientos, etc.
2. Responsabilidad: el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
3. Riesgos: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.
4. Recompensas: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la sustitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
5. Calor y apoyo: el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización;
6. Conflicto: el sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

Estos dos autores concluyeron que, climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización, en un corto tiempo donde sus características permanecen estables. Una vez creados, presentan efectos significativos sobre la motivación y en consecuencia sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo".

Finalmente Brunet, L. (1987, p.p. 39-41), al retomar a Likert, presenta una figura en la que se visualiza la forma en que interactúan los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima laboral, sin embargo, no resulta fácil determinar la influencia de cada una de ellos sobre las actitudes individuales, sobre la satisfacción en el trabajo, sobre la experiencia y sobre el desempeño individual, organizacional, o de grupo. (Ver figura 1 que se encuentra al final de este capítulo), información valiosa para este trabajo.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste importancia. Las características individuales de un trabajador actúan como filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

1.3.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

El clima organizacional es muy importante por varias razones. La forma de comportarse de un individuo en el trabajo, no depende sólo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su dinámica de trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como amenazante adoptará comportamientos de defensa para tratar de substraerse a esta tensión.

Así mismo, Brunet, L. (1987, p.p. 11-12) ejemplifica "cuántas veces no hemos visto aparecer huelgas en el trabajo a causa de un clima presuntamente malsano para los empleados o cuando éstos se sienten cautivos dentro de una organización impersonal.

También Brunet, L. muestra que el clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar en forma fácil por sus competidores. Por esto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten con particular importancia. Por lo que es esencial que en una empresa se diagnostique cómo ven sus empleados el clima y cuáles son esos factores que influyen más".

Para resumir, se puede decir que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así Brunet, L. (op. cit; p. 20) distingue lo siguiente, "Se vuelve importante para un asesor el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

Así, el asesor al tener conocimiento de lo anterior podrá planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización". De aquí la importancia de lclima laboral en el ámbito organizacional.

1.4 EL CLIMA GLOBAL ORGANIZACIONAL.

¿El clima organizacional se limita, tal como es percibido por los empleados, a su unidad de trabajo inmediato (departamento o servicio) o incluye a la organización en toda su entidad? En otras palabras, el clima humano que un empleado percibe en su departamento, ¿es el mismo que perciben todos los empleados, sin que importe cuáles son sus departamentos dentro de la misma organización? Esta pregunta representa una problemática importante y puede responderse tanto en forma afirmativa como negativa. *En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes.* La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no.

En Durán, L. (1993, p.p. 31-32) se cuestiona que "investigadores han demostrado diferencias entre departamentos o niveles, sostienen que si queremos comprender el comportamiento de las organizaciones se estudiará el Clima preferentemente en Subsistemas. Un estudio citado en discusiones de Clima versus Subclimas es el de Brexler en 1977, quien encontró mayores diferencias en Clima entre la organización total que entre las subunidades, pero encontró una clara variabilidad entre departamentos: "La variabilidad del clima se puede atribuir más a las organizaciones que a las subunidades organizacionales, pero deben considerarse las diferencias entre las subunidades."

Powell y Butterfield en 1978 (citados por Durán, L. 1987, p. 32), dicen que "se ha prestado poca importancia al clima como atributo de los subsistemas organizacionales, tales como grupos de trabajo, funciones o posiciones. Teóricamente, ven tres alternativas para las relaciones entre clima global y subclimas:

1. El clima existe independientemente de los niveles organizacionales.
2. El clima existe en los subsistemas y no en el nivel organizacional; el clima organizacional es simplemente el resultado de la suma de los climas de los subsistemas.
3. El clima existe a nivel organizacional y no a nivel de subsistemas".

Los autores defienden la primera afirmación diciendo que los diferentes climas pueden existir en las diferentes partes de la organización y que HAY UN CLIMA ORGANIZACIONAL GLOBAL que puede diferir de los climas de los subclimas. Desafortunadamente no se explican las diferencias entre clima global y subclimas y como pueden ser independientes entre si. Relacionado a esto, la mayoría de nosotros seguramente ha observado el sentimiento de bienestar o incomodidad, cuando se nos desplazaba de un departamento a otro dentro de la empresa. Algunas veces, ni siquiera llegamos a captar lo que nos gusta o disgusta de estos diferentes departamentos, ni aquello que hace que nos guste trabajar allí o no. Parece entonces evidente que una organización puede poseer, microclimas en su interior

En Brunet, L. (1987, p.p. 21-22) se aclara que, "la posición de los empleados en la **jerarquía organizacional** o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los miembros del personal directivo tienen tendencia a percibir más favorable el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y profesionales se sienten implicados en el clima de ésta. Es así, como el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento dado puede entonces ser diferente de aquél que viven otros empleados que laboran en otros departamentos. *Así dentro de una misma organización*, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que otros lo perciben muy agradable.

En el mismo orden de ideas, la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional, puede influenciar la percepción del clima. Los empleados de nivel intermedio perciben el clima de su organización como flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, lo percibe como rígido y estático. Sin embargo, puede haber cierta correspondencia de las percepciones del clima laboral entre los empleados; lo que confirma que la distinción entre los diferentes climas percibidos puede no ser tan grande. Se postula que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento de trabajo.

1.5 MÉTODOS Y MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que éste, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

También hay que subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima no son lo suficiente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. De igual forma, los estudios que buscan establecer un vínculo entre el medio externo y el clima laboral interno son poco numerosos. Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definirlo y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del clima en el desempeño de la organización. (op, cit;).

A todos los que intervienen en el medio organizacional, la forma en que el clima de trabajo puede ser científicamente estudiado, las definiciones que se pueden aportar de él, la manera en que éste puede examinarse, así como las principales dimensiones que lo componen, todo esto sirve a los interesados a elegir entre los instrumentos de medición que existen. (Op. cit; p 10). Así mismo, "el estudio del clima de una organización es una tarea que puede efectuarse sin demasiadas dificultades pues:

- a) Una organización está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento pueden identificarse sin ambigüedad.
- b) En el interior de una organización existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que servir para identificar el clima de la organización". (op. cit p.p 14-15).

Es conveniente mencionar aquí, que *la estructura y los procesos organizacionales* de los que ya se ha hablado en páginas anteriores, son dos categorías de variables extremadamente importantes, mismas que son necesario considerar para la elección de instrumentos de medición. (Ver tabla 1 al final de este capítulo). Es así como el estudio del clima necesita, tanto del examen de sus componentes humanos como de los físicos.

Siguiendo la línea de Brunet, L. (1987, p.p. 41-42), "El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito, los que en su mayoría presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. En efecto, frente al universo cambiante de las empresas, es difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han franqueado este obstáculo.

Por otra parte, las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios exigen, a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Esta forma de medir el clima, permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar el clima".

De acuerdo a lo ya visto podemos decir, que lo que da fuerza a un cuestionario sobre clima organizacional es su capacidad de reagrupar las dimensiones primordiales que componen el clima. Es importante mencionar que diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo y número de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. De esta forma, unos investigadores proponen dos, otros hasta once dimensiones mismas que coinciden entre sí, lo que indica que hay dimensiones comunes del clima.

En Brunet, L. (1987, p.p. 45-47) se indica, "unos de los principales cuestionarios que se usan más, así como las dimensiones que éstos cubren es la traducción de los cuestionarios de Likert, "El perfil de las características organizacionales", en los que se aprecia que miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones que son:

Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación. Los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior / subordinado para establecer los objetivos en la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos.

Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control de las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

En 1968, dos autores estadounidenses, Schneider y Bartlett, (op, cit;) formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en compañías de seguros en función de *6 dimensiones que son: el apoyo patronal, la estructura, la implicación con los nuevos empleados, los conflictos interagencias, la autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general.* La ejecución de este cuestionario comprende 80 preguntas, el que se utiliza según el punto de vista de sus autores, como un instrumento de selección que permite elegir individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización, encaje con la percepción que tienen los empleados de su organización.

Como estos instrumentos de medición, existen otros de importancia para evaluar el clima laboral. Lo importante es conocer que el número de dimensiones del clima que se cubren varían de un autor a otro y varias dimensiones son comunes del clima entre ellos mismos. Sin embargo, se dice en Brunet, L. (1987, p.51) que, "poco importa el cuestionario que el especialista utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización.

Grado de estructura que impone el puesto. Mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Se refiere al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

De esta forma, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros, aspecto que se va a considerar para proponer el instrumento de evaluación que pretende el presente trabajo.

RESUMEN

El tema de Las Organizaciones y el Clima Laboral es muy abundante. Por tal motivo, para que se pueda entender más fácil la relación que guardan el Clima Laboral con la satisfacción y el desempeño personal de los empleados que es el próximo capítulo, fue necesario primero entender las bases sobre las cuales se trabaja: *Las Organizaciones y el Factor Humano*, temas que como se pudo apreciar han sido estudiados desde hace muchos años y concebidos con infinidad de definiciones, inclusive algunas de ellas aquí expuestas fue la de Castaño, A. quien se considera importante en el presente trabajo por dar una de las definiciones más completas de organización; en la que puntualiza diferentes principios que le dan un nivel bastante explicativo, pues llámese empresa de servicio, de fabricación, escuela o de otra índole, reúnenlos requisitos de esa definición.

De esta forma, se involucra poco a poco al lector hasta hacerle ver lo importante que es también conocer como opinan lo estudiosos sobre el tema del factor humano, sus propósitos, sus límites, del que se menciona que es un tema del que aún no se cuenta con una concepción integral y humana; pero que se da por hecho que no se puede separar de la organización o viceversa, ya que constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y lo que contribuye al desarrollo de las mismas. El Desarrollo de las Organizaciones es un tema en el que se puntualiza que actualmente en la sociedad los cambios son cada vez más frecuentes, por lo que se requiere que las organizaciones se adapten para poder sobrevivir; y para que exista un desarrollo óptimo en las empresas, primero se deben cambiar las actitudes y hábitos de interacción de los integrantes de una organización, a esto se le llama cambio en *el Clima Laboral*.

Con respecto a clima laboral, se profundiza primero sobre diversas formas en que los investigadores lo definen y enseguida, se indica que como resultado de dos grandes escuelas del pensamiento, la gestalt y la del funcionalismo, el clima laboral se define:

- * por la medida múltiple de los atributos organizacionales,
- * por la medida perceptiva de los atributos individuales y
- * por la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Sin embargo, en las investigaciones, **EL CLIMA SE DEFINE SEGÚN LA MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES**. Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar. Después de esto se habla de los componentes del clima como **la estructura y los procesos organizacionales**, mismos que definen todas y cada una de sus dimensiones.

Posteriormente, se subraya la **Importancia que tiene el Clima Laboral** y se dan varias razones. Enseguida se visualiza a qué se refiere aquello de **Clima Global Organizacional**, en el que se cuestiona que si se limita a la unidad de trabajo inmediata de los trabajadores o incluye a la organización en toda su entidad.

Por otra parte, se sostiene lo valioso que es conocer algunos métodos y formas de medir el clima laboral, de lo cual se hace mención a varias investigaciones, sin embargo; parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los empleados.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas.
3. El tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorga.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

En este sentido, se hace la indicación que de manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exacto posible la imagen del clima de una empresa. Dado que el instrumento de medición para analizar el clima es el cuestionario, éste será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar.

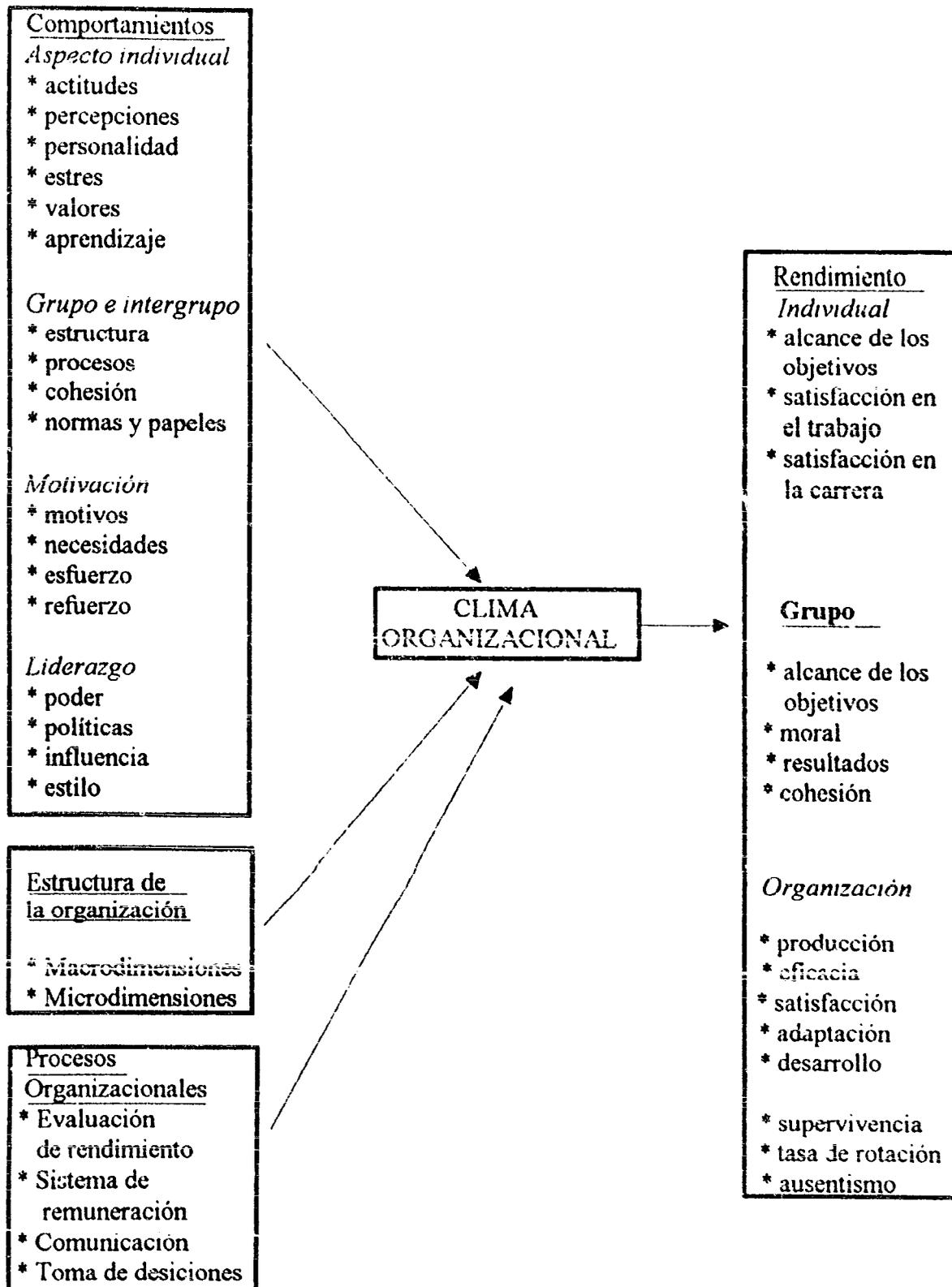
Finalmente, se comenta la importancia que tienen diversos resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo, las tasas de rotación, el desempeño la satisfacción de los empleados, mismos que *influyen sobre la percepción del clima*. A este efecto, Warren, B. propone cuatro tipos de clima diferentes que permiten hacer una representación concreta en diversas organizaciones y que son:

1. Clima Orientado Hacia el Poder.
2. Clima Orientado Hacia el Papel
3. Clima Orientado Hacia el Trabajo
4. Clima Orientado Hacia la Gente.

Es así, como el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. Donde el especialista debe ser capaz de analizar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones.

Ahora que ya hemos revisado gran variedad de información, es fácil observar que ha existido gran interés por el tema. Sin embargo; *gracias a las investigaciones realizadas hasta el momento*, es lo que ha permitido hacer ciertas generalizaciones, pues realmente no se puede decir que exista consenso acerca de la definición tanto de organización, factor humano o bien clima laboral ya que como se ha visto han sido estudiados desde diferentes marcos teóricos y tendencias. Pasemos entonces a conocer lo que implica el segundo capítulo del presente trabajo que también es de gran importancia.

Figura 1. Componentes y resultados del clima organizacional.
COMPONENTES



Cuadro 1. Las variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales.

<i>Estructura organizacional</i>	<i>Proceso organizacional.</i>
1. Envergadura del control	1. Liderazgo.
2. Dimensión y tamaño de la organización	2. Comunicación.
3. Número de los niveles jerárquicos	3. Control.
4. Configuración jerárquica de puesto	4. Gestión de conflictos.
5. La relación dimensión de una	5. Coordinación.
6. Especialización de funciones.	6. Centralización. Descentralización de la toma de decisiones.
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones	7. Especialización de funciones.
8. Normalización de los procedimientos	8. Estatus, papel y relaciones.
9. Aspecto formal de los procedimientos	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de independencia de los diferentes subsistemas	10. Grado de autonomía de los empleados.

CAPITULO 2. SATISFACCIÓN LABORAL Y DESEMPEÑO PERSONAL DE LOS EMPLEADOS

Las organizaciones como entidades sociales constituyen un fenómeno relevante en la vida del hombre contemporáneo. La presencia de múltiples instituciones en nuestro entorno es percibida como algo "natural" algo que forma parte de nuestra vida cotidiana en todo momento y en todo lugar. Y es que el proceso de modernización incluye entre otros acontecimientos, la creación de grandes y complejos organismos sociales, en los cuales la gente trabaja de una manera muy diferente a como lo hacía hace 150 años. Además, actualmente las personas viven y trabajan la mayor parte del tiempo dentro de las organizaciones, las cuales se vuelven más numerosas y complejas; mientras más industrializada sea la sociedad, razón por la cual pasan a tener un tremendo impacto sobre la calidad de vida de los individuos, donde el clima laboral, influye en la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.

De esta forma, en el presente capítulo se les da gran importancia a las características que una empresa tiene, ya que pueden resultar más o menos atractivas al personal en la medida que éstas satisfacen sus expectativas. También se ha dicho que del tipo de necesidades, motivaciones, personalidad del empleado, depende la satisfacción laboral y el desempeño. Ahora bien, para que se pueda entender en forma adecuada lo ya expuesto, será necesario conocer primero algunas formas de definir satisfacción y desempeño para así poder entender la relación que guardan éstas con el clima laboral.

2.1 RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL, SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO

El problema relacionado con la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo, despertó el interés de los especialistas desde hace más de treinta años y aún es tema que les preocupa. Castaño, A. (1984, p.p. 25-26) nos indica que "parecería ser que se trata de un problema con muchas variables y soluciones y que por ello, no es posible llegar a conclusiones definitivas. Ya desde las investigaciones de *Elton Mayo* y colaboradores (1945) se formularon interrogantes relacionadas con los factores que condicionan el trabajo humano en la organización, desde un punto de vista psicosocial. De hecho, *el taylorismo* postuló una concepción mecanicista y economista a este respecto. En todo caso, de lo que se trata es de establecer condiciones que propicien la satisfacción en los ambientes de la organización".

Por su parte Brunet, L. (1987, 54) afirma que "la naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del clima sobre el desempeño o la satisfacción vienen a apoyar, muy fuertemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. Así, una empresa que sufre una baja de productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción del clima. Por esto, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos".

Como se puede observar, muy ciertamente el clima laboral tiene un efecto directo sobre la satisfacción laboral y el desempeño de los individuos. De esta forma, es necesario conocer algunas definiciones que introducen al tema de "Satisfacción Laboral". Robbins, S. (1987, p. 545) asegura que "la satisfacción laboral es la actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debían recibir".

Schermerhorn, J. (1987, p.45) alude que "la satisfacción laboral es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros".

Larouche y Delorme, (citados por Brunet, L. 1987, p.p. 78-81) analizan que "la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo". Cuando un individuo encuentra dentro de los componentes de una organización respuesta a sus necesidades, se puede postular que estará satisfecho. Un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

También Brunet, (p.p. 80-81) agrega una crítica. Investigadores como (Friedlander y Margulies, Johannesson y Steers) postulan que "el concepto de clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que les atañe y que los sentimientos influyen sobre las percepciones. Una afirmación así puede criticarse fácilmente. Si una comprobación tal puede existir, es que ésta se encuentra ligada a instrumentos de medición.

Hay investigadores que construyeron en el pasado, cuestionarios de clima laboral utilizando items de cuestionarios que median la satisfacción o el liderazgo. También se sirvieron de metodologías idénticas a las utilizadas en estudios de satisfacción, por ejemplo "describa su situación de trabajo" en las que la emotividad influye sobre las percepciones. Finalmente, se hace una distinción entre los dos factores el cual se resume en tres niveles:

El nivel de la abstracción utilizada. El clima organizacional se basa sobre macropercepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micropercepciones.

El nivel afectivo implicado. La medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.

El nivel de análisis implicado. En el clima laboral, es la organización, en tanto que entidad, la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal".

En definitiva, los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su clima tienen tendencia a estar más satisfecho en su trabajo. De hecho, numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. Así, Vollner (1962, 1963) citado por Brunet, L. (p. 79) demostró que "el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tienen un efecto sobre su satisfacción y desempeño. Éstos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima laboral. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son:

- * Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización;
- * La cohesión del grupo de trabajo;
- * El grado de implicación de la tarea y
- * El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección".

Al estudiar la relación entre el clima y la satisfacción en las enfermeras y los administradores de hospital, Lyon e Ivancevich, dos investigadores estadounidenses, citados por Brunet, L. (p. 79) encontraron que las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción del trabajo son diferentes en los dos grupos estudiados. El impacto del clima sobre la satisfacción varía con las dimensiones del clima y el tipo de satisfacción observada. Para los dos grupos ocupacionales estudiados, el clima tiene un efecto sobre la actualización misma, un resultado menos fuerte sobre la autonomía y una menor consecuencia sobre la estima de sí mismo".

Como es fácil de apreciar, la "Satisfacción Laboral de los empleados" adquiere especial importancia en el ámbito empresarial, sólo que hay que tener cuidado en evitar confundirse en el empleo del término ya que no hay que olvidar que puede ocasionar distintas consecuencias como el ausentismo o la rotación de personal, temas que son tratados a detalle en el presente capítulo.

En cuanto al "Desempeño" se puede decir que, una cosa es que las personas asistan a su trabajo regularmente y pasen la jornada laboral en ese sitio, y otra muy distinta es que se esfuercen por cumplir con su tarea mientras permanecen en la organización.

De esta forma, Schermerhorn, J. (1987, p. 49) apoya que "el desempeño o productividad, como se le llama comúnmente, es el resultado del comportamiento del individuo en el trabajo es decir, es como una medida que resume la cantidad y calidad de aportaciones hechas por un individuo o grupo a las metas de trabajo de la unidad y de la organización".

Fialpin y Crofts (citados en Brunet, L. 1987, p. 48) aprueban una definición muy general la cual indica "el desempeño es una dimensión que mide la implicación personal del empleado docente en su trabajo".

De igual forma, Brunet, L. (p.80) asevera que, "el desempeño en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima sobre el desempeño es menos importante que sobre el nivel de la satisfacción como lo han demostrado varios estudios".

En el desempeño observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar. Esto confirma que es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes, habilidades o motivación para el desempeño individual. Las investigaciones llevadas a cabo por Bowers y Likert (citados por Brunet, L. 1987, p.80) demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban por un clima de participación bastante elevado. De la misma forma, a nivel escolar, algunos investigadores (Ogilvie y Sadler, Stewart) revelaron la importancia de un clima laboral abierto en el éxito escolar de los estudiantes y en la eficacia gerencial de los directores de escuela".

Por otra parte, Schermerhorn, J. (1987, p.p. 77-78) comenta lo siguiente: "dado que cada persona es única. Según esta afirmación ¿cómo repercuten las diferencias personales en la satisfacción laboral y en el desempeño? Específicamente, ¿qué cosas se deben considerar cuando se pretende influir en el desempeño de un individuo? Estas interrogantes dan como resultado la siguiente ecuación que identifica los factores de mayor influencia en el desempeño laboral, y que se expresa de la forma siguiente:

$$\text{DESEMPEÑO} === \text{Atributos individuales} \times \text{Esfuerzo individual} \times \text{Apoyo organizacional}$$

En este sentido, con la presente ecuación se visualiza otra forma de concebir el desempeño, el cual "es el resultado de los atributos personales, los esfuerzos que realiza la persona y el apoyo que ésta recibe de la organización". Dichos factores afectan sólo o en combinación al desempeño, mismo que se pueden observar en la figura 2.1 y en la cual se pueden advertir que:

- Los atributos personales se relacionan con la capacidad de desempeño.
- Los esfuerzos de trabajo se relacionan con la voluntad de alcanzar un desempeño determinado
- El apoyo organizacional se relaciona con la posibilidad de lograr un desempeño.

Atributos Individuales
Capacidad para el desempeño

* DESEMPEÑO *

Esfuerzo Laboral
Voluntad de tener un desempeño

Apoyo Organizacional
Oportunidad de tener un desempeño

Fig. 2.1 Dimensiones de los factores del desempeño individual. (Según versión de Melvin Blumberg y Charles D. Pringle, "The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 7, p. 565, 1982).

La figura permite entender los fundamentos básicos de la ecuación del desempeño. Para que una persona alcance un rendimiento alto debe tener capacidad, voluntad y oportunidad de dar su máximo desempeño. Para lograr esto, se debe entender que los atributos personales, el esfuerzo laboral y el apoyo organizacional son variables clave en el desempeño. No hay que olvidar que éstos muestran una relación multiplicativa, esto significa que, para que el desempeño sea alto, los tres factores deben estar presentes en un grado importante. Si falta alguno de ellos, o es bajo (por ej. si no hay concordancia entre las características individuales y los requerimientos del trabajo), el desempeño se verá afectado.

Es importante mencionar, que lo relacionado a la ecuación del desempeño, se analiza en forma más minuciosa a lo largo del presente capítulo. Además, tiene mucho que ver con lo que argumentan algunas teorías como son la de Maslow y Herzberg.

2.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

¿Qué se debe saber y hacer si se desea tener éxito y usar las recompensas para promover una alta satisfacción laboral y desempeño en las unidades de trabajo? Las teorías de la motivación nos ayudan a responder esta pregunta, ya que constituyen un importante fundamento de las ideas que se desarrollan en el resto del presente trabajo. Antes de proceder a explicar cada una de ellas, es útil dar una definición de motivación. La motivación para el trabajo según Robbins, S. (1987, p.543) "es la disposición a ejercer altos niveles de esfuerzo para conseguir las metas de la organización; está condicionada por la posibilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades del individuo".

Las teorías de la motivación para el trabajo pertenecen en parte a la psicología. Los estudios de esta ciencia, a su vez, se fundamentan en la tradición filosófica del hedonismo, es decir, un punto de vista según el cual la gente busca el máximo de placer y el mínimo de dolor en su vida diaria. Dos categorías de las teorías de la motivación se derivan de esta perspectiva; las teorías de la satisfacción y las teorías de procesos.

En este sentido, de las que aquí nos ocuparemos son de las teorías de la satisfacción, las que analizan a los individuos con el propósito de identificar sus necesidades o motivos; conceptos que se utilizan indistintamente para identificar carencias psicológicas o fisiológicas que una persona quiere eliminar. Entre las teorías más conocidas y representativas tenemos la teoría de Maslow, McClelland y la de Herzberg.

2.2.1 TEORÍA DE LA JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Retomando a Schermerhorn, J. (1987, p.p. 118-120) "según Abraham Maslow, los seres humanos comparten cinco niveles de satisfacción de necesidades en su experiencia vital:

1. Fisiológicas: que son casi todas las necesidades básicas del ser humano como las biológicas, sustento, comida, sexo, etc.
2. De seguridad: necesidades de protección y estabilidad en eventos físicos e interpersonales de la vida diaria.
3. Sociales: necesidad de amor, afecto, pertenencia en una relación con otra persona.
4. Estimación: necesidad de obtener respeto, prestigio, reconocimiento y sentido personal de competencia y dominio.
5. Autorealización: necesidad del orden más alto; sentirse realizado por sí mismo, crecer y usar capacidades creativas.

Los cinco niveles se jerarquizan conforme a su importancia, como se muestra en la siguiente figura.



Mientras que en el cuadro 2.1.1 que se encuentra en la siguiente hoja, se relaciona el ambiente de trabajo con las necesidades individuales como lo describió Maslow y, se listan algunos aspectos sujetos al control administrativo, junto con las necesidades que pueden satisfacer. La teoría de Maslow supone que las necesidades de las personas afectan a su comportamiento en conformidad con dos principios:

- * *El principio de carencia*: Una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta; las personas actúan para satisfacer carencias; es decir, las necesidades por las cuales existe una insatisfacción.
- * *El principio de progresión*: Las cinco categorías de necesidades existen en un nivel dado, sólo se activa cuando la necesidad del nivel inferior más cercano ha sido satisfecha.

Cuadro 2.1.1

Nivel de necesidad	Aspectos relacionados con el ambiente laboral
AUTORREALIZACION	<ul style="list-style-type: none"> -Reto Laboral -Demandas creativas del trabajo -Oportunidades de progreso -Logros laborales
ESTIMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Incremento de salario por mérito -Puesto de alto nivel -Reconocimiento del supervisor -Responsabilidad -Importancia del trabajo
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> -Compatibilidad con el grupo de trabajo -Jefe agradable -Amistades en el trabajo
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> -Condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo -Beneficios adicionales -Seguridad de contar con un trabajo
FISIOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> -Calefacción -Aire acondicionado -Salario base -Condiciones laborales

Fuente: Organizational Behavior and Performance, de John N. Ivancevich, Andrew D. Szilagyi, Jr. y Marc J. Wallace, Jr., p. 105. Copyright © 1977 por Goodyear Publishing Co., Inc.

Una necesidad insatisfecha ocasiona una carencia que domina la atención del individuo y determina su conducta. Una vez que ésta ha sido satisfecha, hay una progresión al nivel superior. Cuando el nivel de autorealización ha sido alcanzado, el sujeto es motivado por el interés de lograr una realización plena. Cuanto más esta necesidad se satisface, más fuerte crece. El principio de carencia y el de progresión operan hasta el más alto nivel.

2.2.2 TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE McCLELLAND

McClelland distinguió tres tipos de necesidades que, según su opinión, es importante para entender la conducta motivacional en el individuo. Las necesidades son:

- * Necesidad de logro (n log): el deseo de hacer algo mejor o con más eficacia para resolver tareas o manejar tareas complejas.
- * Necesidad de afiliación (n afil): el deseo de establecer y mantener relaciones amistosas con otras personas.
- * Necesidad de poder (n pod): deseo de controlar a otras personas, para influir en su conducta, para ser responsable de otras personas.

NECESIDAD DE LOGRO (n log)

Basándose en las investigaciones sobre esa exigencia, McClelland descubrió que los que están muy orientados al logro se distinguen del resto de la población por el deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones donde pueden asumir la responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas, donde reciben inmediata retroalimentación sobre su desempeño. Esas personas, prefieren el reto de resolver un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o fracaso en vez de dejar el resultado en acciones de otros.

NECESIDAD DE AFILIACIÓN (n afil)

Esta ha recibido menos atención por parte de los investigadores. La afiliación puede verse como el deseo de gozar de la aceptación y aprecio de la gente. Los que la sienten en alto grado luchan por conquistar la amistad, prefieren situaciones de cooperación a las de competencia y desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión mutua.

NECESIDAD DE PODER (n pod)

Es deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente. Los individuos con alto grado de ella gustan de "ser jefes", luchan por influir en otros, prefieren ser puestos en situaciones competitivas, tendiendo a preocuparse más por conseguir influencia sobre los otros y prestigio que por dar un desempeño adecuado.

Hay dos aplicaciones prácticas de esta teoría que son de interés. En primer lugar, las necesidades de logro, afiliación y poder complementan el cuadro de necesidades de Maslow y su jerarquización. La teoría de las tres necesidades es útil, porque cada necesidad está asociada con un conjunto de preferencias individuales. En segundo lugar, si las necesidades se adquieren, es posible dar a conocer a las personas los perfiles de necesidades que se requieren para alcanzar el éxito en varios tipos de trabajo.

McClelland ha encontrado que la combinación de una moderada o alta necesidad de poder y baja necesidad de afiliación hace posible que los administradores sean eficaces en los niveles superiores de las organizaciones. La alta necesidad de poder crea la voluntad de tener influencia e impacto en los demás; la baja afiliación permite que el gerente tome decisiones difíciles sin sentir una excesiva preocupación por las antipatías que provoque.

2.2.3 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Schermerhorn, J. (1987, p.50-52) asume que "Frederick Herzberg es un psicólogo cuyos trabajos de investigación propone que la satisfacción laboral es una causa del desempeño laboral. Ideó una de las teorías frecuentemente elogiadas y criticadas: la de los dos factores, Herzberg inició su investigación haciendo dos preguntas a trabajadores:

1. ¿Cuándo se sintió excepcionalmente bien en su trabajo?
2. ¿Cuándo se sintió excepcionalmente mal en su trabajo?

Después de analizar casi 4 000 respuestas a estas preguntas, Herzberg y su equipo formularon la teoría de los dos factores. Advirtieron que quienes respondieron las dos preguntas señalaron diferentes cosas como fuente de insatisfacción laboral y satisfacción.

FACTORES DE HIGIENE

Los aspectos que aparecen como fuente de insatisfacción laboral en la investigación de Herzberg tiene relación con el contexto laboral. Esto significa que la insatisfacción está más ligada al ambiente laboral que el trabajo en sí mismo. Herzberg denominó factores de higiene a las fuentes de insatisfacción laboral, e incluso ven aspectos tales como, condiciones laborales, relaciones interpersonales, políticas administrativas y organizacionales, supervisión y salario.

Se puede pensar, por ejemplo, que cuanto más se eleva el salario de los subordinados se creará mayor satisfacción laboral y se incrementará el desempeño. Podría aducirse un argumento similar respecto al mejoramiento de las condiciones laborales (como oficinas especiales y aire acondicionado). Pero Herzberg no concuerda con estas ideas, su desacuerdo se basa en dos factores lógicos que sustentan su teoría.

La teoría de los dos factores, la satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones totalmente separadas. Los factores de higiene sólo afectan a la insatisfacción laboral. Si se mejoran esos factores en el trabajo, se pueden reducir los niveles de inconformidad experimentados por los trabajadores, pero esto no contribuirá a la satisfacción laboral. Los factores de higiene deben ser vistos de la siguiente manera:

Los factores de higiene = existen en el contexto laboral y afectan a la insatisfacción laboral

MOTIVADORES O SATISFACTORES

De esta forma, Herzberg plantea que para mejorar la satisfacción laboral, existen los llamados satisfactores, los cuales según esta teoría están ligados con el desempeño. También se pueden crear las condiciones para que los subordinados experimenten la sensación de logro, reconocimiento, progreso y crecimiento en el curso de su desempeño. Cuando estas oportunidades no están presentes en el trabajo, los empleados no experimentarán satisfacción alguna, ni mejorarán su desempeño, en opinión de Herzberg. Los satisfactores deben ser vistos de la siguiente manera:

Los factores de satisfacción = existen en el contenido laboral y afecta a la satisfacción laboral

De esta forma, los principios de la dinámica de los dos factores se resumen en:

1. El mejoramiento de los factores de higiene puede eliminar la insatisfacción laboral, pero no puede incrementar la productividad.
2. El mejoramiento de los satisfactores genera satisfacción laboral, pero no impide la insatisfacción.

2.3 CONTROVERSIA SATISFACCIÓN - DESEMPEÑO

Schermerhorn, J. (1987, p.p. 55-59). Preguntas tales como: ¿influye la satisfacción laboral en el desempeño?, ¿contribuyen los esfuerzos administrativos, tendientes a incrementar la satisfacción laboral, a mejorar el desempeño de una persona?, ¿repercutirá la disminución de la satisfacción laboral en una baja del desempeño en el trabajo? Estas preguntas introducen la controversia satisfacción - desempeño la cual incluye tres puntos de vista posibles:

1. La satisfacción influye en el desempeño (S \rightarrow D).
2. El desempeño causa satisfacción (D \rightarrow S).
3. La recompensa repercute en el desempeño y la satisfacción (R \rightarrow D, R \rightarrow S).

2.3.1 LA SATISFACCIÓN INFLUYE EN EL DESEMPEÑO (S \rightarrow D)

Si este argumento es verdadero, tratarán de mejorar la satisfacción de sus trabajadores para incrementar su desempeño. La teoría de los dos factores de Herzberg es congruente con este postulado. Dicha posición es un legado de las primeras investigaciones realizadas en el campo del comportamiento organizacional C.O. que están típicamente asociados al "movimiento de las relaciones humanas".

Investigaciones realizadas confirman que la hipótesis de S \rightarrow D, indican que no existe una relación simple y directa entre la satisfacción laboral del individuo, en un punto dado en el tiempo, y el desempeño subsecuente. Este resultado goza de la aceptación de los estudios del C.O, aunque ciertos datos indican que existe una relación S \rightarrow D, en diversos grados que varían con la situación específica. Estas diferencias aun son objeto de discusión, y eso justifica que usamos los calificativos "simples" y "directa" al resumir los resultados obtenidos en las investigaciones.

2.3.2. EL DESEMPEÑO CAUSA SATISFACCIÓN (D \rightarrow S)

En este caso, si la afirmación es cierta, hay que ayudar a los subalternos a lograr más altos niveles de desempeño, con el propósito de crear satisfacción laboral. En vez de tratar de producir satisfacción en primer lugar, conforme este argumento, se ha de dirigir la atención directamente al desempeño.

El razonamiento es el siguiente: cuando se otorga una recompensa valiosa a un desempeño alto, se obtiene satisfacción. Por ende, crear satisfacción estableciendo primero las condiciones adecuadas para que las personas tengan un alto desempeño, habrá de ser premiado según los logros obtenidos. Expresado de manera esquemática queda, así:

El desempeño	seguido	recompensas	producirá	satisfacción
en el trabajo	----->	de	----->	laboral
		valiosas		

La hipótesis D ---> S es importante no sólo porque resuelve la controversia entre satisfacción y desempeño, sino por las investigaciones que conlleva. Este planteamiento centra la atención en la forma de recompensar el desempeño y en la de percibir las recompensas por parte de quienes realizan el trabajo; mismas que deben ser controladas como estímulo para el trabajo, también son fundamentales para el contrato psicológico.

2.3.3 LA RECOMPENSA PRODUCE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO

Esta hipótesis final indica que un adecuado otorgamiento de recompensas puede influir tanto en la satisfacción laboral como en el desempeño. Los resultados obtenidos de que R--->S y R--->D son alentadores. Los sujetos que reciben altas recompensas por su desempeño obtienen gran satisfacción laboral. Más aún, las recompensas basadas en el desempeño condicionado (por ej., altas recompensas a altos desempeños y viceversa) estuvieron positivamente asociados con el desempeño posterior. Si bien un bajo desempeño, premiado con una recompensa pequeña, conduce a una insatisfacción inicial, las investigaciones arrojaron datos de que probablemente en el futuro conducirán a un alto desempeño.

El argumento final en la controversia S--->D es que desde el punto de vista práctico, las recompensas otorgadas al trabajo, son elementos que pueden afectar a la satisfacción y al desempeño laboral de los subordinados. Desde el punto de vista teórico, la hipótesis también origina preguntas útiles para la investigación: 1. ¿Qué determina los valores individuales ligados a las distintas recompensas otorgadas al trabajo? 2. ¿Qué otras, cosas además de las recompensas, pueden influir en el desempeño laboral. No hay que olvidar que la investigación empírica señala que la satisfacción laboral no constituye un buen elemento para predecir el desempeño en el trabajo, pero que el desempeño ligado a las recompensas puede influir en la satisfacción laboral y en el desempeño futuro.

2.4 CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Schermerhorn, J. (1987, p.p. 46-48) denomina que, " la satisfacción laboral de los empleados adquiere especial importancia debido a las distintas consecuencias que puede ocasionar. Algunas de ellas, corresponden a las facetas medidas por el I.D.T. (índice descriptivo del trabajo), el cual se considera uno de los instrumentos de medición de más amplio uso, esas consecuencias son las que se aprecian en el siguiente cuadro:

Facetas IDT	Satisfacción ALTA	Satisfacción BAJA
El trabajo en sí	Llega temprano; sale tarde; permanece en el trabajo	Busca cambiar empleo; falta o llega tarde; sale temprano
Supervisión	Busca la compañía; acepta solicitudes y consejos; permanece en el trabajo	Evita la compañía; se queja; rechaza solicitudes y consejos; es ladino
Compañeros	Se aproxima a ellos; se apega a las normas	Evita compañías; alega; falta; sale temprano
Promoción	Mayores esfuerzos; altas aspiraciones; permanece en el trabajo	Reduce esfuerzos; pocas aspiraciones; sale temprano
Salario	Modifica sus esfuerzos según la conexión entre desempeño y pago; permanece en el trabajo	Se queja; busca mejores ofertas; modifica su esfuerzo según la conexión entre salario y desempeño; sale temprano

Condensado de E. A. Locke, " Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis", Organizational Behavior and Human Performance, vol. 5 (1970), p. 496.

Por otra parte, una de las decisiones individuales de los empleados que tiene que ver con su propio trabajo y el de la organización es: La decisión de pertenencia, misma que puede crear consecuencias en el ausentismo y la rotación de personal. Una respuesta de las personas que sienten que la organización no está cumpliendo con su parte del contrato psicológico consiste en alejarse de sus centros de trabajo, sea temporalmente mediante el ausentismo, o en forma permanente, mediante la deserción laboral. Por el contrario, si sienten que la organización cumple con lo acordado, esto será una fuente de satisfacción laboral. Como resultado del cumplimiento del contrato, cabe esperar que las personas traten de permanecer en su trabajo. Así, las empresas no sólo deben reclutar individuos capaces para que se unan a ella, sino que han de estimularlos a que continúen dentro de ella".

La satisfacción laboral es una de las variables que influyen en el ausentismo; la satisfacción de una experiencia agradable de trabajo incrementa el deseo de cumplir con la tarea encomendada. Por su parte, según Belanger (citado en Brunet, L. 1987, p.p 77-78), indica que, "el ausentismo, es una forma de retraso temporal y momentáneo de una organización, que se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, el empleado tiende a retirarse por algunas horas o días para tomar un respiro y reducir la tensión.

El empleado al ausentarse, busca recuperar aquello que la organización no le ha dado o le ha quitado. Las investigaciones hechas en los Estados Unidos (Ivancevich, et al.) demostraron que las organizaciones que consultaban a sus empleados, que lo hacían participar en las decisiones, y que se mostraban menos impersonales, tenían tasas de ausentismo más bajas que otros tipos de empresas menos abiertas a sus empleados. Las mismas consideraciones con respecto al ausentismo pueden extenderse a las tasas de rotación observadas en las organizaciones. Así, las empresas que tienen un clima autoritario o cerrado son susceptibles de registrar una tasa más alta de rotación que sus homólogas que tienen climas más participativos.

Por otra parte, la forma en que se determinan los papeles de trabajo en una organización es también una causa de las tasas de rotación. En efecto, existe una relación muy fuerte entre la ambigüedad de papeles, la satisfacción en el trabajo, la ansiedad, la tensión que se vive y el deseo de abandonar la empresa. Los empleados que perciben su papel con ambigüedad dirán que su medio organizacional no tiene claridad que es frío, impersonal y conflictivo".

2.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y EL DESEMPEÑO PERSONAL DE LOS EMPLEADOS

Este tema inicia con algunos cuestionamientos como los siguientes: ¿tienen los trabajadores de mayor antigüedad más probabilidad de estar más satisfechos en su empresa que los más jóvenes? ¿ciertos tipos de personalidad tienden a ser mejores empleados? ¿se desempeñan mejor los empleados cuando sus conductas deseables son premiadas o cuando sus conductas incorrectas son castigadas? Éstas y otras preguntas se contestan conforme a Melvin Blumberg y Charles D Pringle citados en Schermerhorn, 1987, p. 78), quienes proponen una ecuación que considera tres atributos mediante los cuales se pueden analizar el fenómeno de la satisfacción laboral y el desempeño personal; mismos que se analizan con más detalle enseguida:

Satisfacción laboral = atributos X esfuerzo X apoyo
 y Desempeño = individuales X laboral X organizacional

2.5.1 ATRIBUTOS INDIVIDUALES

El estudio del C.O. comprende tres categorías de atributos que determinan las diferencias individuales de mayor importancia:

1. Características demográficas,
2. características de capacidad y,
3. características psicológicas.

Estas características pueden influir en la satisfacción laboral y el desempeño, por el impacto que tienen en la capacidad de las personas para cumplir con la tarea encomendada. Esta función se resume de la siguiente forma:

Atributos deben *a los* para *la realización*
individuales -----> *requerimientos* -----> *del trabajo*
 adecuarse facilitar

De esta forma, si se pretende lograr que se adecuen tareas y trabajadores, se debe conocer y comprender las características de los integrantes de la unidad de trabajo. Cabe mencionar que dentro de las tres categorías antes enlistadas se van a definir sólo las variables siguientes:

1. Edad
2. Sexo
3. Estado civil
4. Antigüedad
5. Personalidad
6. Inteligencia

Estos datos se pueden obtener, casi siempre, de la información del expediente personal, y procurar hacer conciencia sobre lo que son las diferencias individuales en la interacción laboral, en contraposición con las generalizaciones basadas en prejuicios carentes de fundamento por ejemplo, "los jóvenes son flojos y faltos de ambición", "los hombres son insensibles y fríos", entre otros. Enseguida se da inicio a la primer variable, la Edad.

E d a d

Rhodes, R. y Kalleberg A. 1983, (citados por Robbins, S. 1987, p.p. 52-56), deducen que "los datos en la relación existente entre edad y satisfacción indican un nexo positivo, por lo menos hasta los sesenta años de edad". Sin embargo, los cambios actuales en la tecnología puede alterar eso. En los trabajos en que los empleados están sujetos a cambios radicales que hacen obsoletos sus conocimientos, como los que se dan en la computación, la satisfacción de los empleados de mayor edad tiende a ser más baja que la de los más jóvenes.

Rhodes, R. (op. cit.), dice que "la forma en que la edad se relaciona con el desempeño, la evidencia es variable". Parece depender de las exigencias del trabajo que la edad ejerza un influjo positivo, negativo o neutral en el desempeño por ejemplo, cuando el puesto requiere velocidad, agilidad, y fuerza u otras destrezas que tienden a deteriorarse con la edad, el desempeño de los empleados merma. En general, las exigencias de los trabajos no son tan extremas para que esta disminución en el grado de destreza repercuta en el desempeño.

Porter, L. y Steers, R. en 1973 (op. cit.), concluyen que "cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo, (rotación de personal). Esa es la conclusión unánime basada en estudios". Conforme envejecen los empleados, tienen menos oportunidades de encontrar otro trabajo. También, es difícil que renuncien porque su mayor antigüedad les proporciona sueldos más altos, vacaciones más largas y prestaciones más atractivas conexas con la jubilación.

S e x o

Miner, J. y Miner, M. en 1977 (op. cit.) llegaron a deducir que "el mejor modo de empezar a tratar este tema es admitir que hay pocas (si las hay) diferencias importantes entre hombres y mujeres, las cuales puedan afectar al desempeño en el trabajo. Por ejemplo, no existen diferencias en la capacidad de resolver problemas, en las habilidades analíticas, en el impulso competitivo, la motivación, liderazgo, sociabilidad y capacidad de aprender".

Si bien esas son las semejanzas, las diferencias son las que menciona Maccoby, E. y Naggy, C. en 1974 (op. cit.) "los estudios psicológicos revelan que las mujeres están más dispuestas a acatar la autoridad y que los varones son más agresivos y desean el éxito más ardientemente, esas diferencias no son muy importantes".

Además, Schermerhorn, J. (1987, p. 85) defiende que "según las mujeres tienden a poseer mayores habilidades verbales, mientras que los varones manifiestan más altas habilidades espaciales y visuales, y capacidad para las matemáticas. Por lo tanto, Quinn, R. y Staines, G. en 1974 (citados en Robbins, S. 1987, p. 52), suponen que "no existe una diferencia de productividad entre sexos. De manera análoga, se sabe que el sexo del empleado no afecta a la satisfacción en el trabajo".

Aún cuando ciertas generalizaciones sobre hombres y mujeres pueden sustentarse, debe reconocerse que no describen las capacidades de ningún individuo dado. Por ende, se debe ser prudente y no anticipar ninguna diferencia de importancia para la organización, desde el punto de vista sexual.

Estado Civil

Rabinowitz, S. y Hall, D. en 1977 (op. cit.) denominan que "no se disponen de suficientes estudios para extraer conclusiones sobre el efecto que el estado civil tiene en el desempeño. Pero las investigaciones revelan que el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo". El matrimonio impone responsabilidades que hacen más importante y valiosa la estabilidad en el trabajo; otro aspecto, que todavía no se investiga es lo que constituyen otros estados civiles además de soltero o casado.

Antigüedad

Gordon, M. y Fitzgibbons, W. en 1982 (op. cit.), aprobaron "acerca de la relación entre la antigüedad y el desempeño se dice que en igualdad de condiciones no hay motivo para suponer que los que llevan más tiempo en un trabajo serán más productivos que los de ingreso más reciente. Por otra parte, Garrison y Muchinsky en 1977 (op. cit.), describen que "la investigación que relaciona la antigüedad con el ausentismo y la rotación no admite dudas: los estudios demuestran que existe una relación negativa.

Personalidad

Porter, L. y Steers, R. (citados en Durán, L. 1993, p.p. 56-57), destacan que "hasta el momento ninguna investigación, ha demostrado que los empleados con moderados niveles de ansiedad, inestabilidad emocional, agresión, independencia y auto confianza muestren un mejor desempeño.

Holland en 1987, propone en su teoría de adecuación entre personalidad y trabajo los puntos básicos que siguen:

1. Parece haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos
2. Existen diferentes tipos de trabajo, y
3. Los que se hallan en ambientes laborales congruentes con su tipo de personalidad, estarán más satisfechos y menos dispuestos a renunciar voluntariamente que los que desempeñan trabajos incongruentes".

Apoyando lo anterior, Robbins, S. (1987, p.83) determina que "el conocimiento de las características de personalidad favorece una satisfacción laboral y desempeño adecuado en el trabajo; de ahí que se mejoren las decisiones de contratación, transferencia y promoción. Como las características de la personalidad crean los parámetros de la conducta, nos proporcionan un marco de referencia para predecir el comportamiento. Por ejemplo, los tímidos y poco espontáneos en situaciones sociales no serán buenos vendedores, y así sucesivamente. Esto es el fin de los tests de personalidad que se utilizan en la selección de posibles candidatos: evitar posibles inadecuaciones.

Inteligencia

Durán, L. (1993, p.p. 55-56), desliza que "la inteligencia puede influir sobre la insatisfacción y en consecuencia sobre la rotación de dos formas: 1. Un trabajo demasiado difícil exigirá un esfuerzo constante en el individuo que posea una inteligencia insuficiente, se le regaña frecuentemente por la calidad inferior de su trabajo, tiende a preocuparse por su responsabilidad y se siente inseguro. Como consecuencia tenderá a abandonar su empleo si es que antes no lo despiden. 2. Puesto que la persona con una inteligencia mayor puede encontrar aburridas sus ocupaciones, se da de baja para encontrar algo más interesante y diverso. Si esto es correcto, cabe esperar que la rotación muestre una relación variable con la inteligencia en diferentes ocupaciones".

2.5.2 ESFUERZO LABORAL

Schermerhorn, J. (1987, p. 79) determina "para lograr altos niveles de desempeño, las personas a parte de poseer atributos individuales requeridos, deben tener voluntad de hacer su trabajo, aspecto muy difícil de lograr ya que no es el mismo desempeño de cada empleado a pesar de que poseen muy parecidas características como trabajadores". En resumen, el esfuerzo laboral es la diferencia, algunos trabajan más porque están más motivados. La motivación para el trabajo son las fuerzas que obran dentro de un individuo y que lo llevan a tener un determinado nivel y dirección en el esfuerzo que ha puesto en el trabajo. La motivación anticipa el esfuerzo; éste, junto con los atributos individuales y el apoyo organizacional, permite predecir la satisfacción en el trabajo y el desempeño.

2.5.3 APOYO ORGANIZACIONAL

Éste es el tercer componente de la ecuación de la satisfacción laboral y el desempeño en el trabajo. De igual forma, Schermerhorn, J. (1987, p. 80), distingue que "incluso las personas cuyas características satisfacen los requerimientos del trabajo y que están altamente motivadas para dar su mejor esfuerzo, pueden tener un desempeño mediocre por falta de apoyo en el trabajo, estas circunstancias son:

- * Falta de tiempo
- * Presupuestos inadecuados
- * Herramientas y equipos inadecuados
- * Instrucciones e información del trabajo poco precisas
- * Niveles injustos en cuanto al desempeño esperado
- * Falta de autoridad inherente al trabajo
- * Carencia de los servicios requeridos
- * Inflexibilidad de los procedimientos".

Todos estos problemas tienen un punto en común, que es ¿cuánto apoyan a los individuos capaces y motivados que tratan de realizar la tarea que les fue asignada?

Por su parte, Brunet, L. (1987, p.p. 54-57) enfatiza que "las interacciones, las causas y los efectos del clima de trabajo dentro de una organización, principalmente se centran en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes de la organización y en el resultado que este clima de trabajo produce. Se llega entonces a hablar del aspecto estructural la que se define como las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos, se encuentran así elementos organizacionales como: dimensión de la organización, productos, procedimientos de fabricación, tecnología, estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos". De esta forma sólo nos ocuparemos de:

Tamaño y dimensión

Cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la conformidad y la falta de compromiso. Es aceptado decir que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, "como numerosos", fácil de reemplazar y consideran que el clima de su organización es frío. En 1973, Payne y Mansfield, estudiaron la relación entre el clima organizacional, estructura y los procesos organizacionales en 3878 empleados de todos los niveles jerárquicos distribuidos dentro de 14 organizaciones estadounidenses diferentes. Según los resultados el clima laboral está influenciado por el tamaño de la organización. El clima resultante tiene un efecto sobre el mismo ambiente de trabajo. (op, cit;)

Cuanto más grande sea el tamaño de una organización, mayor será el efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; más alto será el control emocional, más formales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas.

La disolución del poder engendrada por los numerosos niveles jerárquicos confiere un sentimiento de anonimato y aislamiento. También, hay que mencionar que, los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. Mientras más alto sea el puesto, el individuo más percibe su organización como: menos autocrática, más centrada sobre sus empleados, más amigable y más apta para renovarse.

Reglamentos y Políticas

Considerando al autor anterior Brunet, L. explica que "las políticas y reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima laboral de estos últimos. Así, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado le permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Enseguida se ofrece un ejemplo típico de reglamentos de códigos de conducta emitidos por la dirección de una gran empresa estadounidense para el personal de oficina de su departamento de producción.

- * Todo retardo es inadmisibles, ya sea en la mañana o al regreso de la comida, se retendrá el pago de todo aquel que lo contravenga.
- * El trabajo deberá empezar inmediatamente cuando se llegue en la mañana; la lectura de periódicos o revistas prohibida.
- * La jornada de trabajo debe terminar a la hora prevista y no cinco minutos antes. Los empleados no deben pasearse por su escritorio mirando el reloj.
- * La compañía reconoce que un empleado puede enfermarse. Sin embargo, las otras causas de ausentismo no serán reconocidas y el empleado deberá reponer el tiempo perdido o su salario será disminuido proporcionalmente.
- * Las conversaciones entre los empleados que no se relacionan con el trabajo deben reducirse al mínimo.

Una política así, restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, suscita en ellos un sentimiento de opresión".

Por su parte Durán, L. (1994, p.p. 59-69) indica, "resultados de, Kraut 1975, Waters y Col. 1976, Koch y Steers 1978, Mobley y Col. 1978, sugieren la falta de relación entre satisfacción con el sueldo, políticas y rotación; sin embargo Hellriegel y White 1977, encontraron que los que se iban, tenían actitudes más negativas hacia las políticas que los que permanecían".

Factores del Ambiente de Trabajo

Estilo de Supervisión

En la revisión realizada por Porter, L. y Steers, R. (op, cit; "se encontró una relación negativa muy constante entre estilo de supervisión y rotación (en nueve de diez estudios realizados). Los hallazgos indican que si las expectativas del empleado respecto al estilo del supervisor no se satisfacen, aumenta la propensión de abandonar la empresa.

Algunas de las investigaciones se han enfocado a aspectos más específicos de la conducta del supervisor; uno de ellos conducido por Ross y Lander (1975), investigó los aspectos del reconocimiento y la retroalimentación sobre la rotación. Encontró diferencias significativas en la satisfacción tanto en grupos que renunciaron y los que se quedaban".

Tamaño del grupo de trabajo

Porter y Steers (op, cit;) señalan "al aumentar el tamaño del grupo, la cohesión del mismo disminuye se requiere de mayor especialización en las tareas y se empobrecen las comunicaciones. Estos resultados podrían hacer más difícil satisfacer las expectativas en los trabajos, creando un incremento en la insatisfacción y a la vez predispone a los empleados a renunciar. Esta explicación es más viable para obreros que para empleados de oficina, dado que estos últimos cuentan con autonomía en sus trabajos y con mejor posición para lograr otro tipo de recompensas intrínsecas".

Factores Relacionados con el Contenido de Trabajo

Se ha pensado que los deberes y actividades necesarias para el desempeño exitoso de un trabajo puede tener impacto en la decisión de los empleados de permanecer en la institución. Dunnette en 1971 (op, cit:), en un estudio que realizó con gerentes jóvenes encontró que los que renunciaron percibieron discrepancias entre sus expectativas y la realidad de su trabajo; mientras que los que permanecieron, percibieron su trabajo como más próximo a lo que ellos esperaban. Estos hallazgos indican que cuando los individuos no satisfacen sus expectativas, esto puede contribuir en su decisión de renunciar".

Claridad del Rol

Weitz en 1965 (op, cit:), comprobó la hipótesis de que "los solicitantes a quienes se les proporcionaba una clara descripción de su trabajo antes de su contratación es más probable que permanezcan en la organización que aquellos a quienes no se les proporciona dicha información. Youngberg en 1963, y Macedonia en 1969, utilizando algunas variantes del modelo utilizado por Weitz llegaron a las mismas conclusiones, además Youngberg encontró que al tener expectativas más realistas de trabajo esta relacionado con la satisfacción en el trabajo".

Otra Variable como el Apego y el Compromiso Organizacional

Renungo en 1982 (op, cit:), afirma que "para los empleados con alto apego, el trabajo es importante para su autoimagen. Estos individuos se identifican y se interesan por su trabajo. Por otro lado, empleados con alto compromiso organizacional tienen sentimientos favorables hacia su empresa se identifican y desean permanecer en ella (Porter, Crampton y Smith 1976)."

RESUMEN

Hasta el momento hemos revisado variadas definiciones que se dan a la satisfacción laboral y al desempeño del empleado, y cómo el clima laboral repercute en éstas. Después de *definir la satisfacción como la actitud positiva o negativa que el empleado tiene hacia su trabajo*, se aprecia un ejemplo sobre las posibles consecuencias de una alta y una baja satisfacción de los empleados. Se estudiaron también tres teorías de la motivación como la de Maslow, según la cual hay una jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, seguridad, amor, estima, autorrealización) y, al quedar satisfecha una, la siguiente se toma dominante. La teoría de las tres necesidades adquiridas de McClelland, las cuales son: logro, poder y afiliación, según la cual éstas son fundamentales ya que nos ayudan a entender la motivación. Y la última teoría que es la de los dos factores de Herzberg, según la cual la insatisfacción tiene como fuentes los llamados factores de higiene, y la satisfacción depende de los satisfactores.

Posterior a esto se examina **la controversia satisfacción y desempeño**, se llegó a la conclusión de que la satisfacción por sí misma no es suficiente para predecir el desempeño laboral. Más aún, se halló que en las empresas se deben considerar la satisfacción y el desempeño como dos factores independientes, pero igual de importantes, en el que basta recordar por ahora, que las recompensas otorgadas en forma adecuada pueden incrementar la satisfacción laboral, y estimular a la gente a que busque niveles de desempeño más altos.

Después, se habla de los factores que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados. Este tema se explica con los tres componentes de una ecuación de Melvin Blumberg y Charles C. Pringle, mismos que son:

1. Los atributos individuales; tema muy extenso que abarca tres características:

- a) características demográficas,
- b) de capacidad y,
- c) psicológicas.

De las cuales en forma general sólo se distinguieron: sexo, edad, antigüedad en la empresa, estado civil, personalidad e inteligencia.

2. Esfuerzo laboral; en el cual el concepto de motivación constituye un punto importante, un ejemplo de esto es que hay personas que poseen atributos individuales para realizar una función, pero no ponen el esfuerzo para realizarlo y,

3. Apoyo organizacional; el cual se centra en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce. Se dice que si se tiene una buena planeación, organización, liderazgo, tecnología, metas y control de los sucesos de trabajo entre otros, incrementa la oportunidad de tener una alta satisfacción y desempeño.

Al respecto, las variables que aquí se explican son el tamaño y dimensión de una empresa, los reglamentos y políticas, y estilo de supervisión entre otras, de las cuales se dice son susceptibles de influir sobre la percepción que el empleado tiene de su clima laboral.

Ahora que ya se ha definido tanto el concepto de clima laboral como el de Satisfacción Personal, Desempeño de los Empleados y se ha establecido la relación que existe entre ambos, pasemos a ver que con apoyo de toda la información anterior, los factores a tomar en cuenta en la investigación que mide clima laboral son los siguientes:

- Información general como (edad, escolaridad, nivel jerárquico, antigüedad, tipo de puesto y sexo), que como se puede observar se refiere a uno de los tres componentes de la ecuación antes mencionada llamado Atributos individuales punto en el cual se propone agregar estado civil, luego tenemos:

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 1. Flujo de comunicación | 5 Conducta intergrupala |
| 2. Identidad corporativa | 6. Idoneidad tecnológica |
| 3. Efectividad estructural | 7. Capacitación y desarrollo |
| 4. Compensaciones | 8. Influencia directiva. |

Como se puede observar, a grandes rasgos estos factores se refieren al tercer componente de la ecuación que es Apoyo organizacional dentro de los cuales se encuentran aspectos como tamaño de la institución, metas y control de los sucesos de trabajo en Efectividad estructural, estilo de supervisión y liderazgo en Influencia directiva, tecnología en idoneidad tecnológica, relación con compañeros en Conducta intergrupala, claridad del rol de trabajo en Flujo de comunicación, apego y compromiso organizacional en Identidad corporativa, sueldo, premios o prestaciones en Compensaciones, las políticas de promoción así como la inducción que da la empresa en Capacitación y desarrollo. Con respecto al segundo componente que es Esfuerzo laboral, parecería ser que dicho instrumento no lo considera, lo cual se tiene presente para hacer algunas innovaciones y quede a nivel propuesta en el Instrumento que mide Clima Laboral y finalizar con sugerencias y conclusiones para el mejoramiento del clima y el aumento de la satisfacción laboral y niveles más altos de desempeño.

CAPÍTULO 3. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

El manejo de la conducta organizacional requiere de entender la conducta de las personas, los factores y procesos organizacionales. En este sentido el presente instrumento de evaluación que mide clima laboral, fue implementado por una institución bancaria con la finalidad de conocer en que situación se encontraba su clima. Así mismo, debido a la firma del "Tratado Trilateral de Libre Comercio", entre México, Estados Unidos y Canadá así como otros sucesos de importancia, las organizaciones enfrentan un gran reto de cambio lo cual:

- No afecta los derechos de los trabajadores pero sí,
- se siente un clima de inquietud e incertidumbre.

Todo lo cual repercute en el clima laboral, ya que no se les garantiza a los trabajadores que la situación mejore. Por tanto se da gran énfasis a la coyuntura jefe-subordinado ya que de ellos depende la confianza para con sus trabajadores.

También hay que dar importancia a los estados psicológicos que inhiben la habilidad de los empleados para comunicarse o interactuar con otros miembros de la organización., es de esta forma que se llega a implementar un programa de clima laboral.

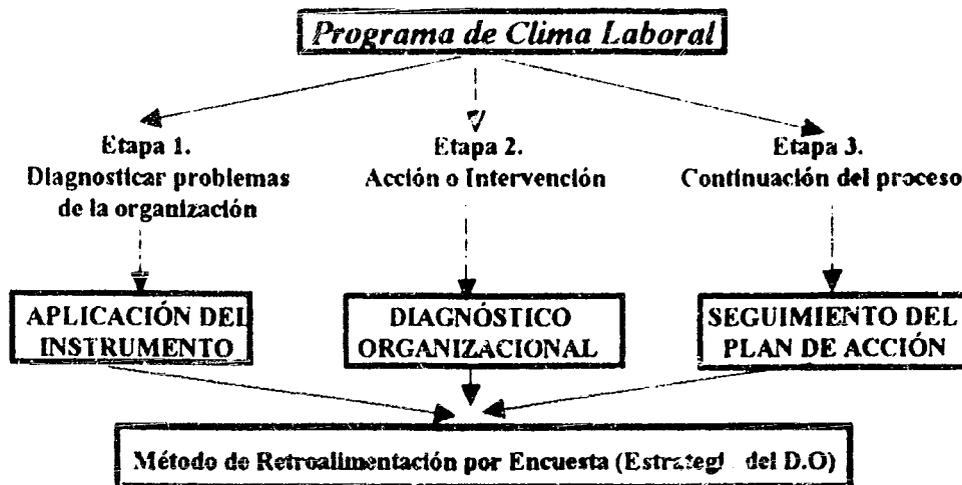
3.1 OBJETIVO GENERAL

Encontrar la interacción del comportamiento, los factores y procesos organizacionales tales como la estructura, comunicación, toma de decisiones, recompensas, etc. sobre la satisfacción laboral y el desempeño personal de los empleados de la organización o institución de que se trate. A fin de determinar en qué situación se encuentra el clima laboral.

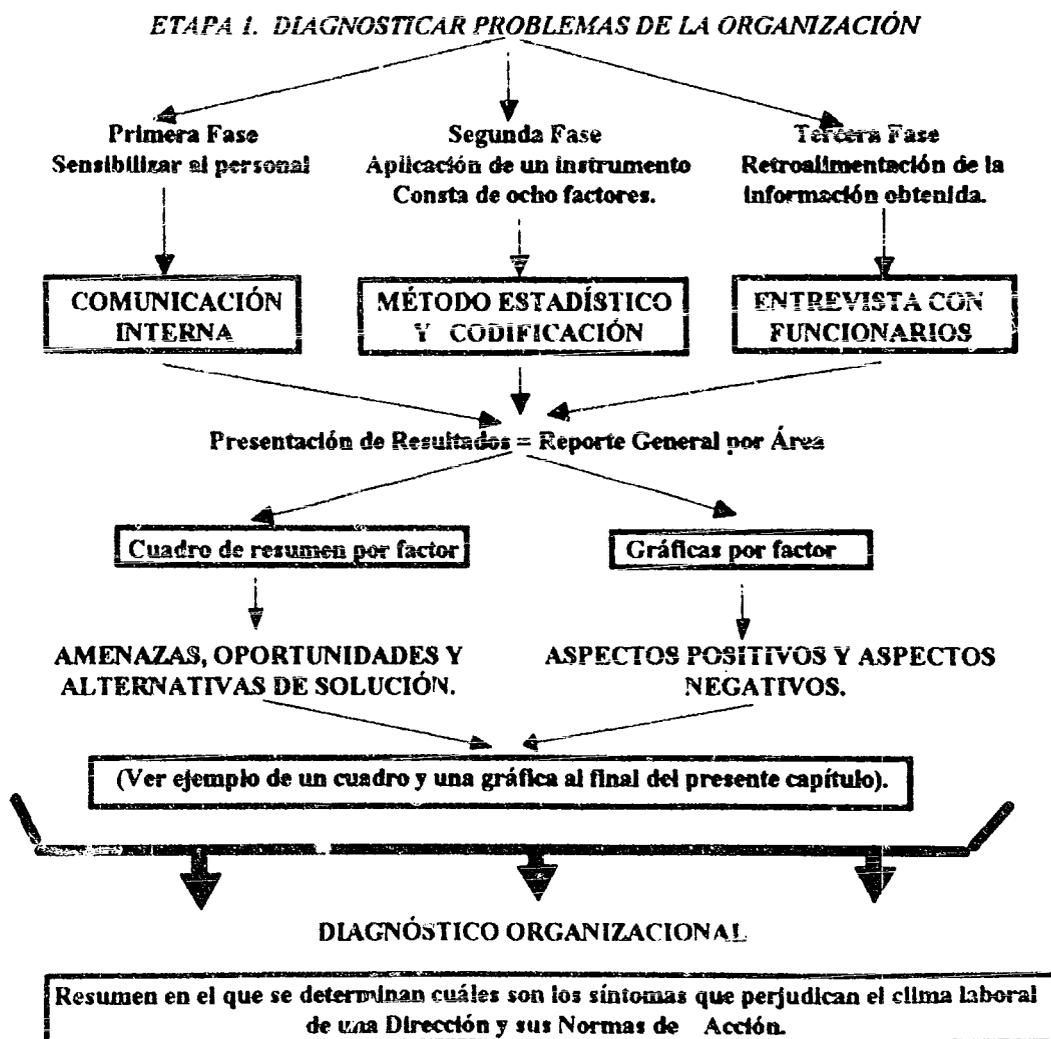
3.2 METODOLOGÍA (DESCRIPCIÓN GENERAL)

Para comprender este capítulo observe el Flujoograma que se muestra en la página siguiente, en el que se muestran los pasos que engloban la metodología.





Nota: En el presente trabajo sólo se considera la primera etapa dado que el interés del mismo se limita en la propuesta de un instrumento de evaluación para diagnosticar los problemas de una organización.



3.2.1 PROGRAMA DE CLIMA LABORAL

En este sentido y conforme al flujograma tenemos entonces que se implementan tres etapas de intervención las cuales pretenden examinar el clima organizacional desde el punto de vista de cada uno de los miembros, empleados o funcionarios mismas que enseguida se describen:

1. DIAGNOSTICAR PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN: Se logra al aplicar los cuestionarios de clima laboral a todas las direcciones o departamentos de una organización. Y esta etapa es la que en el presente trabajo nos interesa.
2. ACCIÓN O INTERVENCIÓN: Una vez que se han diagnosticado los problemas de la organización, se iniciaría la etapa de acción; ésta se caracteriza por las intervenciones que se tengan en función de describir la acción estructurada por la que los individuos o grupos que constituyen el objetivo se esfuerzan por alcanzar las metas de trabajo para el mejoramiento de la organización. Es la estrategia.
3. CONTINUACIÓN DEL PROCESO: Cuando se inicia la etapa de intervención, se procede entonces a regular la Retroalimentación y asegurarse de que todo marcha de acuerdo con el plan, dando así el seguimiento necesario al plan de acción elaborado en función al diagnóstico inicial.

3.2.2 MÉTODO DE RETROALIMENTACIÓN POR ENCUESTA

Para llevar a cabo la implementación de las tres etapas de intervención antes descritas, se recurrió a este método, el cual es una de las estrategias del D.O., que abarca un campo muy amplio de confrontación. De acuerdo a Hodgetts, R. (1989), este método consta de dos fases principales y puede comprender, ya sea a todos los empleados y los directivos de la organización o sólo a un departamento en particular. El propósito básico de esta estrategia, consiste en mejorar las relaciones entre directivos-empleados, en todos los niveles de la organización.

La primera fase de la Retroalimentación por Encuesta: consiste en diseñar un cuestionario tal que se ajuste a las necesidades específicas de la organización o institución de que se trate. Es así como contendrá cierto número de ítems o proposiciones descriptivas que son afirmaciones positivas sobre diferentes aspectos de la organización, pidiendo al personal las evalúe en función de la escala de respuestas presentadas en el cuestionario misma que se diseña en relación a las frecuencias. Esto permitirá recolectar información sobre el estado actual de la organización (Hodgetts, R. 1989).

La segunda fase de la Retroalimentación por Encuesta: la constituye el procesamiento estadístico de la información recopilada en los cuestionarios, de donde se pueden obtener porcentajes y gráficas que tengan media, mínimos aceptables y tendencias, derivándose de esta información el diagnóstico y de ello nuestra intervención y seguimiento.

Cabe mencionar aquí que estas dos últimas etapas no se desarrollan en forma minuciosa pero si se describen en forma general dado que el interés del presente trabajo se limita en la propuesta de un instrumento de evaluación, es en este sentido como nos dedicamos a la primer etapa que se refiere a:

3.3 ETAPA UNO: DIAGNOSTICAR PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN

Para dar inicio al programa de clima laboral se realiza esta etapa la cual, retomando los fundamentos teóricos hasta aquí reportados, *se lleva a cabo mediante tres fases* por medio de las cuales se globalizan los resultados, abarcando a cada uno de los factores y canales que pudieran proporcionar información, éstas son las siguientes:

Primera fase: sensibilizar al personal mediante la comunicación interna, la cual pretende que por grupos o áreas conozcan la necesidad de proporcionar la información más confiable sobre el ambiente laboral que prevalece en el área de trabajo.

Segunda fase: está integrada por la aplicación de un instrumento (tras previa elaboración del mismo) con 118 preguntas dirigidas a todo el personal y que en un primer momento explora ocho factores, mismos que son evaluados tanto en forma cualitativa como cuantitativa, éstos factores son:

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 1. Flujo de Comunicación | 5. Conducta Intergrupala |
| 2. Identidad Corporativa | 6. Idoneidad Tecnológica |
| 3. Efectividad Estructural | 7. Capacitación y Desarrollo |
| 4. Compensaciones | 8. Influencia Directiva |
- (Ver Instrumento de Evaluación #1 "de una institución bancaria" en la sección de apéndice).

Tercera fase: se refiere a la Retroalimentación de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a todo el personal, misma que se logra mediante la entrevista directa con funcionarios responsables de área, enfatizando sus principales o más marcados conflictos y las alternativas y normas de acción propuestas para los mismos.

3.3.1 MÉTODO Y/O TÉCNICA PARA REALIZAR LA PRIMERA FASE: SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL

Cabe señalar que previo a la aplicación de cuestionarios se deben llevar a cabo **campañas de sensibilización** respecto al programa de clima laboral. Para crecer, es necesario "reconvertir" o modernizar la institución u organización de que se trate, empezando por su recurso más valioso "El Ser Humano". Es en este sentido necesario lo siguiente:

- Personal idóneo (puestos clave),
- comprometerse con el logro de los objetivos institucionales,
- formar un verdadero equipo,
- políticas bien definidas y revisables,
- calidad, responsabilizar al empleado.

OBJETIVO: A través de diversos medios de comunicación lograr un "enlace" con el personal de la institución, a fin de motivarlo a participar en el programa de clima laboral.

MÉTODO: Se utilizará para ello antes de iniciar la campaña la comunicación interna, para lo cual uno se debe apoyar en la emisión de:

- Carteles explicativos que mencionen la fecha en que iniciara la encuesta de clima laboral.
- Folletos en los que existan artículos al respecto de clima.
- Cuando se reparta el instrumento de evaluación mencionar frases que motiven la participación de los empleados.
- En la revista que edite la institución u organización de que se trate, etc.

3.3.2 SEGUNDA FASE: APLICACIÓN DE UN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL

Este apartado consta de tres puntos muy importantes:

1. A qué se refieren todos y cada uno de los factores del instrumento de clima laboral, para que posteriormente,
2. se especifique paso a paso como se debe realizar la aplicación del instrumento y, por último se hable sobre
3. el método estadístico utilizado para la codificación del instrumento.

3.3.2.1 ¿QUÉ MIDEN CADA UNO DE LOS FACTORES QUE CONSTITUYEN EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL ?

PRIMER FACTOR: Flujo de Comunicación (contiene 15 preguntas).

OBJETIVO: Encontrar la relación existente entre los diferentes tipos de comunicación que se generan en la institución y el grado de repercusión en el trabajo. Se analiza la comunicación organizacional a lo largo de todas sus líneas, como son:

- La comunicación formal: a) ascendente, b) descendente y c) horizontal. En general todo esto ayuda a clarificar las metas operacionales y,
- la comunicación informal: se cataloga como síntoma directo de un inadecuado o adecuado clima laboral.

HIPÓTESIS: El personal de la institución tiende a aumentar la comunicación informal en un esfuerzo por llenar los vacíos que provoca la falta de información real del acontecer actual de la institución. La comunicación formal entre jefe-subordinado repercute directamente en los resultados de trabajo.

SEGUNDO FACTOR: Identidad Corporativa (contiene 15 preguntas).

OBJETIVO: Conocer el grado de repercusión que tiene el conocimiento de metas y valores de la Dirección en la identificación que puedan tener con ella los empleados.

HIPÓTESIS: La filosofía institucional coadyuva de manera importante a la implementación de la identidad corporativa del empleado.

Identificación con la Organización: Integración de objetivos personales y profesionales del personal con los objetivos de desarrollo y permanencia. El clima laboral es el resultado de la interacción de la estructura, los procesos y las comunicaciones que se llevan a cabo dentro de ella.

- * El presente factor mide la necesidad del personal de orientar sus resultados al cumplimiento de metas específicas implementadas por la filosofía institucional. Si los principales dirigentes no están conscientes de la necesidad de *crear metas y valores específicos*, así como darlos a conocer por escrito al personal, difícilmente éstos podrán sentirse identificados con el éxito de la institución.
- * Se pretende también medir el grado de compromiso e identificación que existe en la institución, ya que se considera un resultado (V.D) de la existencia y conocimiento de metas y valores, es decir Filosofía Institucional. (V.I). Explora si sus integrantes conocen el compromiso social, personal y nacional que tiene que cumplir la institución.

TERCER FACTOR: Efectividad Estructural (contiene 20 preguntas).

OBJETIVO: Determinar la influencia que tiene el Diseño Estructural de la institución de que se trate con respecto a la rentabilidad, eficiencia y productividad personal.

HIPÓTESIS: El propósito de la estructura organizacional es reunir a las personas y al trabajo de manera armoniosa.

- * Este factor mide si la división del trabajo está claramente definida. Si cada nivel inferior queda bajo el control y la supervisión del que esta inmediatamente por encima. Una organización efectiva va de acuerdo con el grado en el cual alcance sus objetivos.
- * Este factor, trata de analizar específicamente criterios para la Evaluación de los Participantes o del comportamiento de la institución, advirtiéndose que sólo daría la pauta para elaborar estudios más a fondo y específicos por áreas, en aquellos que se requiera.

CUARTO FACTOR: Compensaciones (contiene 11 preguntas).

OBJETIVO: Determinar el grado de influencia de las compensaciones (sueldos, prestaciones y promociones), en la permanencia en la institución por parte del personal.

HIPÓTESIS: La permanencia del empleado en la institución requiere de compensaciones que sean lo suficientemente competitivas en el mercado de trabajo.

En resumen se puede decir que el salario y en si las compensaciones en general *no son una motivación en sí* para la permanencia en el trabajo y el buen desempeño. Aunque quizá el empleado esté insatisfecho con las compensaciones él permanece en su trabajo por otras circunstancias como quizá: que ahí hay posibilidad de desarrollarse, buen ambiente laboral, compañerismo, etc.

QUINTO FACTOR: Conducta Intergrupala (contiene 17 preguntas).

OBJETIVO: Hallar la relación entre interacción de los grupos que integran el área y el desempeño o efectividad de las tareas.

HIPÓTESIS: La interacción entre los grupos de una misma área impacta en el desempeño de sus tareas. Los diferentes grupos, así como los objetivos, las interacciones y la interdependencia de estos grupos, están determinados por la estructura de la institución.

Hay grupos formales e informales simultáneos. Lo importante de las interacciones y el desempeño de estos grupos es que generan la consecución de metas de la institución. Es importante determinar si la manera como se comportan los miembros de la institución está siendo una variable determinante en el logro de los objetivos institucionales.

SEXTO FACTOR: Idoneidad Tecnológica (contiene 12 preguntas).

OBJETIVO: Determinar el grado de incertidumbre al cambio tecnológico que existe en el personal de la institución.

HIPÓTESIS: La innovación tecnológica está relacionada con la incertidumbre al cambio. La innovación tecnológica -herramienta para enfrentar las exigencias del medio.

Mediante un estudio de los aspectos tecnológicos y del medio interno en las áreas de la institución se pretende:

- + Conocer las condiciones físicas en las cuales los empleados realizan sus tareas rutinarias, además de saber si dichas condiciones son las idóneas para tal fin.
- + Conocer si existe por parte de los empleados interés porque la institución se esté modernizando, y si tiene intención por modernizarse para ir al ritmo que los cambios tecnológicos requieren.
- + Determinar de qué manera las diferentes áreas están siendo participantes de la modernización de la institución

SÉPTIMO FACTOR: Capacitación y Desarrollo (contiene 13 preguntas).

OBJETIVO: Determinar en qué grado la Capacitación otorgada por la institución influye en el desarrollo profesional y personal del empleado.

HIPÓTESIS: La capacitación en la institución tiene una relación directa con el interés del individuo por desarrollarse personal y profesionalmente (no necesariamente promoción).

El aprendizaje entraña un cambio relativamente permanente en la conducta. El cambio se genera por lo común a través de la experiencia o de alguna práctica forzada. En este factor se pretende identificar la percepción que tiene el empleado en cuanto al apoyo de la capacitación como herramienta de desarrollo personal y profesional.

OCTAVO FACTOR: Influencia Directiva (contiene 15 preguntas).

OBJETIVO: Determinar en que medida está relacionado el liderazgo con la productividad.

HIPÓTESIS: El liderazgo de respaldo está relacionado de manera consistente con varios de los indicadores sobre la productividad y la satisfacción de los subalternos.

Un factor determinante en la consecución de las metas de la institución *es la influencia* que se tenga sobre el personal. En este factor se determinará:

- * Si hay productividad a consecuencia de un buen liderazgo.
- * Explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo.
- * Medir el grado de tensión intra-grupo provocado por el jefe del área.
- * Medir las tasas de inconformidades de los empleados.
- * Si hay miembros del área que se sientan amenazados por procesos decisivos.
- * Si el subordinado entiende la comunicación que se establece con él en cuanto a instrucciones de trabajo.
- * En qué momento de una decisión se considera que no es contraria a los objetivos de la institución.

3.3.2.2 MÉTODO Y/O TÉCNICA QUE SE UTILIZA PARA APLICAR EL INSTRUMENTO Y/O CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CLIMA

Para la obtención de la información se repartirán los cuestionarios a todo el personal de una organización y para lograr la óptima realización de esta fase se sugiere:

ANTES DE LA APLICACIÓN:

1. Solicitar al área correspondiente el organigrama que pertenezca a la institución u organización de que se trate para conocer de cuántas direcciones, subdirecciones y/o gerencias, así como de cuántos puestos la componen.

Es de suma importancia que este paso lo realice el responsable del programa de clima laboral con el objeto de planear un programa de aplicación de cuestionarios y a su vez considere las necesidades de la institución. Al tener conocimiento de esto y saber cual es el área a la que le corresponde la aplicación de cuestionarios de clima laboral entonces en el siguiente paso;

2. Es recomendable que el responsable de clima laboral solicite una cita personal con el jefe y/o director de área para hablar de diversos aspectos relacionados al programa de clima laboral, entre los cuales se tiene que juntos y de común acuerdo confirmen con anticipación fecha, hora y lugar adecuado en el que se diera inicio la aplicación de cuestionarios. Esto para prevenir imprevistos, ya que se pretende que el jefe de área prepare al personal a su cargo y les haga saber de la intervención de clima laboral con el objeto de establecer un compromiso, estén puntuales en el lugar indicado, no existan retrasos, y las instrucciones que dé el que aplica los cuestionarios sean escuchadas por todo el personal.

3. Otro asunto a tratar es que el responsable de clima laboral en dicha cita haga saber al jefe de área sobre la necesidad de un lugar, espacio físico o sala de juntas lo suficiente adecuada y amplia para la aplicación de cuestionarios y a la medida de las posibilidades, sea prevenido este aspecto.

Por otro lado, dado que ya se sabe el total de empleados de cada gerencia y/o área se procede a:

4. Preparar un día antes el número de lápices y ordenar los cuestionarios para la aplicación.

DURANTE LA APLICACIÓN:

Tiene varios pasos: $\left\{ \begin{array}{l} 1. \text{ Bienvenida} \\ 2. \text{ Sensibilizar al personal.} \\ 3. \text{ Dar a conocer las partes del cuestionario.} \end{array} \right.$

1. Reunido el personal en el lugar indicado y con su correspondiente lápiz y cuestionario se procede a darles la Bienvenida, posterior a esto,
2. sensibilizar al personal sobre la necesidad de proporcionar información confiable, para lo cual se requiere de lo siguiente:
 - 2.1 Que el responsable de clima laboral tenga la habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y confianza mutua; con el propósito de alentar al personal a que se exprese libremente en los cuestionarios, esto se puede lograr a través de hacer saber al personal cual es el Objetivo Principal del Programa de Clima Laboral diciendo lo siguiente:

Guión

"La Dirección General de la institución (indicar el nombre completo de la misma) ha abierto un espacio llamado Programa de Clima Laboral por medio del cual tiene inquietud e interés por conocer y saber la situación que actualmente vive su personal, para en su momento optimizar en la medida de lo posible un mejor ambiente de trabajo, ya que este es el momento oportuno para que ustedes manifiesten abiertamente las inquietudes, dudas o inconformidades que tengan y como dicen por ahí * hablen ahora o callen para siempre * Es por esto que se pide a ustedes contesten con franqueza y apertura, ya que de esto depende la trascendencia del cambio y las mejoras que pudieran surgir dentro de la institución a la cual pertenecemos. (indicar de nuevo el nombre completo de la institución de que se trate).

Por otro lado no tienen por que tener temor en sus contestaciones, ya que el cuestionario es anónimo, además en el momento en que se codifican las respuestas son destruidos todos los cuestionarios".

Es así como todo esto junto con otros aspectos dan seguridad y confianza al personal para que conteste en forma abierta y franca.

Recomendaciones al Equipo de Clima Laboral:

- a) Estar alerta durante las instrucciones y en si durante toda la exposición para manipular el tono de voz que empleen, ya que esto varia el significado de lo dicho, además de que es una técnica para mantener la atención.
 - b) Deben omitir claramente durante las instrucciones juicios que puedan influir en la respuesta del personal.
 - c) El equipo de clima laboral debe tener la capacidad de observación y sensibilidad para captar en esta fase las relaciones interpersonales, y de esta forma "superficial" pero importante, pase a ser un dato más que sirva para elaborar el análisis de clima laboral, además, indicado el propósito y orientación del programa de clima laboral el aplicador debe:
3. Dar a conocer las partes del cuestionario al personal, éstas son:
 1. En la primer hoja las instrucciones.
 2. En la segunda hoja información general.
 3. Explicación de todos y cada uno de los ocho factores.
 4. Explicación de la sección de comentarios adicionales.

Esta labor es importante y es cuando el aplicador:

- 3.1 Pide al personal abran su cuestionario en la segunda hoja explicándoles que Información General mide seis aspectos que deben contestar los cuales son: Edad, sexo, escolaridad, nivel jerárquico, antigüedad y tipo de puesto.
- 3.2 Posteriormente el aplicador explica en forma general al personal qué pretende medir y a qué se refiere cada uno de los ocho factores que posee el cuestionario. Al terminar de explicar el último factor (influencia directiva) el responsable de clima laboral procede a decir al grupo:
- 3.3 Como pueden observar después de cada factor hay una sección de comentarios adicionales en la cual se les pide de favor se explyen, expresen y escriban todo aquello que quieran agregar o dada la naturaleza del cuestionario quieran aclarar algún punto.

Posteriormente el aplicador:

- 3.4 Pide al grupo pasen a la primer hoja en la cual se encuentran las "Instrucciones" para contestar el cuestionario y procede a lérselas, lo cual es muy importante ya que de esta forma también se da confianza al grupo (ver "Instrucciones" en cuestionario 1. en apéndice).

Realizado lo anterior.

- 3.5 El responsable de clima laboral pregunta si tienen alguna duda o punto a su juicio que no queda cubierto, dando posteriormente las gracias y se indica al grupo conteste el cuestionario en aproximadamente treinta minutos.

Al término de este tiempo se empiezan a recoger los cuestionarios conforme los terminan, ofreciendo de nuevo las gracias por su participación.

DESPUÉS DE LA APLICACIÓN:

El responsable de clima laboral da las gracias al responsable de área, y formaliza en dar resultados a la mayor brevedad, comunicándose posteriormente con él para tal efecto.

NOTA: Estos pasos son realizados para cada aplicación de cuestionarios los que posteriormente son codificados y registrados. Además es importante recalcar que el método que se utiliza para aplicar los cuestionarios ha sido en este trabajo explicado a detalle, pero claro, pueden existir variaciones dependiendo de las necesidades de la empresa o del que utilice en su momento esta propuesta.

3.3.2.3 MÉTODO ESTADÍSTICO QUE SE UTILIZA PARA REALIZAR LA CODIFICACIÓN Y OBTENCIÓN DE TENDENCIAS DE INFORMACIÓN OBTENIDA

Al implementar esta segunda fase del programa se procederá a utilizar la Estadística Inferencial, método estadístico para codificar las respuestas de los cuestionarios y que ayuda a establecer diferencias y comparaciones entre elementos de una misma muestra y que en este caso se adecua a nuestra investigación. Dado que las características de las variables que se estudian en clima laboral y específicamente en este estudio son:

- Variable Independiente: La interacción generada por el comportamiento de las personas, los procesos y factores organizacionales.
- Variable Dependiente: satisfacción laboral y desempeño personal de los empleados (clima laboral).

Por tal motivo la Investigación Exposfacto, cuyo instrumento de medición por excelencia es el cuestionario, el cual se diseñó para la recolección de información con base en escalas de medición ordinales (o de intensidad), ya que la respuesta del encuestado fluctuará en una escala de máximo a mínimo.

Cabe señalar que el análisis de las respuestas en un primer momento se realizó en función de dos escalas ordinales de respuestas, que fueron cierto y falso, sin embargo con el propósito de optimizar y hacer más tangible y objetivo nuestro análisis, se amplió la gama de respuestas a cuatro escalas en función de la frecuencia con que ocurren los eventos descritos en cada factor siendo las opciones a elegir: siempre, frecuentemente, casi nunca y nunca, generándose en función de esto, porcentajes que dan una tendencia determinada a las variables o ítems que involucran cada factor, reportándose así su grado de incidencia y en relación directa a ello los aspectos a mantener o las prioridades por modificar.

Donde la :

* *Hipótesis Alternativa (H1)* es: La interacción generada por el comportamiento, los procesos y factores, influye en la satisfacción laboral y el desempeño personal de los empleados, es decir, en el clima laboral.

* *Hipótesis Nula (H0)* es: No existe relación causal entre la interacción del comportamiento, los procesos, factores y el clima laboral.

PRUEBA ESTADÍSTICA

Puesto que se busca la relación causal entre grupos independientes y los datos están en relación con las frecuencias en categorías discretas, la prueba (CHI cuadrada), de independencia de variables categóricas es la prueba estadística adecuada para esta investigación.

NIVEL DE SIGNIFICANCIA = 0.05

Por tal motivo la *AGRUPACIÓN DE LOS DATOS* de acuerdo a los ocho factores que integran el cuestionario se van a codificar en forma manual o por computadora, dependiendo de las posibilidades de la institución de que se trate. En dicha codificación se va a obtener una frecuencia por escala; una de Siempre, otra de Frecuentemente, Casi nunca y finalmente otra de Nunca por cada pregunta integrante de cada factor agrupándolos por intervalos de clase. Con lo aquí expuesto se obtienen las tendencias en relación al total de la población.

Por otra parte, también se recopilan opiniones, sugerencias a través del espacio de comentarios adicionales en donde el personal expresa abiertamente sus puntos de vista.

* MÉTODO Y/O TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE COMENTARIOS

1. Aquí se procede a utilizar la sección de *COMENTARIOS ADICIONALES* que contiene cada factor.
2. Los comentarios donde se exprese el personal serán registrados en forma de listado.
3. Para esto se utilizan todos y cada uno de los cuestionarios correspondientes a una gerencia y/o área.
4. Este listado de comentarios se incluye casi al final del Diagnóstico Organizacional, después de las Normas de Acción.

En base a todo lo anterior, se hace la presentación de resultados, considerando también para ello la tercera fase.

3.3.3 MÉTODO Y/O TÉCNICA PARA REALIZAR LA TERCERA FASE: RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

En este sentido lo que se hace es realizar una ENTREVISTA DIRECTA con los responsables a nivel dirección, es decir, con los funcionarios y esto tiene dos propósitos en particular:

1. Confrontar, cotejar o comparar lo que el Director dice, habla y expone sobre la situación del Clima Laboral de las áreas a su cargo, en relación con lo que su personal transmite, siente y expresa en los datos arrojados de los cuestionarios. Como se puede observar se hace una Retroalimentación de información.
2. Conocer y saber cual es la interacción, comportamiento y relación de trabajo que dice el Señor Director se esta generando de jefe a subordinado y a la inversa.

Ahora bien, los datos que se obtengan de esta entrevista, serán utilizados en su momento para realizar el Diagnóstico Organizacional por lo que es importante para lograr una Entrevista Efectiva que el responsable de clima laboral considere lo siguiente:

ANTES DE LA ENTREVISTA

1. Debe estudiar a grandes rasgos los resultados arrojados de los cuestionarios de las Áreas y / o Subdirecciones que reportan al Director a entrevistar, con el propósito de anotar en una Guía de Entrevista, posibles dudas, problemáticas o puntos que se quieran aclarar. Todo esto servirá al entrevistador para relacionar, detectar e integrar todas y cada una de aquellas situaciones manifiestas en los resultados con la Dinámica de información que esté arrojando la entrevista.
2. Debe tener conocimiento del Proceso de Entrevista es decir, considerar que tiene aspectos objetivos y subjetivos, estos dos componentes están presentes de tal modo que hay que saber diferenciar cada uno de ellos.

Previsto lo anterior, el responsable de clima laboral:

DURANTE LA ENTREVISTA

3. Debe aclarar al funcionario que estas entrevistas sólo se realizan a responsables de área como Directores Ejecutivos o Subdirectores.
4. Se le explica que se llevará a la práctica una Entrevista Semi-estructurada. Para esto, se sugiere una guía que contiene aspectos relevantes relacionados a los ocho factores en los cuales se basará el entrevistador para no perder o dejar pasar información valiosa, a la vez de llevar una secuencia lógica en el Proceso de Entrevista. Dicha guía contiene los siguientes aspectos a observar:

GUÍA

1. ¿Cómo es la forma de comunicarse de jefe a subordinado, cada cuándo y qué medios se utilizan para ello?
2. Aspectos relacionados principalmente con la Filosofía Institucional, detectando la necesidad o no que se tiene de definirla o "Hacerla del dominio público".
3. ¿Cuáles son las funciones, responsabilidades que desempeña como Director, así como quién es el responsable de la calidad de trabajo?
4. ¿Qué tipo de incentivos se otorgan a los que dan mejores resultados, e inclusive qué tan adecuados considera los sueldos?
5. ¿Qué procesos integradores suelen utilizarse hacia el grupo, y cómo percibe la manera en que se relaciona su grupo de trabajo?
6. En aspectos de seguridad, cómo considera la situación actual de la institución.
7. ¿Considera usted que se requiere del mejoramiento de sistemas, procesos o métodos para realizar su trabajo?
8. Se proporcionan cursos de capacitación que actualicen en el trabajo y desarrollen al personal para mejorar su vida?
9. ¿Cómo maneja el liderazgo o cómo es la relación jefe -subordinado en cuanto a girar instrucciones de trabajo?
10. No olvidar en este punto anotar posibles dudas, problemáticas o asuntos específicos detectados en los datos arrojados por los cuestionarios de sus áreas.

3.4 MÉTODO Y/O TÉCNICA PARA ELABORAR EL REPORTE GENERAL DE CADA GERENCIA Y/O ÁREA DE LA INSTITUCIÓN DE QUE SE TRATE

En primer lugar se consideran los datos ya codificados de todos y cada uno de los ocho factores. Además se sugiere al responsable de clima laboral tenga mucha OBSERVACIÓN DE DETALLES presentes tales como comentarios adicionales, preguntas cruzadas o áreas de oportunidad detectadas, para proporcionar, dar y sugerir las mejores opciones, ideas o caminos al área respectiva, y no invada la subjetividad al realizar el análisis. De esta forma los resultados obtenidos se presentan en forma de "CUADROS DE RESUMEN" donde se especifican para cada factor:

1. Amenazas
2. Oportunidades
3. Alternativas de Solución

1. AMENAZAS: En donde se menciona de manera específica para cada factor aquellas situaciones adversas que representan desventajas para lograr un adecuado clima laboral.
2. OPORTUNIDADES O ÁREAS DE OPORTUNIDAD: Situaciones propicias que prevalecen en el área que impulsan o favorecen un adecuado clima laboral.
3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN: Espacio en donde el analista debe apoyarse y considerar las amenazas detectadas para que en base a ello estudie y proponga acciones a seguir encaminado a lograr un buen clima laboral que permita eficacia y excelencia. (Ver cuadro al final del presente capítulo).

Como parte de los resultados y en función de dichos "Cuadros de resumen" se elabora una **GRÁFICA PARA CADA FACTOR**. En ellas se señalan aspectos positivos y negativos, resaltando porcentajes y diferenciando con colores aquello que se debe atender con mayor urgencia, así como aquello que se debe ajustar o mantener, lo que va a propiciar las condiciones de comunicación, desarrollo y adaptación óptima para el buen funcionamiento de la institución obteniendo con ello los mejores resultados. Con esto se logra dar una imagen visual de la situación de los factores (ver ejemplo de una grafica al final del presente capítulo). Al tener el reporte general de cada una de las áreas que conforman una dirección se procede a pasar a la segunda etapa.

3.5 ETAPA DOS: ACCIÓN O INTERVENCIÓN - DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se realiza un Diagnóstico Organizacional en el que se señalan las causas generales de los conflictos o fricciones que en el caso particular sea obstáculo o derive situaciones específicas de inconformidad o insatisfacción en la integración del personal lo que a su vez repercute en la óptima realización del trabajo. Acompañado todo esto con Sugerencias y Normas de Acción que van encaminadas al cambio, es decir para la solución de las mismas.

Seis pasos para realizar el Diagnostico Organizacional:

1. Tener cuidado en detectar, relacionar e integrar cada una de las situaciones manifiestas y explícitas de un área.
2. No descuidar aquellas situaciones implícitas o latentes.
3. Considerar la Entrevista Directa hecha con funcionarios (Retroalimentación).
4. Utilizar estas herramientas y elementos para realizar y determinar cuántos y cuáles son los síntomas que estén perjudicando el Clima Laboral de determinada área.
5. Para cada conflicto se sugiere hacer lo siguiente:
 - a) Iniciar con un marco teórico que sustente cual sería la situación ideal de ese conflicto, mencionando a grandes rasgos ¿ Qué es ? apoyándose en definiciones y conceptos.
 - b) Especificar cuál es el problema en sí y como se presenta en el área.
 - c) Indicar cómo solucionar el problema en sí dando diferentes opciones o sugerencias.

Esto tiene como finalidad reforzar acciones positivas o bien:

6. Cambiar las amenazas por mejoras en el área las que se harán saber al responsable de la misma.

3.5.1 MÉTODO Y/O TÉCNICA PARA REALIZAR LAS NORMAS DE ACCIÓN

Únicamente se enlistan a grandes rasgos las sugerencias y opciones más importantes que produzcan el cambio positivo y radical de las áreas. Estas sugerencias deben estar redactadas en forma legible y concisa para que así el funcionario al leerlas impacte en él las necesidades de sus áreas.

3.6 ETAPA TRES: CONTINUACIÓN DEL PROCESO: SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Después de elaboración, aplicación y análisis estadístico, se procede a la devolución de resultados obtenidos tanto a los directivos de área como al personal de la misma para después realizar una última Etapa de Seguimiento la que se logra con el mismo procedimiento hasta aquí descrito. Se realizará la aplicación y análisis del instrumento y en base a ello hacer las comparaciones pertinentes y medir grados de avance. El seguimiento se hará en promedio de tres a cuatro meses posteriores a la primera aplicación.

RESUMEN

Podemos observar que en el presente capítulo se da un ejemplo muy completo de un *Programa de Clima Laboral* mismo que pretende encontrar la interacción de la conducta de las personas, los factores y procesos organizacionales sobre la satisfacción y desempeño personal de los empleados de la institución que se trate. La finalidad es determinar en qué situación se encuentra el clima laboral. Tal programa busca: 1. ¿Cuál es el problema en base a los síntomas? y 2. ¿Qué se debe cambiar para resolver el problema? La respuesta a estas preguntas según el contenido del capítulo se debe expresar en términos de criterios que reflejan la eficacia institucional.

Es importante mencionar que para facilitar al lector la comprensión de la información que abarca el presente capítulo se ideó un Flujograma el que en términos de síntesis nos indica que el Programa de Clima Laboral consta de tres etapas:

Etapa 1. Diagnosticar problemas de la organización lo cual se logra mediante la Aplicación del Instrumento de evaluación.

Etapa 2. Acción o intervención, esto es realizar un Diagnóstico Organizacional por Dirección en el que se señalen las causas generales de los conflictos que en el caso particular estén derivando situaciones específicas de inconformidad o insatisfacción en el personal.

Etapa 3. Continuación del proceso es decir hacer el Seguimiento del plan de acción.

Para llevar a cabo la implementación de estas tres etapas de intervención se recurrió al método de Retroalimentación por Encuesta que es una estrategia del Desarrollo Organizacional.

Posteriormente, se habla en específico sobre la Etapa 1 de la cual se indica consta de tres fases:

Fase 1. Sensibilizar al personal a través de la Comunicación Interna

Fase 2. Aplicación de un instrumento que consta de ocho factores que son: Flujo de comunicación, identidad corporativa, efectividad estructural, compensaciones, conducta intergrupala, idoneidad tecnológica, capacitación y desarrollo e influencia directiva en donde se establece:

- a) Qué miden cada uno de los factores,
- b) también se sugiere el método que se utiliza para aplicar el instrumento así como,
- c) el método estadístico que es la inferencial para codificar y analizar los factores tanto en forma cualitativa como cuantitativa. Se señala que dicho análisis se realiza en función de cuatro escalas de respuestas de acuerdo a la frecuencia con que ocurren los eventos descritos en cada factor, siendo las opciones a elegir: siempre, frecuentemente, casi nunca y nunca, generándose en función de esto, porcentajes que dan una tendencia determinada a las variables o items que involucran cada factor, reportándose así su grado de incidencia y en relación directa a ello los aspectos a mantener o las prioridades por modificar.

Fase 3. Retroalimentación de la información obtenida que se logra a través de la Entrevista directa con funcionarios.

Enseguida se indica que en base a todo lo anterior se puede realizar un Reporte General por área mismo que contiene:

1. Cuadros de resumen por factor los que se forman de amenazas, oportunidades y alternativas de solución y,
- 2 Gráficas por factor las que se forman de aspectos positivos y negativos

NOTA: No hay que olvidar que al elaborar un Diagnóstico Organizacional se debe considerar el conjunto de áreas que conforman una Dirección. Durante este proceso, se hace del conocimiento del área en estudio que a través del Programa de Clima Laboral no se pretende dar un juicio valorativo, sino propiciar un cambio positivo y permanente en aquellos aspectos que se haga necesario, con lo que se realiza un esfuerzo más por alcanzar la excelencia y la permanencia en ésta.

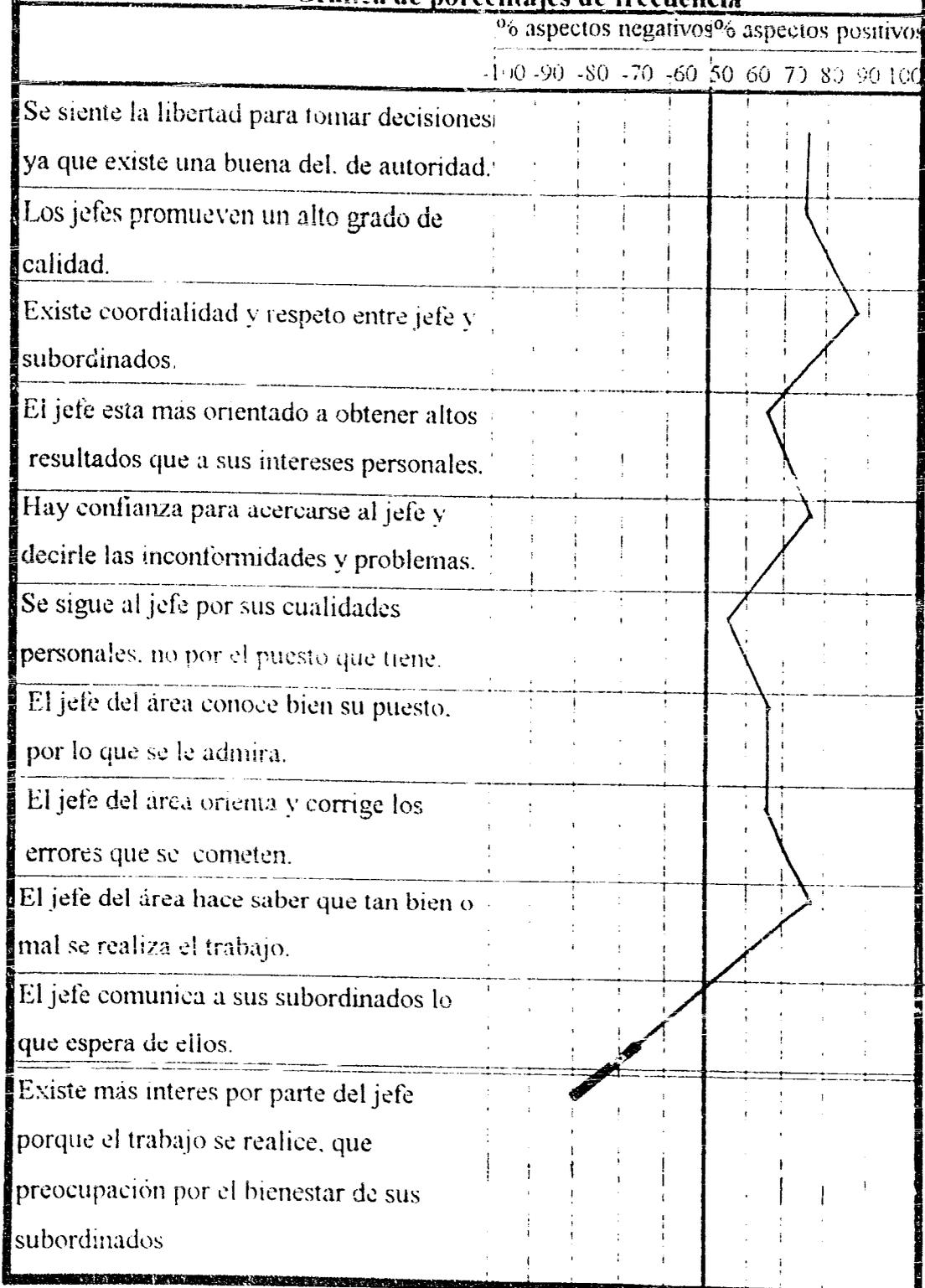
Ahora que ya hemos revisado la presente información que resume el panorama tanto del programa de clima laboral como del instrumento, y se ha establecido la relación que existe entre ambos así como los pasos que nos llevan a su implementación es decir la Metodología, pasemos al capítulo cuatro y último en donde se establecen las ventajas y limitaciones que en su caso presenta dicho Instrumento. De todo esto surgen sugerencias que tienen como propósito mejorar la objetividad del instrumento y así mida lo que realmente queremos medir (clima laboral). De esta forma se desprende la Propuesta de un Instrumento de evaluación de clima laboral que queda como el definitivo mismo que esta al alcance de todo aquel que quiera conocer la situación actual de su institución o empresa y que a su vez se relaciona con la satisfacción laboral y desempeño personal de los empleados.

FLUJO DE COMUNICACION

A M E N A Z A S	%	O P O R T U N I D A D E S	%	A L T E R N A T I V A S D E S O L U C I O N .
NO SE LLEVAN A CABO JUNTAS NI REUNIONES DE AREA PARA DEFINIR OBJETIVOS Y PROPORCIONAR INFORMACION RELEVANTE DEL BANCO.	57	- LA INFORMACION QUE SE RECIBE DEL JEFE ES ADECUADA EN CUANTO A INSTRUCCIONES DE TRABAJO.	70	<p>EN FUNCION DE LOS RESULTADOS AQUI REPORTADOS SERIA IMPORTANTE EL SENSIBILIZAR AL PERSONAL RESPONSABLE DE AREA RESPECTO A LA IMPORTANCIA DE REALIZAR JUNTAS DE AREA PERIODICAMENTE EN DONDE SE DEFINAN OBJETIVOS A ALCANZAR, SE PLANTEEN ESTRATEGIAS PARA ELLO, SE ACLAREN DUDAS Y SE GENEREN COMPROMISOS A TRAVES DE LAS DECISIONES EN CONSENSO, ADEMAS DE DAR SEGUIMIENTO A LOGROS Y OBJETIVOS ALCANZADOS, ASI COMO ANALIZAR EL POR QUE DE POSIBLES RETRASOS PARA EN FUNCION DE ELLO PROPONER CAMBIOS.</p> <p>ASIMISMO, ES IMPORTANTE EL PROMOVER, EFECTUAR E IMPULSAR JUNTAS INTER-AREA, EN DONDE A TRAVES DEL DIALOGO ABIERTO Y LA ACTITUD SIEMPRE POSITIVA DE COMPROMISO Y CAMBIO SE ANALICE LA INTERDEPENDENCIA ENTRE ESTAS EN EL TRABAJO Y SE PREVEAN SISTEMAS Y RETOS QUE EVITEN EL RETRASO EN LA INFORMACION A INTERCAMBIAR, DISEÑANDO PROCEDIMIENTOS INTERNOS QUE CONFORMEN UN ENGRANE EN EL QUE SE GENEREN COMPROMISOS PARA UN TRABAJO COORDINADO QUE A SU VEZ GENERE UNANIMIDAD, APOYO Y TRABAJO INTERDISCIPLINARIO DE EQUIPO CON OPTIMOS RESULTADOS.</p> <p>SE SUGIERE COLOCAR UN BUZON EN ALGUN PUNTO ESTRATEGICO DE LA INSTITUCION CON EL FIN DE DAR OPORTUNIDAD AL PERSONAL DE EXPRESAR ABIERTAMENTE SUS INQUIETUDES O DUDAS RESPECTO A TEMAS CLAVES Y ADOC CON EL MOMENTO QUE ATRAVIESA EL BANCO, PARA CON ELLO DAR RESPUESTA A ESOS PLANTEAMIENTOS A TRAVES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA.</p> <p>COLOCANDOSE PARA TAL EFECTO UNA INVITACION QUE EXPLICITE CLARAMENTE RESPECTO A QUE TEMAS O ASPECTOS SE DEBE ORIENTAR LAS OPINIONES.</p>
NO SE TOMAN EN CUENTA LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS SUBORDINADOS PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO.	55	- LOS MEDIOS DE COMUNICACION QUE LA INSTITUCION EMITE COMO CIRCULARES, AVISOS Y CONVOCATORIAS SI INFORMAN.	75	
CIERTAS ACTITUDES DE LOS JEFES DE AREA BLOQUEAN LA COMUNICACION ABIERTA CON ELLOS.	60	- EXISTE UNA COMUNICACION ABIERTA Y FRANCA ENTRE LOS COMPAÑEROS DE AREA.	65	
EXISTE RETRASO EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS ESTABLECIDAS DEBIDO AL RETRASO DE LA INFORMACION PROVENIENTE DE OTRAS AREAS.	63			
MUCHA INFORMACION DE INDOLE INSTITUCIONAL LLEGA A TRAVES DE RUMORES, YA QUE LOS RESPONSABLES DEL AREA NO PROPORCIONAN INFORMACION RESPECTO A LOGROS, AVANCES Y CAMBIOS DE TRASCENDENCIA EN NUESTRA INSTITUCION, LO QUE PROVOCA TEMOR Y DESCONFIANZA EN EL PERSONAL.	62			
NO SE TIENE FACIL ACCESO A LA COMUNICACION CON LOS PRINCIPALES DIRECTIVOS.	64			
LA INSTITUCION NO TOMA EN CUENTA LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE SUS EMPLEADOS.	65			

Factor influencia directiva

Gráfica de porcentajes de frecuencia



CAPÍTULO 4: VENTAJAS, LIMITACIONES, PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL, SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES

4.1 VENTAJAS

Para empezar a indicar las ventajas es necesario antes recalcar que "hoy en día", nuestras organizaciones de trabajo deben aumentar significativamente su eficiencia y eficacia, pues gran parte de las posibilidades de superar la actual situación de crisis y apertura del Tratado Trilateral de Libre Comercio, dependerá de las actuales organizaciones. México es un país que ya no puede darse el lujo de desperdiciar recursos que cada vez son más caros y están más limitados. Los trabajadores y directivos mexicanos tienen este gran reto y esta importante responsabilidad, de aquí que el interés del presente trabajo fue proponer tanto a los señores directivos como a aquellas personas interesadas en el tema, a que "reflexionen" sobre lo provechoso que puede ser implementar todo un Programa de Clima Laboral como su instrumento de evaluación a aquella organización o institución que lo necesite. De esta forma las ventajas que esto acarrea son entre muchas las que enseguida se mencionan:

1. Se tratan de abarcar tanto los aspectos visibles como ocultos de una organización.
2. La finalidad es obtener los resultados más objetivos y confiables sobre el diagnóstico de la situación que prevalece en una organización.
3. Es de gran ayuda cuando la organización tiene la necesidad y origen de un plan de mejoramiento, de esta forma se dan muchos casos en los que tanto el Programa como el Instrumento de Clima Laboral pueden ayudar; algunos casos pueden ser:
 - 3.1 Por un lado el caso más frecuente es que el propio grupo directivo de la organización sienta la necesidad de mejorar la organización o de resolver algunos complejos y concretos problemas: Falta de eficacia, baja productividad, altos costos de operación, conflictos interpersonales o intergrupos, etc. y,
 - 3.2 Aunque menos frecuente, las fuentes de necesidad del mejoramiento pueden ser también otras, como por ejemplo los propios trabajadores y empleados de la organización, el sindicato o algunos clientes que se han visto afectados. En todo caso, lo importante es que el planteamiento del plan de mejoramiento llegue a los niveles de autoridad y de decisión que autoricen y apoyen las acciones correspondientes.
4. Otro aspecto positivo que propone el presente trabajo, es que es importante destacar que las necesidades sentidas para un programa de mejoramiento, no constituyen un verdadero Diagnóstico Organizacional, pues se trata de "necesidades aparentes" que no necesariamente representan causas y relaciones de variables de "problemas reales". Estas necesidades sentidas son fuente de una iniciativa de mejoramiento planificado y, posteriormente, deberán ser tomadas en cuenta en la fase de diagnóstico.

- 4.1 Para que quede más clara la ventaja anterior, se dice que **todo proyecto de cambio** debe iniciarse con un Diagnóstico, es decir, una definición de la situación actual del "cómo están las cosas". Generalmente el Diagnóstico aparte de los datos y circunstancias que produjeron la necesidad del cambio para el mejoramiento de la organización; en algunas ocasiones son problemas concretos, en otras son deficiencias o "lagunas" percibidas en la vida diaria de la organización, o simplemente se puede tratar de la necesidad de "hacer mejor las cosas" y proyectar un desarrollo determinado. Todas estas percepciones o intuiciones iniciales, generalmente adolecen de cierta superficialidad, y de ninguna manera se pueden considerar como Diagnóstico Organizacional, pues éste debe ser producto de todo un proceso sistemático y amplio como la Implementación de un Programa de Clima Laboral así como su Instrumento de Evaluación, una de las grandes ventajas que muestra el presente tema.
- 4.2 Ahora bien, para resumir este punto es necesario mencionar que antes de elaborar planes y programas de mejoramiento, es necesario llevar al cabo un Diagnóstico Organizacional, ya sea general o particular en algún subsistema. Asimismo, conviene que antes de realizar tal diagnóstico se cumplan tres fases preparatorias, mismas que se hacen saber casi al final de la siguiente página.
5. De aquí que la ventaja es que para obtener "*problemas reales*", se recurra a la implementación de todo un Programa de Clima Laboral como el que aquí se presenta, dentro del cual se aplique también un adecuado Instrumento de evaluación como el que en este trabajo se ofrece, mismos que si bien el interesado lo decide, puede ajustarlo a las necesidades reales de su organización, para lograr que los resultados sean lo más objetivos y precisos en la medición de su clima. De esta forma el programa de mejoramiento estará respaldado de un Diagnóstico que obtuvo "problemas reales" y no "necesidades aparentes".
6. Otra de las ventajas es que para realizar tanto el Programa de Clima como el Instrumento de Evaluación se utilizó bibliografía que respalda tal propuesta. Tal bibliografía nos remite a los principios del desarrollo de las organizaciones y en específico, se toma como punto de referencia al "Método de Retroalimentación por Encuesta" mismo que si bien se recuerda, se compone de dos fases para detectar los problemas que están obstaculizando en la vida de las organizaciones su funcionamiento efectivo y eficaz. Es por tanto un Modelo de intervención para trabajar en el mejoramiento planificado de las organizaciones, que es bastante práctico y la experiencia ha demostrado su utilidad.
7. Otro aspecto que se considera válido, es que generalmente en los inicios del planteamiento para Implementar un Programa de Clima Laboral y por ende también del Instrumento, se define quién o quienes estarán a cargo del mismo, es decir el Responsable del Programa de Trabajo. Aquí lo recomendable es que sea una persona o grupo de trabajo externos al sistema organizativo en cuestión, con el objeto de que se puedan cubrir los requisitos de objetividad y dedicación completa a estos trabajos. Sin embargo como segunda prioridad, pueden hacerse cargo del proyecto alguna de las áreas asesoras de la institución como por ejemplo la de organización o la de recursos humanos. También es posible integrar un equipo mixto constituido por expertos de fuera y de dentro de la institución.
8. De acuerdo a la ventaja del punto anterior y en base a la bibliografía consultada, es necesario mencionar que a los encargados del Programa de Clima Laboral como del Instrumento de evaluación, se les denomina "agentes de cambio" en los proyectos de mejoramiento planificado en la organización. Indicado este asunto, también es necesario saber ¿qué es lo que se espera de dicho "agente de cambio" en el desarrollo del Programa de Clima? En este orden de ideas, lo que inmediatamente es necesario definir es ¿cuál será el sistema o subsistema de la organización que será beneficiado con la Implementación e intervenciones del Programa de Clima Laboral para el mejoramiento? De aquí es de donde se desprende otra relevante ventaja de lo que implica la presente tesis ya que por ejemplo:

- 8.1 El Programa de Clima Laboral así como el Instrumento de evaluación pueden ser implementados en la totalidad de una organización respecto a todo el personal de la misma, o respecto al mejoramiento de los sistemas administrativos.
- 8.2 También se puede tratar de incidir específicamente en algún subsistema particular, como por ejemplo un determinado departamento en el cual existe especial interés para su mejoramiento y desarrollo. Inclusive puede tratarse de la creación de una nueva área.
- 8.3 Como se puede observar, las ventajas que posee la implementación de un Programa de Clima como su Instrumento de evaluación son muy evidentes y obvias, ya que el mejoramiento de cualquier subsistema de la organización, beneficiara a la totalidad de la misma, es muy importante clarificar y delimitar el sistema receptor del Programa en cuestión, así como quienes serán las personas involucradas en la dirección del mismo.
9. Por otra parte, en estudios realizados se encontró que los problemas de satisfacción laboral, se reflejan ya sea en deficiencias en el desempeño del trabajo o en otras expresiones del comportamiento humano frustrado, típicas de los ambientes laborales; ausentismo, alta rotación de personal, etc. Motivo por el cual se considera ventajoso que el presente Instrumento de Evaluación de Clima esta diseñado de tal forma para encontrar la interacción del comportamiento, los factores y procesos organizacionales tales como la comunicación, toma de decisiones, recompensas, etc. sobre la satisfacción laboral y el desempeño personal de los empleados de la organización o institución de que se trate, a fin de determinar en qué situación se encuentra el clima laboral, para así proponer mejoras en aquello que este amenazando, perjudicando o en su caso impidiendo el funcionamiento adecuado y positivo de la organización.
10. Ahora bien como ya se ha mencionado, dada la situación actual por la que estan pasando las organizaciones mexicanas en pleno inicio del año 1995, se puede inferir que existen deficiencias en las funciones administrativas y en los procesos sociales, lo cual evidentemente se refleja en la eficiencia y eficacia de las mismas. Aunque no podemos generalizar los datos a todas las instituciones u organizaciones de México, no sería aventurado afirmar que estos aspectos debieran de mejorarse de manera significativa si es que deseamos contar con mejores instituciones. Por lo que conviene enfatizar que la **Planeación del Mejoramiento Organizativo** debe partir, en cada institución de su **Diagnóstico Específico**, mismo que en el presente estudio se logra implementando las siguientes tres fases:
- * **Primera fase:** sensibilizar al personal mediante la comunicación interna. Esta fase se considera como una ventaja ya que esta "sensibilización" facilita no solo la colaboración en el diagnóstico mismo, sino que puede propiciar actitudes más flexibles para la fase de introducción de cambios.
 - * **Segunda fase:** integrada por la aplicación de un instrumento (tras previa elaboración del mismo). La ventaja que presenta es que se construye en base a una selección de diversos factores o parámetros que se toman en cuenta en general en diagnósticos de esta índole y,
 - * **Tercera fase:** la Retroalimentación de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a todo el personal, metodología que se considera otra ventaja y que por su nivel de exploración pretende acercarse a resultados lo más objetivos posibles.
11. Como podemos observar, lo anterior hace que dicho análisis sea completo y detallado, *ya que parte de lo general a lo particular* y no persiste en una ambivalencia en la que no se determina una tendencia y se desenvuelve en un ir venir continuo de lo general a lo particular y viceversa, como muchas veces suele suceder en estudios de esta índole y que sólo lo que hacen es confundir a la organización interesada. Ahora claro que tanto el Programa de Clima Laboral como el instrumento de evaluación tienen ciertas desventajas como las que siguen.

4.2 LIMITACIONES

Las acciones encaminadas a mejorar el Clima Laboral, no se implementan al azar, ni son producto de la intuición de los empresarios o dueños de las empresas, sino que son el producto de una investigación exhaustiva y un análisis detallado de las situaciones laborales.

En este sentido y considerando también para este aspecto toda la información de los anteriores capítulos, podemos afirmar que para el objetivo final del presente trabajo existen varias limitaciones como son:

1. Hablando de aspectos teóricos, podemos empezar a decir que tanto el concepto de clima laboral, satisfacción y desempeño personal de los empleados parecería ser que ha sido abandonado por los investigadores, y peor aún ha sido ignorado por los propios empresarios lo que impide abordar el problema con mayor seriedad para darle una solución adecuada y eficaz.
2. Se puede tomar como otra limitación el hecho de que, existiendo infinidad de información e investigaciones acerca del clima laboral, la satisfacción y el desempeño personal, los diversos autores no han podido ponerse de acuerdo en un concepto general y único, y tampoco se han establecido parámetros adecuados para dar solución al problema, ya que cada uno de ellos aborda el fenómeno desde una perspectiva distinta de acuerdo a su propio punto de vista, tendencia científica o inclinación teórica.
3. Por otra parte, se puede mencionar como otra limitación el hecho de que en México existen muy pocas investigaciones recientes del tema, que sean a largo plazo, los que han sido intentos aislados a los que no se les dio la importancia necesaria, a pesar de que en nuestro país la satisfacción personal, el desempeño y los problemas de clima laboral son cotidianos y al parecer incontrolables, lo que nos perjudica social y económicamente hablando. Sobre todo en estos días, en los que ya se estableció un Tratado Trilateral de Libre Comercio (T.L.C.), con potencias extranjeras y de alta competencia industrial.
4. Otra limitación, es que la insatisfacción, el inadecuado desempeño y los problemas de clima laboral, pueden impedir el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, lo que las convertiría en poco competitivas ante la ya inminente Firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio lo que puede provocar inclusive altos niveles de rotación de personal.
5. En función de los puntos anteriores, lo que se puede sugerir es realizar investigaciones más serias con respecto al clima, la insatisfacción y el inadecuado desempeño con el fin de encontrar un sistema propio, una teoría mexicana que de solución a estos problemas, dejando de copiar y adaptar los modelos extranjeros, para fundamentar soluciones basadas en principios, objetivos e idiosincrasias nacionales.

En el mismo orden de ideas, ahora se va hablar de las limitaciones pero no en el aspecto teórico como en los renglones de arriba, más bien en función de tiempo, dinero y esfuerzo que en un momento dado, amerita el presente tema, estas limitaciones son:

1. En este caso, cabe señalar que en cuanto a "Tiempo", la única limitación es que los resultados generales para obtener un adecuado Plan de Mejoramiento Organizacional, se obtienen sólo si se aplican las tres etapas del Programa de Clima Laboral que en el presente trabajo se expuso: 1. Diagnosticar problemas de la organización, (recordar que esta etapa contiene tres fases que son: a) Sensibilizar al personal, b) Aplicación del Instrumento de Evaluación de Clima Laboral y, c) Retroalimentación de la Información Obtenida), con las cuales se obtiene el Diagnóstico Organizacional, mismas que cada una merece un tiempo para su realización. 2. Acción o Intervención, es decir, el Tratamiento en base a los síntomas y, 3. Continuación del Proceso, ósea, el Seguimiento. Dichas etapas en su conjunto se alcanzan a largo plazo; por decir algo a tres, cuatro o cinco años dependiendo de las condiciones y magnitud de la institución de que se trate. Al parecer, este aspecto a muchos directores de organizaciones los tiende a limitar en la decisión de saber si se implementa o no algún Programa ya que amerita gran responsabilidad en cuestión de tiempo.
2. En cuanto a "Dinero", la limitación que se observa es que si no todos si la mayoría de los que están involucrados en los puestos directivos de las organizaciones piensan que, "la elaboración de presupuestos por programas, el uso de computadoras electrónicas, los nuevos sistemas de comunicación, el anuncio incondicional de nuevos empleos (como el plan Polaroid), la ampliación de una labor", entre otros ejemplos, pueden causar mucho más efecto que un dramático cambio de "clima organizacional". Mismo que de hecho, es difícil comprender los efectos del clima como se vio en los capítulos anteriores, a menos que el complejo de actitudes-valores se refleje en diseños organizacionales concretos como por ejemplo el Programa de Clima Laboral que se ilustra en el presente trabajo. Y claro, no sólo la existencia de éste, pues han existido y existen valiosos programas o planes bien diseñados que en un momento dado, hubieran logrado canalizar el camino eficaz y eficiente en la mayoría de los ámbitos de una organización, pero que no se hizo o se hace porque se piensa que eso amerita invertir tiempo sin beneficio y lo que según para los directivos es más grave, invertir grandes cantidades de dinero que podría ser implementado en algo más productivo, ya que lo anterior se consideraría un lujo que no se puede dar la organización.
3. Otra limitación, es que la mayoría de los profesionales disponen de un conjunto de instrumentos que le permiten averiguar con bastante rapidez el estado de salud o enfermedad de la organización. Por ejemplo, un consultor en desarrollo organizacional querrá, sin duda, comprender la naturaleza de la estructura de las metas, las normas de comunicación, la estructura de decisión, las relaciones de autoridad, etc. En el transcurso de los años, los investigadores han logrado crear instrumentos para el diagnóstico, usando una variedad de métodos, desde métodos de examen o estudio hasta discusión de grupo. Sin embargo, no hay acuerdo sobre el conjunto de instrumentos para "perfeccionar" el diagnóstico.
4. Finalmente otra limitación que se alcanza observar, es que los factores o indicadores que se deben tomar en cuenta para construir un auténtico Instrumento de Evaluación que mida Clima Laboral, deben estar seleccionados en relación con las circunstancias o hechos que originen la necesidad del plan de mejoramiento. De aquí que la limitación estriba en que como el Instrumento ya está elaborado y propuesto a todo aquel interesado "éste va a tener la necesidad sino tosca si parcial de hacerle algunos cambios en función de las necesidades que presente su organización". Esto claro si se quiere la obtención de un Diagnóstico Organizacional lo más objetivo posible, decisión que se deja a la voluntad del interesado. Cabe recordar aquí, que todavía falta ver las sugerencias y arreglos que se proponen al Instrumento de Evaluación que se aplicó en una institución bancaria, de donde se desprende la propuesta de un "Instrumento definitivo" mismo que para proponerlo, se apoyó con respaldo de bibliografía que se incluye en los capítulos anteriores. Es así, como el segundo Instrumento posee un nivel más completo de análisis mismo que abarca los factores pertinentes lo que puede llevar a que por su nivel de exploración sea más objetivo. Otra opción es que los dos Instrumentos de Evaluación que acompañan el presente trabajo, pueden ser consultados como una guía por el lector interesado para la realización de análisis y diagnóstico de su organización derivándose de esto su propio instrumento de evaluación.

4.3 PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

Como ya se ha mencionado en el contenido del presente trabajo, la Propuesta que en este apartado se hace de un Instrumento de Evaluación se desprende después de hacer un análisis del Instrumento de Evaluación que fue implementado en una institución bancaria mismo que usted ha de recordar y que no dejará mentir que este deja de lado algunos aspectos que pueden hacer un tanto incompletos, confusos o bien subjetivos los resultados a obtener. Es aquí cuando tales limitaciones se hacen evidentes en este espacio, y es en base a esto que surge una "propuesta". Para empezar el análisis, las mejoras que se pretenden son:

1. Se considera importante que en la parte que corresponde a "Información General" aparte de que se pregunte sobre edad, escolaridad, nivel jerárquico, antigüedad en la institución, tipo de puesto y sexo se pregunte también sobre "estado civil" ya que recordaremos que en la bibliografía consultada nos indican que aunque no se disponen de suficientes estudios para extraer conclusiones sobre el efecto que el estado civil tiene en el desempeño, las investigaciones revelan que el empleado casado falta menos, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho con su trabajo. Este dato puede ser de gran interés para conformar un buen Diagnóstico. (Verificar dicho cambio en Instrumento de Evaluación #2 en apéndice).

2. Dado que los Factores poseen varias preguntas que conservan dobles negaciones, fue recomendable en este caso cambiar su redacción quitando el NO que se ubica ya sea al inicio, en medio o al final de la pregunta o frase. La finalidad de ello es que el empleado al contestar dicho cuestionario no pierda tiempo y esfuerzo ya que preguntas como los ejemplos siguientes hacen que no se entienda la redacción de la misma, crea confusión y por ende crea respuestas erróneas por parte de la persona que lo contesta. Este aspecto debe evitarse a la mayoría de las posibilidades ya que altera la objetividad del Instrumento de Evaluación. Los ejemplos son:

** En el factor 1 "Flujo de Comunicación" pregunta #3. Quitar el NO que está casi al inicio: Mi trabajo no es perjudicado por el retraso de información proveniente de otras áreas. Siempre, Frecuentemente, Casi nunca y Nunca. Como podemos notar la respuesta aquí será confusa porque si la persona contesta que Siempre no es perjudicado su trabajo será lo mismo que si contesta que, Nunca no es perjudicado su trabajo. Es de esta forma que se sugiere quede: Mi trabajo es perjudicado por el retraso de información proveniente de otras áreas.

Otro ejemplo es la pregunta #7 o la #14 que dice: Las actitudes que existen en los jefes de mi área, no bloquean la comunicación abierta con ellos. De igual forma que en la anterior lo que se sugiere únicamente es quitar el no que se encuentra subrayado.

En el factor 2 "Identidad Corporativa" no existe ninguna pregunta que posea en su redacción alguna negación.

En el factor 3 "Efectividad Estructural" quitar el NO y si es el caso también el NI que se encuentra en las siguientes preguntas: #1, #10 y #11.

En el factor 4 "Compensaciones" quitar el No que está al final de la pregunta #4.

En el factor 5 "Conducta Intergrupala" quitar el NO y en su caso el NI que se encuentra en las pregunta #4, #5, #10, #11 y #12.

Tanto en el factor 6 "Idoneidad Tecnológica" como en el factor 7 "Capacitación y Desarrollo" no existen frases que contengan alguna negación.

En el factor 8 "Influencia Directiva" quitar el NO que se ubica en la frase #3.

(Verificar tales cambios en el Instrumento de Evaluación #2, en apéndice).

3. Ante otra observación, se tiene que en comparación de otros instrumentos de evaluación que miden Clima Laboral, el que implementó la institución bancaria es "muy grande" pues posee 118 preguntas aspecto que quizá muchos lo vean como una desventaja ya que el empleado al contestarlo por un lado pierde tiempo, esfuerzo, se aburre, etc. Aunque cabe mencionar, que si usted ya leyó el cuestionario no dejará mentir que es fácil de entender, no posee tecnicismos y por ende posee un lenguaje en el que todos los puestos de trabajo pueden dar una respuesta sin ninguna dificultad.
4. Para finalizar y de acuerdo a la bibliografía consultada, realmente los ocho factores de que consta el instrumento no son suficientes para realizar una medición lo más objetiva posible de clima laboral, ya que si consideramos la ecuación que propone Melvin Blunberg y Charles C. Pringle son tres los componentes que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño personal de los empleados. Por lo que en base a esto se agregaron cuatro factores más con diez preguntas cada uno mismos que surgieron por las siguientes razones que se irán indicando:

* Dado que el primer componente es el que se refiere al de "los atributos individuales" y como ya se mencionó al inicio de la anterior página, lo único que se agrega a la parte de "Información General" es Estado Civil, entonces pasemos al siguiente.

** En cuanto al segundo componente que es "Esfuerzo Laboral", el concepto de Motivación constituye un punto muy importante, y si se hace una observación al instrumento de evaluación que implementó la institución bancaria no posee ningún factor que mida este aspecto, motivo por el cual se propone un factor llamado así "Esfuerzo Laboral", mismo que se colocó en la parte final del instrumento de evaluación adquiriendo el número nueve. (Ver Instrumento # 2 en apéndice). Para que quede más entendible el porqué se propuso dicho factor se va a mencionar su objetivo e hipótesis.

NOVENO FACTOR: Esfuerzo Laboral (contiene 10 preguntas).

OBJETIVO: Determinar el grado de esfuerzo laboral (vigor, ánimo o valor) para realizar el trabajo en la organización por parte del personal. También se mide en este factor hasta qué punto existe en el empleado la ética de trabajo, es decir, el grado de compromiso que siente no solo para realizar su trabajo sino por obtener Buenos Resultados para la institución (ENTREGA), tal punto se relaciona con la calidad de vida.

HIPÓTESIS: El esfuerzo laboral por parte del personal en la organización requiere de una satisfacción laboral lo suficientemente adecuada.

Es importante recalcar que aunque quizá el empleado no este satisfecho en el ámbito laboral, él se esfuerza por hacer bien su trabajo e inclusive tener su valor agregado y esto por otras circunstancias como quizá que ahí hay posibilidades de desarrollarse, buen ambiente laboral, compañerismo etc.

*** En cuanto al tercer componente que es "Apoyo Organizacional", ya existen varios factores dentro del Instrumento de Evaluación como son: Flujo de Comunicación, Identidad Corporativa, Efectividad Estructural ...en fin los ocho factores que de una u otra forma miden qué tanto la organización apoya al empleado para que se encuentre satisfecho y su desempeño sea adecuado.

En este sentido cabe recordar que puede haber personas cuyas características satisfacen los requerimientos del trabajo y están altamente motivadas para dar su mejor esfuerzo, pero que pueden tener un desempeño mediocre por falta del "Apoyo de la Organización". Por este motivo se observó relevante crear dos factores más, "Reglamentos y Políticas" y "Planeación de Funciones" dos propiedades físicas de una organización que muchas veces existen sin tener en cuenta los componentes humanos.

Aquí hay otros elementos organizacionales como: dimensión de la organización, procedimientos de fabricación, número de niveles jerárquicos, entre otros; de los cuales se puede crear un factor por cada uno de ellos sólo que los dos nuevos factores se consideran importantes por lo siguiente:

DÉCIMO FACTOR: Reglamentos y Políticas (contiene 10 preguntas).

OBJETIVO: Este factor mide si existe un sistema congruente de reglas y normas abstractas que aseguren la uniformidad del rendimiento en todos los deberes y la coordinación de las diversas tareas. Conoce el grado de repercusión que tiene el conocimiento de reglas y políticas que por autoridad competente da el jefe de área o en su caso la Dirección de la organización en la identificación que puedan tener con ellas los empleados.

HIPÓTESIS: Las reglas y políticas muy rígidas contribuyen de manera importante a crear un clima laboral de inseguridad y desconfianza entre los empleados.

Reglamentos y Políticas: podemos llamarles todos aquellos preceptos, estatutos o leyes y reglamentos para mantener la tranquilidad y seguridad, conservar el orden y buenas costumbres. Es así como, El presente factor mide la necesidad del jefe de área o en su caso de la Dirección de orientar sus resultados al cumplimiento de reglas y políticas muy rígidas. En este caso a los principales dirigentes se les debe hacer conscientes de la necesidad de crear reglas y políticas específicas y justas, así como darlas a conocer por escrito de esta forma será fácil que el personal pueda sentirse identificado con tales reglas y políticas "justas" y por ende comprometerse con el éxito de la organización.

ONCEAVO FACTOR: Planeación de Funciones (contiene 10 preguntas).

OBJETIVO: Encontrar la relación existente entre los resultados de trabajo planeados y esperados y los resultados de trabajo obtenidos, y por ende el grado de repercusión en el trabajo. En general todo esto ayuda a lograr los objetivos de trabajo.

HIPÓTESIS: El personal de la organización tiende a aumentar los resultados de trabajo planeados a medida que cuente con mecanismos de control que le permitan saber si está haciendo bien o mal su trabajo.

Por último se propone otro factor que se relaciona mucho con el de Conducta Intergrupal que es:

DOCEAVO FACTOR: Apoyo Grupal (contiene 10 preguntas).

OBJETIVO: Determinar la influencia que tiene el Apoyo Grupal con respecto a la eficacia, eficiencia y productividad personal; es decir, si entre compañeros se ven favorecidos cuando necesitan ayuda.

HIPÓTESIS: El propósito del Apoyo Grupal es unir a las personas y al trabajo de manera armoniosa para prestar ayuda y auxilio a los compañeros que lo necesiten cuando exista sobrecargas de trabajo.

* Este factor mide si dentro del personal se siente espíritu de grupo, si cada que se requiere existe compañerismo entre ellos dando soporte y socorro y no desaprobación y abandono al compañero. Para verificar las frases o preguntas de los cuatro factores que se proponen (ver instrumento de Evaluación # 2 en apéndice).

4.4 SUGERENCIAS

1. En este sentido y en base a la bibliografía consultada, una de las principales sugerencias es que los empresarios reflexionen sobre la importancia que tiene la ecuación que proponen Melvin Blunberg y Charles D. Pringle misma que considera tres componentes mediante los cuales se pueden analizar el fenómeno de la Satisfacción laboral y el Desempeño Personal de los empleados, tal ecuación si bien se recuerda es la siguiente:

$$\text{Satisfacción Laboral} \quad \text{y Desempeño} \quad \text{=} \quad \text{Atributos Individuales} \quad \text{X} \quad \text{Esfuerzo Laboral} \quad \text{X} \quad \text{Apoyo Organizacional}$$

2. Puede decirse que debe de existir una adecuación entre personalidad y trabajo, pues los que se hallan en ambientes laborales congruentes con su tipo de personalidad, estarán más satisfechos, serán más productivos y menos dispuestos a renunciar voluntariamente que los que desempeñan trabajos incongruentes. Es así, como se puede sugerir a los altos directivos fijen sus ojos en mejorar las decisiones de contratación, transferencias y promociones. Como las características de la personalidad crean los parámetros de la conducta, nos proporcionan un marco de referencia para predecir el comportamiento. Esto es el fin de los tests de personalidad que se utilizan en la selección de posibles candidatos; evitar posibles inadecuaciones. Por ejemplo, los tímidos y poco espontáneos en situaciones sociales no serán buenos vendedores, y así sucesivamente.
3. Se recuerda a los altos directivos tengan presente que algunos empleados trabajan más porque están más "motivados" que otros. De ahí que se sugiere, elaboren campañas, cursos, concursos etc. que motiven a su personal, es decir, inyectarle fuerzas al personal con la finalidad de llevarlo a tener un determinado nivel y dirección en el esfuerzo que ha de poner en el trabajo.
4. Como una cuarta sugerencia tenemos que, el "apoyo organizacional" debe ser una obligación de las empresas o instituciones ya que las personas cuyas características satisfacen los requerimientos del trabajo y que están altamente motivadas para dar su mejor esfuerzo, pueden tener un desempeño mediocre por falta de apoyo en el trabajo, estas circunstancias pueden ser entre otras la falta de tiempo, herramientas y equipos inadecuados, instrucciones e información del trabajo poco precisas, etc.
5. Se sugiere a los empresarios de altos mandos coloquen especial atención a uno de los componentes organizacionales que se refiere al "tamaño y dimensión" sobre todo si la institución u organización es grande, pues se dice que cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la conformidad y la falta de compromiso. En este caso las empresas deben fomentar las relaciones interpersonales positivas, ya sea a través de cursos de capacitación de relaciones humanas, realizando eventos sociales como por ejemplo celebrar algún día especial llámese 6 de Enero (reyes magos); 14 de febrero (del amor y la amistad); 21 de marzo (nace la primavera); entre otras fechas que a la organización le sean accesibles para realizar concursos, juegos etc., en los que el empleado no se sienta impersonal y que es fácil de reemplazar. Así mismo, los empresarios pueden transmitir a través de la comunicación interna llámense revistas, folletos, tripticos etc. mensajes que despierten en los empleados el deseo de trabajar en equipo, el sentido de pertenencia, el gusto de trabajar en un ambiente agradable. De esta forma todo lo anterior puede ayudar a que el empleado considere que su clima de trabajo no es frío y todo esto tenga un efecto positivo sobre las relaciones interpersonales.

6. También hay que mencionar que los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. Mientras más alto sea el puesto, el individuo más percibe su organización como: menos autocrática, más centrada sobre sus empleados, más amigable y más apta para renovarse. De aquí que la sugerencia estriba en que a los individuos que se encuentran en una posición baja o incluso intermedia en la escala jerárquica, se les dé la importancia que ameritan, haciéndoles sentir que son parte no importante, más bien "muy importante" de la organización en la que trabajan, que sin ellos no se podrían lograr las metas que persigue la organización, en donde ésta necesita de los empleados y éstos últimos necesitan del trabajo que les brinda, es decir existe una necesidad mutua en la que debe prevalecer la mutua colaboración en ambas partes. Esta sugerencia se puede lograr ya sea por medio de la comunicación interna, transmitiendo mensajes al personal de la organización o bien que todos los jefes lo expresen y comuniquen mediante diferentes actitudes positivas hacia el personal a su cargo.
7. Considerando los reglamentos y políticas de una organización con respecto a sus empleados, se ha dicho que tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima laboral de sus empleados, es por tanto que se sugiere a los altos directivos con respecto a este punto, que al personal no se le proporcione un margen de maniobra muy rígido ni tampoco muy suave, lo que le permite hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Entonces lo que se sugiere son reglamentos y políticas apegadas al trato humanístico y justo donde la dirección de la organización emita códigos de conducta con una inclinación responsable donde las reglas y políticas no sean restrictivas sobre el comportamiento del personal y susciten en ellos sentimientos de opresión. Esto se puede lograr si se implementan planes de desarrollo a corto y largo plazo, que permitan a los empleados un crecimiento profesional y económico, para cumplir sus expectativas y disminuir la posibilidad de llegar tarde al trabajo, lean el periódico o revistas, platicuen demasiado con los compañeros, etc. Se deben tomar en consideración para dichos planes, el esfuerzo laboral de cada empleado, la responsabilidad y trayectoria laboral, evitando en lo posible "preferencias o favoritismos". Así mismo por medio de una adecuada comunicación jefe-subordinado e incluso a través de la filosofía institucional transmitir estas ideas, costumbres, hábitos, etc. hasta que se hagan parte del personal.
8. En cuanto al estilo del supervisor, se encontró en la revisión realizada, que éste tiene una fuerte influencia sobre la satisfacción laboral, el desempeño de los empleados y la rotación del personal. Al respecto lo que se sugiere es que una buena supervisión es aquella en la que nunca falta la Retroalimentación y el reconocimiento a sus subordinados. Donde existen igualdad de oportunidades, trato humano y amplio criterio hacia el personal, etc., lo que fomenta un clima laboral favorable. En este caso la capacitación es indispensable y determinante para los puestos con autoridad de mando y supervisión, donde existan cursos de relaciones humanas, de supervisión y administración de personal, de círculos de calidad etc. todo lo cual contribuirá a formar mejores supervisores más democráticos y justos, lo que traería como consecuencia que los empleados se sintieran más a gusto con su trabajo, se desempeñaran mejor y continuaran en su labor por más tiempo.
9. Otro problema, se refiere a los factores relacionados con el "contenido de trabajo", en el que se ha pensado que los deberes y actividades necesarias para lograr una satisfacción laboral y un adecuado desempeño personal de los empleados pueden tener impacto en el clima laboral de una organización. Sobre este punto lo que se sugiere es evitar que el empleado perciba una discrepancia entre sus expectativas, es decir "lo que espera de su puesto" y la realidad de su trabajo para que esto no tenga consecuencias negativas para la organización. Tal situación se puede prevenir desde la primer entrevista, e ir reafirmando a través de las etapas posteriores del proceso de selección (inducción, prestación, entrevista de ajuste etc.), donde se sugiere se debe proporcionar información completa acerca de la vacante al candidato que se considera idóneo para el puesto, donde el entrevistador no debe "inflar el puesto" con falsas promesas que luego no se cumplen, de esta forma al candidato se le ofrece algo dentro de la realidad, no se le engaña y se evita la insatisfacción laboral, el mal desempeño personal e incluso que cambien de trabajo y de organización.

De esta forma hemos revisado algunos resultados de las investigaciones acerca de los factores que proporcionan insatisfacción laboral y un inadecuado desempeño personal de los empleados, como hemos venido señalando son elementos del clima laboral. Con estos antecedentes es necesario decir que la intervención del psicólogo industrial es de gran importancia, ya que muchos de estos factores del clima laboral, que propician tales circunstancias se refieren también a aspectos como ya se ha visto psicológicos, como por ejemplo: la personalidad, la motivación, intereses, actitudes, valores, diferencias individuales, etc., que originan, mantienen y dirigen la decisión de los empleados de renunciar, conservar su empleo, sentirse insatisfecho o bien desempeñar en forma errónea el trabajo.

En este orden de ideas podemos decir que existe un amplio e interesante campo en el que puede intervenir el Psicólogo inclinado al área industrial, ya que a lo largo de la profesión se adquieren conocimientos y herramientas propias que ayudan a entender de mejor forma la relación que existe entre clima laboral, satisfacción y desempeño personal, lo que le permite proporcionar caminos, alternativas de solución e ideas que sean lo suficientemente propicias, adecuadas y sanas mismas que tengan una inclinación humanística en donde al mismo tiempo se da importancia a la organización y a la persecución de sus objetivos.

De esta forma, es como podemos decir que la participación e intervención del psicólogo industrial se puede dar en diferentes ámbitos de una organización, llámese reclutamiento y selección de personal, inducción y seguimiento del nuevo personal, ya sea al crear, adaptar o implementar diversas técnicas que se consideren las más idóneas, eficientes y eficaces para detectar y prevenir situaciones provocadoras de rotación de personal, ausentismo, retardos, etc., colaborando a eliminarlas con el subsecuente beneficio de propiciar a la mayoría de las posibilidades un clima laboral en el que los empleados trabajen "contentos y agradables" y los niveles de productividad de la organización incrementen.

10. De acuerdo a lo anterior, se hace evidente que una de las herramientas que ayudan al profesional de la Psicología Industrial, es un instrumento de medición para analizar el clima laboral llamado "cuestionario", el cual será más representativo si incluye las dimensiones importantes de la organización por estudiar. De aquí que en el presente trabajo se presenta un ejemplo de un Programa de Clima Laboral mismo que pretende encontrar en la medida de lo posible la interacción de la conducta de las personas, los factores y procesos organizacionales sobre la satisfacción y desempeño personal de los empleados. Dicho Programa consta por tanto de un Instrumento todo lo cual en su conjunto nos hace reflexionar que el Psicólogo tiene muchas funciones. Pueden realizar entrevistas, Retroalimentación de información, utilizar la sensibilización del personal, realizar diagnósticos organizacionales, realizar seguimiento de problemas, utilizar métodos como la Retroalimentación por Encuesta que es una estrategia del Desarrollo Organizacional, utilizar métodos estadísticos para codificar y analizar los datos de un cuestionario tanto en forma cualitativa como cuantitativa, en fin lo que se sugiere y necesita actualmente es que el Psicólogo no se encuentre limitado en su función dentro de las organizaciones por las cuales puede hacer mucho como en el presente caso de Clima Laboral.

4.5 CONCLUSIONES

Analizando los capítulos anteriores nos podemos dar cuenta de que tanto el Clima Organizacional como la Satisfacción Laboral y el Desempeño Personal de los empleados, guardan una estrecha relación entre sí de acuerdo a las numerosas investigaciones que a través de los años se han realizado.

También es cierto, el hecho de que los resultados de dichas investigaciones se han visto empañadas por diferentes circunstancias (metodológicas, orientación científica del investigador, características de la persona elegida, objetivos institucionales, etc.) y sin embargo los datos obtenidos nos permiten hacer ciertas generalizaciones como las que siguen:

1. Recordemos que el Clima Organizacional no es un fenómeno aislado, que surge espontáneamente sin causa aparente, por el contrario es producto de la interacción de las características de la empresa (complejidad, estructura jerárquica, políticas salariales, tamaño de la empresa, oportunidades de desarrollo, etc.) con las características de los empleados (personalidad, escolaridad, motivación, necesidades, objetivos individuales, problemas, etc.).

Dadas estas condiciones, existen diferentes tipos de Clima Organizacional de acuerdo a la forma en que el individuo percibe su medio y a las condiciones del mismo.

2. Es muy probable que las condiciones del Clima Laboral influyan en forma notable en la satisfacción y el desempeño personal, lo que repercute en la decisión de los empleados, para abandonar su trabajo, es decir, rotación de personal.
3. A la satisfacción laboral y al desempeño personal de los empleados debe dársele gran importancia, ya que pueden provocar consecuencias que se traducen en pérdidas económicas, de tiempo, de material, etc. Evitan que las empresas tengan un desarrollo adecuado y dificulta alcanzar los objetivos institucionales. En los últimos años el tema no ha sido tomado con la seriedad que se merece por parte de los empresarios y dueños, por lo que es necesario llamar su atención hacia este fenómeno, para que tomen las medidas necesarias, y se pueda obtener una mejor eficiencia, mayor productividad y mejores beneficios económicos y sociales.
4. El Clima Laboral puede ser causa y efecto de la insatisfacción laboral y el mal desempeño personal de los empleados. Donde de acuerdo a las diferentes definiciones de Clima Laboral desarrolladas en los últimos años podemos concluir que: "El Clima Laboral es resultado de la interacción entre los distintos factores que describen las características de una organización. Las cuales nos muestran las condiciones en que labora un grupo de personas, cuales son los procedimientos y estructuras organizacionales que provocan un comportamiento específico. El clima es de permanencia relativa en el tiempo; y el hecho de que existan diferentes climas es por que cada individuo tiene una forma particular de percibir e interpretar las condiciones ambientales en las que trabaja. De aquí la dificultad de poder obtener información totalmente objetiva al implementar un Programa de Clima Laboral".
5. La clasificación que considera Warren B. sobre los tipos de clima es la mas aceptada. El expone cuatro tipos de clima laboral que se pueden dar en una empresa, éstos son: 1. El clima orientado hacia el poder; 2. El clima orientado hacia el papel; 3. El clima orientado hacia el trabajo y, 4. El clima orientado hacia la gente.

6. Los componentes del Clima Laboral son por un lado la "estructura organizacional" como puede ser por mencionar algunos (la dimensión y tamaño de la organización, número de los niveles jerárquicos, especialización de funciones, centralización - descentralización de la toma de decisiones, grado de interdependencia de los diferentes Subsistemas, etc.); por otro lado tenemos los "procesos organizacionales" como pueden ser por mencionar algunos (el liderazgo, la comunicación, gestión de conflictos, estatus, papel y relaciones, mecanismos de socialización de los empleados, grado de autonomía de los empleados, etc.). Todo esto en conjunto define todas y cada una de las dimensiones del clima laboral.
7. Se sostiene lo valioso que es conocer algunos métodos y formas de medir el clima laboral, sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son: a) El nivel de autonomía individual que viven los empleados; b) El grado de estructura y de obligaciones impuestas; c) El tipo de recompensa o remuneración que la organización otorga y, d) La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. Cabe mencionar aquí que tales dimensiones son cubiertas por el Instrumento de Evaluación de Clima Laboral que en el presente trabajo se propone.
8. El que exista o no satisfacción laboral y un adecuado o mal desempeño personal puede ser producto de causas externas (oferta y demanda de recursos humanos, coyuntura económica, etc.) e internos como (políticas salariales y de beneficios, tipos de supervisión, oportunidades de desarrollo, condiciones ambientales, políticas de reclutamiento y selección, etc.).
9. Se puede definir a la "Satisfacción Laboral" como la actitud positiva que el empleado tiene generalmente hacia su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros, pues al encontrar el empleado dentro de los componentes de una organización respuesta a sus necesidades, se puede postular que estará satisfecho.
10. El "Desempeño Personal de los Empleados" puede implicar una definición que diga lo siguiente: es el esfuerzo que realiza un empleado en función de sus capacidades y de un clima organizacional que le permita la utilización de las diferencias individuales en sus horas de trabajo en cuanto a cantidad y calidad de aportaciones hechas, para cumplir con las metas de trabajo de la unidad y de la organización a la que pertenece.
11. Se llegó a la conclusión según la bibliografía consultada que la satisfacción por sí misma no es suficiente para predecir el desempeño laboral. Más aún, se halló que en las organizaciones se deben considerar la satisfacción y el desempeño como dos factores independientes, pero igual de importantes, en el que las recompensas otorgadas en forma adecuada pueden incrementar la satisfacción laboral, y estimular a la gente a que busque niveles de desempeño más altos.
12. Los factores que influyen en la Satisfacción Laboral y el Desempeño Personal de los Empleados se explica con los tres componentes de una ecuación que propone Melvin Blunberg mismos que son: 1. Los Atributos Individuales; tema muy extenso que abarca tres características: a) las demográficas, b) de capacidad y, c) psicológicas. De las cuales en forma general sólo se distinguieron las siguientes: (sexo, edad, escolaridad, estado civil, inteligencia, personalidad, duración en el servicio, etc.); 2. Esfuerzo Laboral; en el cual el concepto de motivación constituye un punto importante y, 3. Apoyo Organizacional; el cual se centra en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce. Tales componentes bien pueden ser a) Estructura organizacional (sueldos, políticas de promoción, tamaño de la organización, etc.); b) Proceso organizacional como: Factores del ambiente de trabajo (estilo de supervisión, tamaño del grupo de trabajo, relaciones con los compañeros de trabajo, etc.); Factores relacionados con el contenido del trabajo (trabajo repetitivo, autonomía y responsabilidad, claridad del rol, etc.); y por último c) Factores del medio externo (disponibilidad de otros empleos etc.).

13. Como ya se ha indicado en el contenido del trabajo, la satisfacción laboral y el desempeño personal pueden verse afectados por atributos individuales. En base a las investigaciones realizadas al respecto, podemos establecer ciertas conclusiones por ejemplo: si se pretende lograr que se adecuen tareas y trabajadores, se debe conocer y comprender tales atributos de los integrantes de la unidad de trabajo. Por ejemplo de la edad se dice que su relación con la satisfacción es positiva por lo menos hasta los sesenta años. sin embargo, los cambios actuales en la tecnología pueden alterar esto. La forma en que la edad se relaciona con el desempeño, parece depender de las exigencias del trabajo que la edad ejerza un influjo positivo, negativo o neutral en el desempeño.
14. De acuerdo a los estudios realizados acerca del sexo con la satisfacción laboral y el desempeño personal, se concluye que no existe una diferencia de productividad entre sexos. De manera análoga, se sabe que el sexo del empleado no afecta a la satisfacción en el trabajo. Inclusive se llegó a deducir que el mejor modo de empezar a tratar este tema es admitir que hay pocas (si las hay) diferencias importantes entre hombres y mujeres, las cuales puedan afectar el desempeño en el trabajo.
15. Las investigaciones hechas acerca del estado civil nos indican que el empleado casado que se ubica en niveles operativos falta menos, tiende a durar más en su trabajo y se muestra más satisfecho. Esta relación tiende a invertirse ya a niveles más altos. Algunos ejecutivos se arriesgan más cambiando continuamente de empleo por otro mejor remunerado pues su posición económica es más desahogada.
16. En cuanto a la antigüedad y su relación con el desempeño, se dice que en igualdad de condiciones no hay motivo para suponer que los que llevan más tiempo en un trabajo serán más productivos que los de ingreso más reciente. Por otra parte, se describe que la relación de la antigüedad con la satisfacción laboral no admite dudas: los estudios demuestran que existe una relación negativa.
17. Por lo que se refiere a la relación que guardan la personalidad con la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados se puede concluir que si un candidato posee niveles altos de algunos de los siguientes factores de la personalidad tales como la ansiedad, inestabilidad emocional, agresividad, independencia y auto confianza, contribuyen a que se incremente la insatisfacción laboral y el mal desempeño
18. Algunas investigaciones desligan que la inteligencia puede influir sobre la insatisfacción y en consecuencia sobre el desempeño personal de los empleados: en primer lugar, un trabajo demasiado difícil exigirá un esfuerzo constante en el individuo que posea una inteligencia insuficiente. En segundo lugar, la persona con una inteligencia mayor puede encontrar aburridas sus ocupaciones, se da de baja para encontrar algo más interesante.
19. Por otra parte, de esfuerzo laboral se ha indicado que para lograr altos niveles de desempeño, las personas a parte de poseer atributos individuales requeridos, deben tener voluntad de hacer su trabajo, aspecto difícil de lograr ya que no es el mismo desempeño de cada empleado a pesar de que posean parecidas características como trabajadores. La motivación anticipa el esfuerzo; éste, junto con atributos individuales y apoyo organizacional, permite predecir la satisfacción y el desempeño.
20. Es así como nuestro país, al igual que todas las organizaciones o instituciones de trabajo, al encontrarse inmersos en un proceso de cambio y modernización, lo cual demanda de manera apremiante, profundas transformaciones tanto en su vida y relaciones internas, como en la interacción que mantiene con el entorno mundial. Resulta de gran importancia, que los empresarios mexicanos y encargados de las áreas de recursos humanos, retomen el problema del clima laboral, y que tomen conciencia de que dicho fenómeno no sólo es una molestia cotidiana sino que repercute en todos los aspectos de la organización o institución de que se trate como lo que en este trabajo se atendió la "satisfacción laboral y el desempeño personal de los empleados"

APÉNDICE

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN #1 DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

NOTA: Las partes sombreadas que presente el Instrumento se referían al nombre de la Institución Bancaria. Para su mejor entendimiento agregue en esos espacios:

"de la organización"

ENCUESTA DE INVESTIGACION DE CLIMA LABORAL PARA EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS DE:



INSTRUCTIVO:

- 1.- La presente encuesta tiene como finalidad, el conocer su opinión acerca de diversos aspectos que afectan sus condiciones de trabajo y que se pretenden mejorar en un futuro, en la medida de lo posible.
- 2.- Esta encuesta es completamente confidencial. No escriba su nombre.
- 3.- No se trata de un examen, por lo que la única respuesta correcta es su opinión sincera y veraz.
- 4.- Para responder la encuesta, se cuenta con una escala de frecuencia que fluctuará entre siempre, frecuentemente, casi nunca y nunca, de las cuales usted debe elegir sólo una, la que a su juicio considere debe responder.
- 5.- Procure contestar todas las preguntas, llenando cada espacio que considere corresponde a la respuesta deseada, sólo deje en blanco los espacios de las preguntas que no se adecuen a su situación personal.
- 6.- Recuerde que existe un espacio abierto después de cada factor para sus comentarios adicionales.
- 7.- Esta encuesta debe responderse de la manera más espontánea posible.
- 8.- Sólo con su participación honesta y franca se logrará el cambio.

INFORMACION GENERAL

PREGUNTAS

RESPUESTAS

EDAD:

- 1.- Hasta 25 años
- 2.- De 26 a 35 años.
- 3.- De 36 a 45 años.
- 4.- Más de 45 años.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-

ESCOLARIDAD:

- 1.- Primaria/Secundaria
- 2.- Preparatoria/Comercio
- 3.- Profesional
- 4.- Postgrado/Doctorado Maestría.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-

NIVEL JERARQUICO:

- 1.- Director, Subdirector Ejecutivo, Subdirector.
- 2.- Gerente de Area, Gerente.
- 3.- Subgerente, Coordinador.
- 4.- Puestos de Apoyo.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-

ANTIQUEDAD EN
BANCO BCH:

- 1.- Hasta 1 año.
- 2.- Más de 1 año a 3.
- 3.- Más de 3 años a 6.
- 4.- Más de 6 años.

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-

TIPO DE PUESTO:

- 1.- Sindicalizado.
- 2.- De confianza.

- 1.-
- 2.-

SEXO:

- 1.- Masculino.
- 2.- Femenino.

- 1.-
- 2.-

FACTOR I "FLUJO DE COMUNICACION"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

1.- En mi área de trabajo se llevan a cabo juntas y reuniones para definir objetivos, disipar dudas y dar a conocer información relevante de [REDACTED].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- La información que recibes de mi jefe e inmediato para realizar mi trabajo es clara y completa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Mi trabajo no es perjudicado por el retraso de información proveniente de otras áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Considero que los medios de información como circulares, avisos, convocatorias, etc. que la Institución emite verdaderamente informan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Mi jefe me proporciona información clara y completa de cambios trascendentes, logros y avances de [REDACTED].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Mucha de la información de índole institucional, que debíamos conocer, nos llega a través de los jefes inmediatos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- No existen dudas que provoquen incertidumbre, debido a la falta de información de la situación real y actual de la institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- La revista [REDACTED] me parece interesante, completa y oportuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Mi jefe toma en cuenta las opiniones y sugerencias de sus subordinados para realizar su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- La Institución toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Se me ha informado clara y oportunamente de la situación real que prevalece actualmente en [REDACTED].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
12.- En mi grupo de trabajo existe una comunicación franca y abierta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- Tenemos acceso en cualquier momento a la comunicación directa con los principales directivos de [REDACTED].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.- Las actitudes que existen en los jefes de mi área, me bloquean la comunicación abierta con ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- La comunicación entre los miembros de mi área de trabajo ha generado un clima de confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR II "IDENTIDAD CORPORATIVA"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
1.- [REDACTED] va creciendo y desarrollándose conforme a las necesidades que exige el país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Me siento orgulloso de trabajar en [REDACTED].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Conozco las metas y objetivos de [REDACTED].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Me siento parte importante de [REDACTED].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Mis objetivos como persona y como profesional, se cumplen en [REDACTED].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Siento seguro mi trabajo en [REDACTED].	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- 7.- Conozco la forma de ser y los principios fundamentales que tiene la Dirección General de [REDACTED]
- 8.- Tengo plena confianza en que la actual Dirección de [REDACTED] lo hará crecer y consolidar.
- 9.- Siento un gran compromiso para lograr mayor productividad y competitividad.
- 10.- Los cambios que se han venido dando en la institución en los últimos meses, incrementan mi confianza en su futuro.
- 11.- Los directivos de mi área me inspiran confianza y seguridad.
- 12.- Mi jefe inmediato se comporta con un gran compromiso y entrega a [REDACTED].
- 13.- Tengo claro y por escrito la misión fundamental de [REDACTED] hacia su personal, sus clientes y su país.
- 14.- La institución reconoce y premia el esfuerzo de cada uno de sus integrantes.
- 15.- Conozco la realidad actual de [REDACTED].

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR III "EFECTIVIDAD ESTRUCTURAL"

FRECUENTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

1.- No existen retrasos en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas en mi área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Conozco por escrito la descripción y funciones de mi puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Conozco adónde va y qué genera el resultado final de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El trabajo que realizo me permite utilizar mi criterio e iniciativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Considero en general que mi área de trabajo es efectiva y da resultados trascendentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- La calidad, cantidad y oportunidad del servicio que le damos al cliente es bueno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- La cantidad de trabajo es equitativa entre las personas de mi grupo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Cuento con la suficiente autoridad para llevar a cabo las responsabilidades que me asignan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Cuento con mecanismos de control que me permiten saber si estoy haciendo bien o mal mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Las cargas de trabajo no impiden realizarlo con la suficiente calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Las funciones de mi puesto no son rutinarias ni monótonas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- En el se busca a los clientes y no se espera a que lleguen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- Considero que mi jornada de trabajo es adecuada y suficiente por ello se aprovecha productivamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

14.- En mi área de trabajo cada quien está en el puesto adecuado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.- La evaluación del desempeño que se realiza en [REDACTED] es justa y objetiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.- En mi área de trabajo existen problemas debido a que las decisiones son muy lentas e imprecisas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.- En mi área de trabajo cada integrante tiene claramente definidas sus funciones y sus responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.- Las decisiones que se toman en mi área de trabajo se respetan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.- De acuerdo a mis características, considero que estoy en el puesto adecuado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.- Me he dado cuenta que cada grupo que integra mi área de trabajo (Comercios o Coordinaciones), se interesa por alcanzar objetivos comunes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR IV "COMPENSACIONES"

FREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
1.- El sueldo correspondiente a mi puesto comparado con puestos similares en otros bancos es equivalente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Mi sueldo es acorde a las responsabilidades que tengo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- La Institución fija los sueldos de manera justa y objetiva a cada puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Si se me presentara una oportunidad de trabajar en otro sitio con ingresos y circunstancias parecidas a las que tengo, no aceptaría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El servicio y atención que he recibido del personal que maneja prestaciones ha sido adecuado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Los trámites para el otorgamiento de prestaciones son rápidos y efectivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Las prestaciones que brinda la Institución son equiparables a las de otras Instituciones similares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Si no fuera por los préstamos que tengo actualmente con el banco , me iría.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- El servicio médico que otorga la Institución es adecuado y eficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Me gusta asistir a los eventos culturales que promueve la Institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Los trámites para la obtención de créditos por concepto de prestaciones son rápidos y sencillos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR V - CONDUCTA INTERGRUPAL

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI SIEMPRE SIEMPA

1.- La relación con los compañeros de mi área de trabajo es cordal y amistosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Considero que en mi unidad de trabajo nos sentimos importantes dentro de toda la Institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- En cuestiones de trabajo, mi relación con personas de otras áreas de ██████████ esta claramente definida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Entre los compañeros del área no existen fricciones y desavenencias que bloquen la realización del trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- En mi área de trabajo no se promueven celismos del trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- En los diversos grupos que conforman mi área de trabajo, cada quien efectúa sus labores, interesándose en cooperar con los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Cuando tengo sobrecargas de trabajo recibo ayuda de mis compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- En mi área de trabajo me siento apreciado y valorado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- En mi área de trabajo los problemas o conflictos se analizan de tal manera que se resuelven eficientemente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- En mi área de trabajo no existen compañeros conflictivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Mi jefe no crea ni promueve conflictos en mi área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- No existen intereses personales de los jefes de mi área que obstaculizan la realización del trabajo y el logro de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- Cuando existen situaciones inciertas, complejas o ambiguas, se toma en cuenta la opinión de todo el grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- 14.- Mi jefe promueve el trabajo en equipo.
- 15.- En mi equipo de trabajo estamos conscientes del impacto que produce nuestro trabajo en las demás áreas de la institución.
- 16.- En mi área se encuentran bien definidos los papeles y personalidades de todos los grupos que la integran.
- 17.- En mi área se encuentran bien estipuladas las reglas, procedimientos y la conducta que se requiere de los miembros que la componen.

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR VI "IDONEIDAD TECNOLÓGICA"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- 1.- Siento que va al ritmo con el desarrollo tecnológico de otras instituciones similares.
- 2.- Considero que se encuentra actualizado respecto a la capacitación y desarrollo tecnológico para poder ser una institución competitiva a nivel nacional.
- 3.- Me siento motivado para actualizarme en nuevos sistemas y productos bancarios.

FRECUENCIAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
4.- Cuento con las instalaciones y equipo necesario para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Cuento con la privacidad y espacio suficiente que requiero para realizar mi trabajo eficazmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- El mobiliario con el que cuento es funcional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Los servicios adicionales (pasillos, elevadores, escaleras, luz, etc.), son funcionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Las condiciones de higiene e iluminación son adecuadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Opino que ha sido un gran esfuerzo e inversión de [REDACTED] [REDACTED] al adquirir equipo cada vez más avanzado tecnológicamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Mi jefe cuenta con gran actualización técnica para realizar su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- El proceso de automatización de [REDACTED] va a la par con la modernización de sus instalaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- En mi área de trabajo se han implementado nuevas técnicas para el desempeño de las tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR VII "CAPACITACION Y DESARROLLO"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	PRECUEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
1.- La Institución cuenta con cursos de capacitación actualizados e interesantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- He recibido cursos de capacitación que me han ayudado a realizar mejor mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Considero que mi preparación administrativa es bastante adecuada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Considero que mi preparación para trabajar en equipo es buena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Considero que mi capacidad de venta de ideas o servicios y de negociar es suficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Necesito cursos de capacitación que me actualicen y preparen para mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Las promociones en mi área de trabajo se dan por resultados, no por favoritismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Cuando existe alguna vacante en mi área de trabajo se toma en cuenta en primer lugar al personal de ella para ocuparlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- La Institución ofrece buenas oportunidades de desarrollo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- La comisión mixta de escalafón funciona con transparencia y honestidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Recibí una inducción adecuada por parte de la Institución cuando ingresé a ella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.- Las oportunidades de promoción que tengo son buenas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.- En la Institución se reconoce el esfuerzo de quien da mejores resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR VIII "INFLUENCIA DIRECTIVA"

FRECUENCIAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

1.- Siento libertad para tomar decisiones necesarias para trabajar, ya que existe una buena delegación de autoridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- En mi área de trabajo mis jefes exigen y promueven un alto grado de calidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Mi jefe no promueve favoritismos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Entre mi jefe y yo existe cordialidad, colaboración y respeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Mi jefe esta más orientado a obtener altos resultados que a sus intereses personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Siento plena confianza de acercarme a mi jefe para decirle mis inconformidades y problemas de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Seguimos a nuestro jefe por sus cualidades personales, no por la autoridad que confiere su puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Mi jefe conoce bien su puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Mi jefe orienta y corrige los errores que se cometen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Mi jefe me hace saber que tan bien o mal realizo mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Mi jefe dedica el tiempo necesario para analizar y evaluar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

12. Mi jefe despierta y promueve en mí expectativas de desarrollo.

13. Admiro y aprecio a mi jefe.

14. Mi jefe nos comunica lo que espera de nosotros.

15. Existe más interés de mi jefe por que el trabajo se realice que preocupación por el bienestar de sus subordinados.

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

Gracias por su participación.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN #2 "PROPUESTA"

PROPUESTA:

**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN DE CLIMA LABORAL PARA
EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS**

Instrucciones:

- 1. El presente cuestionario tiene como finalidad, el conocer su opinión acerca de diversos aspectos que atañen su condiciones de trabajo y que se pretenden mejorar en un futuro, en la medida de lo posible.**
- 2. Este cuestionario es completamente confidencial. No escriba su nombre.**
- 3. No se trata de un examen por lo que la única respuesta correcta es su opinión sincera y veraz.**
- 4. Para responder el cuestionario, se cuenta con una escala de frecuencia que fluctuará entre siempre frecuentemente, casi nunca y nunca, de las cuales debe elegir sólo una, la que a su juicio considere debe responder.**
- 5. Procure responder todas las preguntas, llenando cada espacio que considere corresponde a la respuesta deseada sólo deje en blanco los espacios de las preguntas que no se adecuen a su situación particular.**
- 6. Recuerde que existe un espacio abierto después de cada factor para sus comentarios adicionales.**
- 7. Este cuestionario debe responderse de la manera más espontánea posible.**
- 8. Sólo con su participación honesta y franca se logrará el cambio.**

INFORMACIÓN GENERAL

PREGUNTAS		RESPUESTAS
EDAD:	1. Hasta 25 años 2. De 26 a 35 años 3. De 36 a 45 años 4. Más de 45 años.	1. () 2. () 3. () 4. ()
ESCOLARIDAD:	1. Primaria/Secundaria 2. Preparatoria/Comercio 3. Profesional 4. Postgrado/Doctorado Maestría.	1. () 2. () 3. () 4. ()
NIVEL JERÁRQUICO:	1. Director, Subdirector Ejecutivo 2. Gerente de Área, Gerente 3. Subgerente, Coordinador 4. Puesto de Apoyo.	1. () 2. () 3. () 4. ()
ANTIGÜEDAD:	1. Hasta 1 año 2. Más de 1 año a 3 3. Más de 3 años a 6 4. Más de 6 años.	1. () 2. () 3. () 4. ()
TIPO DE PUESTO:	1. Sindicalizado 2. De confianza.	1. () 2. ()
SEXO:	1. Masculino 2. Femenino.	1. () 2. ()
* ESTADO CIVIL:	1. Soltero 2. Casado 3. Otro.	1. () 2. () 3. ()

FACTOR I "FLUJO DE COMUNICACIÓN"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
1. En mi area de trabajo se llevan a cabo juntas y reuniones para definir objetivos, disipar dudas y dar a conocer información relevante de la organización.	()	()	()	()
2. La información que recibo de mi jefe inmediato para realizar mi trabajo es clara y completa.	()	()	()	()
3. Mi trabajo es perjudicado por el retraso de información proveniente de otras áreas.	()	()	()	()
4. Considero que los medios de información como circulares, avisos, convocatorias, etc. que la organización emite en verdad informan.	()	()	()	()
5. Mi jefe me proporciona información clara y completa de cambios trascendentes, logros y avances de la organización.	()	()	()	()
6. Mucha de la información de índole institucional, que debemos conocer, nos llega a través de los jefes inmediatos.	()	()	()	()
7. Existen dudas que provocan incertidumbre, debido a la falta de información de la situación real y actual de la organización.	()	()	()	()
8. La revista de la organización me parece interesante, completa y oportuna.	()	()	()	()
9. Mi jefe toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los empleados.	()	()	()	()
10. La organización toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los empleados.	()	()	()	()
11. Se me ha informado clara y oportunamente de la situación real que prevalece actualmente en la organización.	()	()	()	()

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
12. En mi grupo de trabajo existe una comunicación franca y abierta.	()	()	()	()
13. Tenemos acceso en cualquier momento a la comunicación directa con los principales directivos de la organización.	()	()	()	()
14. Las actitudes que existen en los jefes de mi área, bloquean la comunicación abierta con ellos.	()	()	()	()
15. La comunicación entre los miembros de mi área de trabajo ha generado un clima de confianza.	()	()	()	()

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR II "IDENTIDAD CORPORATIVA"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
1. La organización va creciendo y desarrollándose conforme a las necesidades que exige el país.	()	()	()	()
2. Me siento orgulloso de trabajar en esta organización.	()	()	()	()
3. Conozco las metas y objetivos de esta organización.	()	()	()	()
4. Me siento parte importante de esta organización.	()	()	()	()
5. Mis objetivos como persona y como profesional, se cumplen en esta organización.	()	()	()	()
6. Siento seguro mi trabajo en esta organización.	()	()	()	()

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUEMENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
7. Conozco la forma de ser y los principios fundamentales que tiene la Dirección de esta organización.	()	()	()	()
8. Tengo plena confianza en que la actual Dirección de esta organización la hará crecer y consolidarse.	()	()	()	()
9. Siento un gran compromiso para lograr mayor productividad y competitividad.	()	()	()	()
10. Los cambios que se han venido dando en la organización en los últimos meses, incrementan mi confianza en su futuro.	()	()	()	()
11. Los directivos de mi área me inspiran confianza y seguridad.	()	()	()	()
12. Mi jefe inmediato se comporta sintiendo un gran compromiso y entrega a esta organización.	()	()	()	()
13. Tengo claro y por escrito la misión fundamental de que tiene esta organización hacia su personal, sus clientes y su país.	()	()	()	()
14. La organización reconoce y premia el esfuerzo de cada uno de sus integrantes.	()	()	()	()
15. Conozco la realidad actual de mi organización.	()	()	()	()

COMENTARIOS ADICIONALES:

FACTOR III "EFECTIVIDAD ESTRUCTURAL"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

1. Existen retrasos en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas en mi área de trabajo.	()	()	()	()
2. Conozco por escrito la descripción y funciones de mi puesto.	()	()	()	()
3. Conozco a dónde va y qué genera el resultado final de mi trabajo.	()	()	()	()
4. El trabajo que realizo me permite utilizar mi criterio e iniciativa.	()	()	()	()
5. Considero en general que mi área de trabajo es efectiva y da resultados trascendentes.	()	()	()	()
6. La calidad, cantidad y oportunidad del servicio que le damos al cliente es bueno.	()	()	()	()
7. La cantidad de trabajo es equitativa entre las personas de mi grupo de trabajo.	()	()	()	()
8. Cuento con la suficiente autoridad para llevar a cabo las responsabilidades que me asignan.	()	()	()	()
9. Cuento con mecanismos de control que me permiten saber si estoy haciendo bien o mal mi trabajo.	()	()	()	()
10. Las cargas de trabajo impiden realizarlo con la suficiente calidad.	()	()	()	()
11. Las funciones de mi puesto son rutinarias y monótonas.	()	()	()	()
12. En esta organización se busca a los clientes y no se espera a que lleguen.	()	()	()	()
13. Considero que mi jornada de trabajo es adecuada y suficiente por ello se aprovecha productivamente.	()	()	()	()
14. En mi área de trabajo cada quien está en el puesto adecuado.	()	()	()	()
15. La evaluación del desempeño que se realiza en esta organización es justa y objetiva.	()	()	()	()
16. En mi área de trabajo existen problemas debido a que las decisiones son muy lentas e imprecisas.	()	()	()	()

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 17. En mi área de trabajo cada integrante tiene claramente definidas sus funciones y sus responsabilidades. | () | () | () | () |
| 18. Las decisiones que se toman en mi área de trabajo se respetan. | () | () | () | () |
| 19. De acuerdo a mis características, considero que estoy en el puesto adecuado. | () | () | () | () |
| 20. Me he dado cuenta que cada grupo que integra mi área de trabajo (Gerencias o Coordinaciones), se interesa por alcanzar objetivos comunes. | () | () | () | () |

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR IV "COMPENSACIONES"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 1. El sueldo correspondiente a mi puesto comparado con puestos similares en otras organizaciones es equivalente. | () | () | () | () |
| 2. Mi sueldo es acorde a las responsabilidades que tengo. | () | () | () | () |
| 3. La organización fija los sueldos de manera justa y objetiva a cada puesto. | () | () | () | () |
| 4. Si se me presentara una oportunidad de trabajar en otro sitio con ingresos y circunstancias un poco mejor a las que tengo, aceptaría. | () | () | () | () |
| 5. El servicio y atención que he recibido del personal que maneja prestaciones ha sido el adecuado. | () | () | () | () |
| 6. Los trámites para el otorgamiento de prestaciones son rápidos y efectivos. | () | () | () | () |
| 7. Las prestaciones que brinda la organización son equiparables a las de otras organizaciones similares. | () | () | () | () |
| 8. Si no fuera por los préstamos que tengo actualmente con esta organización, iría. | () | () | () | () |

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 9. El servicio médico que otorga la organización es adecuado y eficiente. | () | () | () | () |
| 10. Me gusta asistir a los eventos culturales que promueve la organización. | () | () | () | () |
| 11. Los trámites para la obtención de créditos por concepto de prestaciones son rápidos y sencillos. | () | () | () | () |

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR V "CONDUCTA INTERGRUPAL"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 1. La relación con los compañeros de mi área de trabajo es cordial y amistosa. | () | () | () | () |
| 2. Considero que en mi unidad de trabajo nos sentimos importantes dentro de toda la organización. | () | () | () | () |
| 3. En cuestiones de trabajo, mi relación con personas de otras áreas de la organización, está claramente definida. | () | () | () | () |
| 4. Entre los compañeros del área existen fricciones y desacuerdos que bloquean la realización del trabajo. | () | () | () | () |
| 5. En mi área de trabajo se promueven chismes del trabajo. | () | () | () | () |
| 6. En los diversos grupos que conforman mi área de trabajo, cada quien efectúa sus labores, interesándose en cooperar con los demás. | () | () | () | () |
| 7. Cuando tengo sobrecargas de trabajo recibo ayuda de mis compañeros. | () | () | () | () |
| 8. En mi área de trabajo me siento apreciado y valorado. | () | () | () | () |
| 9. En mi área de trabajo los problemas o conflictos se analizan de tal manera que se resuelven eficientemente. | () | () | () | () |

PREGUNTAS

RESPUESTAS
SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

10. En mi área de trabajo existen compañeros conflictivos.	()	()	()	()
11. Mi jefe crea y promueve conflictos en mi área de trabajo.	()	()	()	()
12. Existen intereses personales de los jefes de mi área que obstaculizan la realización del trabajo y el logro de objetivos.	()	()	()	()
13. Cuando existen situaciones inciertas, complejas o ambiguas, se toma en cuenta la opinión de todo el grupo.	()	()	()	()
14. Mi jefe promueve el trabajo en equipo.	()	()	()	()
15. En mi equipo de trabajo estamos conscientes del impacto que produce nuestro trabajo en las demás áreas de la organización.	()	()	()	()
16. En mi área se encuentran bien definidos los papeles y personalidades de todos los grupos que la integran.	()	()	()	()
17. En mi área se encuentran bien estipuladas las reglas, procedimientos y la conducta que se requiere de los miembros que la componen.	()	()	()	()

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR VI "IDONEIDAD TECNOLÓGICA"

PREGUNTAS

RESPUESTAS
SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

1. Siento que esta organización va al ritmo con el desarrollo tecnológico de otras organizaciones similares.	()	()	()	()
2. Considero que la organización se encuentra actualizando respecto a la capacitación y desarrollo tecnológico para poder ser una organización competitiva a nivel nacional.	()	()	()	()
3. Me siento motivado para actualizarme en nuevos sistemas y productos relacionados a la organización	()	()	()	()

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
4. Cuento con las instalaciones y equipo necesario para realizar mi trabajo.	()	()	()	()
5. Cuento con la privacidad y espacio suficiente que requiero para realizar mi trabajo eficazmente.	()	()	()	()
6. El mobiliario con el que cuento es funcional.	()	()	()	()
7. Los servicios adicionales (pasillos, elevadores, escaleras, luz, etc.) son funcionales.	()	()	()	()
8. Las condiciones de higiene e iluminación son adecuadas.	()	()	()	()
9. Opino que ha sido un gran esfuerzo e inversión de la organización el adquirir equipo cada vez más avanzado tecnológicamente.	()	()	()	()
10. Mi jefe cuenta con gran actualización técnica para realizar su trabajo.	()	()	()	()
11. El proceso de automatización de esta organización va a la par con la modernización de sus instalaciones.	()	()	()	()
12. En mi área de trabajo se han implementado nuevas técnicas para el desempeño de las tareas.	()	()	()	()

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR VII "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
1. La organización cuenta con cursos de capacitación actualizados e interesantes.	()	()	()	()
2. He recibido cursos de capacitación que me han ayudado a realizar mejor mi trabajo	()	()	()	()
3. Considero que mi preparación administrativa es bastante adecuada.	()	()	()	()
4. Considero que mi preparación para trabajar en equipo es buena.	()	()	()	()

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 5. Considero que mi capacidad de venta de ideas o servicios y de negociar es suficiente. | () | () | () | () |
| 6. Necesito cursos de capacitación que me actualicen y preparen para mi trabajo. | () | () | () | () |
| 7. Las promociones en mi área de trabajo se dan por resultados, no por favoritismos. | () | () | () | () |
| 8. Cuando existe alguna vacante en mi área de trabajo se toma en cuenta en primer lugar al personal de ella para ocuparlo. | () | () | () | () |
| 9. La organización ofrece buenas oportunidades de desarrollo. | () | () | () | () |
| 10. La comisión mixta de escalafón funciona con transparencia y honestidad. | () | () | () | () |
| 11. Recibí una inducción adecuada por parte de la organización cuando ingresé a ella. | () | () | () | () |
| 12. Las oportunidades de promoción que tengo son buenas. | () | () | () | () |
| 13. En la organización se reconoce el esfuerzo de quien da mejores resultados. | () | () | () | () |

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR VIII " INFLUENCIA DIRECTIVA "

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 1. Siento libertad para tomar decisiones necesarias para trabajar, ya que existe una buena delegación de autoridad. | () | () | () | () |
| 2. En mi área de trabajo mis jefes exigen y promueven un alto grado de calidad. | () | () | () | () |
| 3. Mi jefe promueve favoritismos. | () | () | () | () |
| 4. Entre mi jefe y yo existe cordialidad, colaboración y respeto. | () | () | () | () |
| 5. Mi jefe esta más orientado a obtener altos resultados que a sus intereses personales. | () | () | () | () |

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
6. Siento plena confianza de acercarme a mi jefe para decirle mis inconformidades y problemas de trabajo.	()	()	()	()
7. Seguimos a nuestro jefe por sus cualidades personales, no por la autoridad que confiere su puesto.	()	()	()	()
8. Mi jefe conoce bien su puesto.	()	()	()	()
9. Mi jefe orienta y corrige los errores que se cometen.	()	()	()	()
10. Mi jefe me hace saber que tan bien o mal realizo mi trabajo.	()	()	()	()
11. Mi jefe dedica el tiempo necesario para analizar y evaluar mi trabajo.	()	()	()	()
12. Mi jefe despierta y promueve en mi expectativas de desarrollo.	()	()	()	()
13. Admiro y aprecio a mi jefe.	()	()	()	()
14. Mi jefe nos comunica lo que espera de nosotros.	()	()	()	()
15. Existe más interés de mi jefe por que el trabajo se realice que preocupación por el bienestar de sus subordinados.	()	()	()	()

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR IX "ESFUERZO LABORAL"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	CASI NUNCA	NUNCA
1. Mi trabajo es realmente estimulante.	()	()	()	()
2. Me intereso por organizar mi trabajo.	()	()	()	()
3. Experimento ideas nuevas y diferentes para realizar mi trabajo.	()	()	()	()
4. La gente busca oportunidad para relajarse.	()	()	()	()
5. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.	()	()	()	()

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

6. Se trabaja con entusiasmo en mi área de trabajo.	()	()	()	()
7. Mi trabajo es muy interesante.	()	()	()	()
8. Los empleados de mi área de trabajo generalmente llegan tarde a realizar sus actividades.	()	()	()	()
9. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que el juego".	()	()	()	()
10. Muchos compañeros parecen estar pendientes del reloj para dejar el trabajo.	()	()	()	()

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR X "REGLAMENTOS Y POLÍTICAS"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

1. Todo retardo es inadmisibile, ya sea en la mañana o en la tarde de regreso a la comida.	()	()	()	()
2. La lectura de revistas o periódicos es prohibida.	()	()	()	()
3. La jornada de trabajo debe terminar a la hora prevista y no cinco minutos antes.	()	()	()	()
4. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se desea.	()	()	()	()
5. La organización reconoce que un empleado pueda enfermarse.	()	()	()	()
6. Causas de ausentismo como por ejemplo un accidente automovilístico, interrupción en el servicio del metro, etc. son reconocidos por la organización.	()	()	()	()
7. El salario es disminuido proporcionalmente en base al tiempo perdido por ausentismo.	()	()	()	()

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 8. Las conversaciones entre los empleados que no se relacionan con el trabajo deben reducirse al mínimo. | () | () | () | () |
| 9. El trabajo debe empezar inmediatamente cuando se llegue por la mañana y la tarde. | () | () | () | () |
| 10. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas. | () | () | () | () |

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR XI "PLANEACIÓN DE FUNCIONES"

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

- | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 1. Existen manuales oficiales de sistemas y procedimientos de trabajo técnicamente diseñados. | () | () | () | () |
| 2. Los manuales de trabajo son fundamento básico para el desempeño de las tareas. | () | () | () | () |
| 3. Se percibe improvisación en las actividades y se trabaja al día. | () | () | () | () |
| 4. Las actividades se programan en forma eficiente dentro de lo predecible. | () | () | () | () |
| 5. La cantidad de trabajo es equitativa entre las personas de mi grupo de trabajo. | () | () | () | () |
| 6. Las técnicas de control con que se cuenta permite evaluar en forma correcta los resultados de trabajo que obtenemos los trabajadores. | () | () | () | () |
| 7. El trabajo se realiza por sentido común o como uno se imagina que es lo correcto. | () | () | () | () |
| 8. Los métodos de trabajo se conocen y transmiten por medio de información verbal. | () | () | () | () |
| 9. Conozco las habilidades, experiencias y potencialidades de las personas que laboran en mi grupo de trabajo y por lo tanto, espero incremento en su productividad. | () | () | () | () |
| 10. La organización evalúa el potencial y capacidades de las personas y se crean condiciones propicias para que se desarrollen y participen creativamente en el trabajo. | () | () | () | () |

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

FACTOR XII " APOYO GRUPAL "

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SIEMPRE FRECUENTEMENTE CASI NUNCA NUNCA

1. La gerente se esfuerza por ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.	()	()	()	()
2. Me esfuerzo por hacer algo bien cuando coopero en el trabajo de otros compañeros.	()	()	()	()
3. Los empleados participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.	()	()	()	()
4. Hay voluntarios para realizar un trabajo.	()	()	()	()
5. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.	()	()	()	()
6. Cuando hay mucho trabajo, existe apoyo de otras áreas.	()	()	()	()
7. Me siento satisfecha como persona porque formo parte de un equipo de trabajo.	()	()	()	()
8. De mi parte existe mucho espíritu de grupo.	()	()	()	()
9. El ambiente dentro de mi área de trabajo es demasiado impersonal.	()	()	()	()
10. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización se llevan bien y existe la ayuda, colaboración o apoyo en alguna tarea cuando se llega a necesitar.	()	()	()	()

COMENTARIOS ADICIONALES: _____

" El hombre es centro y esencia de toda organización, y a través de sus potencialidades es posible alcanzar cualquier tipo de objetivos con la certeza de que la calidad humana podrá integrar auténtica excelencia".

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN MISMA QUE SERÁ DE AYUDA PARA QUE TODOS MEJOREMOS DENTRO DE ESTA NUESTRA ORGANIZACIÓN.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias, G. F. (1987). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
2. Bennis, W. (1973) Desarrollo Organizacional: Su naturaleza sus orígenes. México: Fondo Educativo Interamericano.
3. Ballesteros, P. R. (1989). La Psicología Aplicada a la Empresa: La conducta en el trabajo: elementos condicionantes de trabajo. Barcelona: C.E.A.C
4. Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
5. Castaño, A. D. (1984). Crisis y Desarrollo de las Organizaciones: Una aproximación al trabajo organizado. México: U.N.A.M, Facultad de Psicología.
6. Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
7. Davis, K. y Newstrom, J. W. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw-Hill.
8. De Greene, K. (1989). La Organización Adaptable. México: Trillas.
9. Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (1990). Psicología Industrial. México: Trillas.
10. Durán, L. L. (1993). Los Factores del Clima Laboral que Influyen sobre la Rotación del Personal. Tesis de licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
11. Etkin, J. (1989). Identidad de las Organizaciones: Invarianza y cambio. México: Paidós.
12. Fernández, A. y Cazorla, C. (1984). Productividad del Factor Humano. México: Alethia.
13. Harris, Jr. (1992). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa Noriega.
14. Hernández, P. (1990). La Influencia del Nivel Jerárquico sobre el Clima Laboral. Tesis de licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

15. Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1989). Comportamiento de las Organizaciones. México: McGraw-Hill.
16. Margulies, N. (1985). El Cambio Organizacional: Técnicas y aplicaciones. México: Trillas.
17. Moreno, A. M. (1989). Análisis del Clima Organizacional dentro de una Empresa Restaurantera. Tesis de licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico Autónomo de México.
18. Pacheco, B.R. (1987). Investigación del Clima Organizacional en una Institución de Crédito. Tesis de licenciatura en Administración, Instituto Tecnológico Autónomo de México.
19. Pineda, M. J. (1987). El Clima Organizacional en un Grupo de Pequeñas Empresas. Tesis de licenciatura en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.
20. Reyes, S. F. (1986). Diagnóstico del Clima Organizacional. Tesis de licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
21. Reyes, P. M. y Hernández, M. P. (1990). La Influencia del Nivel Jerárquico sobre el Clima Laboral. Tesis de licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
22. Shermerhorn, J. R; Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (1987). Comportamiento en las Organizaciones. México: Interamericana.
23. Schvarstein, L. (1991). Psicología Social de las Organizaciones. México: Interamericana.
24. Schlemenson, A. (1990). La Perspectiva Ética en el Análisis Organizacional: Un compromiso reflexivo con la acción. México: Paidós.
25. Stephen, P. R. (1987). Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall.
26. Tiffin, J. y Ernest, J. (1989). Psicología Industrial. México: Diana.
27. Vivar, C. J. (1986). Diagnóstico del Clima Organizacional Aplicado a una Oficina Bancaria. Tesis de licenciatura en Contaduría y Administración, Universidad La Salle, México.