



UNIVERSIDAD
INSURGENTES

Plantel Xola

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON
INCORPORACIÓN A LA UNAM CLAVE 3315-25

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA
VINCULACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL
EN TRABAJADORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A
C. JARAMILLO CORTÉS KARINA ELIZABETH.

ASESOR: LIC. JOSÉ BRIAM LIMÓN GONZÁLEZ

MÉXICO, D.F.

2010



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.

AGRADECIMIENTOS.

A mis papás:

Caye y Mary.

A ustedes por darme la vida y por ser los ser más maravillosos del mundo, por darme una maravillosa formación, a quienes siempre he admirado, a quienes con su dedicación, amor, apoyo y comprensión me han forjado y han hecho de mí lo que soy, gracias por contagiarme de sus mayores fortalezas, gracias a ustedes he llegado a una de las tantas metas de mi vida, y sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo constantes, sólo deseo que sepan que el logro mío, es el logro de ustedes, que mis esfuerzos son inspirados en ustedes.

Con admiración, amor y respeto.

A mis hermanos:

Diana, Christian y Alberto.

Gracias por su apoyo moral, su cariño y comprensión que desde niños me han brindado, gracias por ayudarme cada día a cruzar con firmeza el camino de la superación, ustedes siempre fueron un motivo para culminar esta etapa de mi vida, por eso quiero expresar un profundo agradecimiento, amor y admiración y a quienes jamás encontraré la forma de agradecer el apoyo brindado en los momentos buenos y malos de mi vida, hago este éxito compartido, sólo esperando que comprendan que mis ideales y esfuerzos son inspirados en cada uno de ustedes.

Con el más sincero amor y cariño.

A mis abuelitos:

Ramón y María.

Por que gracias a su cariño, apoyo y confianza he llegado a realizar una de mis más grandes metas, agradezco de todo corazón a Dios y a ustedes por enseñarme el camino del éxito, por sus consejos y cuidados que desde pequeña me brindaron, porque fueron un motivo para finalizar esta etapa de mi vida; y aunque uno de ustedes ya no está con nosotros sé que siempre estuvo orgulloso de mí, de mis esfuerzos y éxitos, por eso, siempre te recordaré y te llevaré en mi corazón.

Con amor, respeto y admiración.

José Belén y Seferina.

Gracias por cuidar y darme amor cuando era pequeña, les agradezco el apoyo, amor, y comprensión que le brindaron a mi papá, y que como ustedes él me dedicó; ustedes han sido siempre de mi admiración, por su fortaleza y esfuerzo; y aunque ya no están con nosotros siempre estarán en mi corazón y nunca los olvidaré, esto es para ustedes, quienes siempre estuvieron en mi mente para finalizar una de las tantas metas de mi vida, gracias por ser parte de mi vida y de mi éxito.

Con respeto, amor, admiración y gratitud.

A las personas que contribuyeron con la elaboración de este trabajo:

Les agradezco infinitamente por su amistad y apoyo a los amigos y conocidos, ya que fueron una parte importante para la elaboración de este trabajo.

Con respeto y gratitud.

A mis profesores:

A quienes con su dedicación, respeto y confianza nos fueron forjando durante cuatro años y medio, para formar profesionales responsables y capacitados, gracias por brindarme sus conocimientos y sabiduría, ustedes son parte importante en el término de esta meta; esto no termina aquí, esto apenas empieza, ahora mi reto es el mundo laboral y los éxitos que tengo por delante; con la mayor gratitud por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional siendo para mí la mejor herencia.

Con respeto, gratitud y admiración.

A la Universidad Insurgentes:

Por ser una Institución responsable de forjar personas capacitadas, competitivas y exitosas, gracias por ser parte importante de mi vida y de este éxito.

A mi asesor:

Lic. José Briam Limón González.

Gracias por su apoyo y comprensión, por estar al tanto de mi tesis que finalmente también es suya, ya que con su dedicación y esfuerzo contribuyo al término de una de mis más grandes metas.

Con respeto, admiración y gratitud.

ÍNDICE.

Resumen.....	I
Introducción.....	II
Capítulo I. Clima Organizacional.	
1. ¿Qué es Clima Organizacional?.....	2
2. Definición semántica.....	2
3. Conceptos del Clima.....	3
4. Medida perceptiva de los atributos individuales.....	15
5. Medida perceptiva de los atributos organizacionales.....	16
6. Importancia del Clima Organizacional.....	17
7. Carácter específico y general del Clima Organizacional.....	18
8. Componentes del Clima Organizacional.....	24
8.1. Estrés.....	26
• Estrés Laboral.....	26
• Causas del estrés relativas al trabajo.....	27
• Las consecuencias del estrés.....	30
8.2. Motivación.....	31
• Concepto de motivación.....	31
• Análisis e interrelaciones de la motivación.....	32
• Dimensiones y contextos.....	33
• Teorías de la motivación.....	34
• Investigación relacionada.....	38
8.3. Liderazgo.....	38
• Primeros estudios sobre liderazgo.....	39
• Liderazgo transformacional y carismático.....	41
• Tipos de liderazgo.....	41
• Cuestiones de diversidad en el liderazgo.....	42
8.4. Cohesión.....	43
• Debe la gerencia tratar de crear grupos cohesionados.....	44
• Determinantes de la cohesión.....	44
• Efectos de la cohesión sobre la productividad del grupo.....	47
8.4.1. Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.....	48
9. Clasificación de tipos de clima.....	49
• Autoritario.....	49
• Paternalista.....	50
• Participativo.....	50

- Participación en grupo.....51

Capítulo II. Medición del Clima Organizacional.

1. Teoría del Clima Organizacional de Likert.....	52
2. Clima Laboral como condición de trabajo.....	54
3. Relación con la productividad.....	57
4. Características de los instrumentos de medición del Clima.....	57
5. Dimensiones del Clima.....	58
6. Dimensiones y cuestionarios.....	59
7. Causas y efectos del Clima Organizacional.....	61
8. Clima y estructura Organizacionales.....	62
9. Tamaño y dimensión.....	63
10. Reglamentos y políticas.....	65
11. Clima y Círculos de Calidad.....	71
12. Consecuencias del Clima Laboral.....	72
• Ausentismo.....	73
• Accidentes.....	73
• Huelgas.....	73

Capítulo III. Satisfacción Laboral.

1. Definición de Satisfacción Laboral.....	76
2. Medición de la Satisfacción en el Trabajo.....	77
3. Satisfacción actual en el lugar de Trabajo.....	78
4. La satisfacción en el trabajo como variable Dependiente.....	79
4.1. Trabajo mentalmente interesante.....	80
4.2. Premios equitativos.....	80
4.3. Condiciones de trabajo favorables.....	81
4.4. Buenos compañeros.....	81
4. Teorías de las Causas de la satisfacción en el Trabajo.....	82
5. Satisfacción y Rendimiento.....	82
6. Motivación (productividad-desempeño).....	87

Capítulo IV. Metodología.

1. Planteamiento del problema.....	92
2. Objetivos.....	92
- Objetivo general.....	92
- Objetivos específicos.....	93
3. Hipótesis.....	93
- Hipótesis de investigación.....	93
- Hipótesis nula.....	93
4. Variables.....	93
- Variable independiente.....	93

-	Variable dependiente.....	93
5.	Definición conceptual de la variable independiente.....	93
6.	Definición conceptual de la variable dependiente.....	94
7.	Definición operacional de la variable independiente.....	94
8.	Definición operacional de la variable dependiente.....	94
9.	Diseño.....	95
10.	Escenario	95
11.	Participantes.....	95
12.	Instrumento.....	96
	a) Cuestionario de Clima organizacional.....	96
	b) Cuestionario de Satisfacción en el trabajo.....	98
13.	Procedimiento.....	98

Capítulo V.

Resultados.....	99
-----------------	----

Capítulo VI.

Discusiones y Conclusiones.....	106
---------------------------------	-----

Referencias.....	116
------------------	-----

Anexos.....	120
-------------	-----

RESUMEN.

La importancia de hacer esta investigación es porque se quiere conocer si existe vinculación de los componentes negativos del Clima Organizacional con la Satisfacción de los Trabajadores de unas instituciones educativas.

Para esta investigación se llevó a cabo un estudio No Experimental-transversal-correlacional, se trabajó con 50 participantes hombres y mujeres de diferentes instituciones de educación básica; como no se encontró un instrumento que midiera los cuatro factores en su conjunto se tuvo que realizar un instrumento con la finalidad de obtener la confiabilidad del mismo, se sometió a una validación por jueces (5) luego una aplicación piloto y por último la aplicación definitiva del instrumento de Clima Organizacional, así como del cuestionario de Satisfacción en el Trabajo.

El estudio muestra que los resultados obtenidos arrojaron que no existe una vinculación del Clima Organizacional con la Satisfacción en el Trabajo, aún percibiendo su Clima Organizacional como deficiente los trabajadores se sienten Satisfechos, sin embargo existen otros factores que podrían estar íntimamente relacionados como son el que los trabajadores de la institución se sientan Satisfechos en su Trabajo; tales factores podrían ser: el tamaño de la institución, los valores organizacionales, las políticas y reglas organizacionales etc. Así mismo, en esta investigación se recomienda tomar en cuenta los otros factores para su análisis, ya que posiblemente los factores que no se contemplaron pudieran vincularse con la Satisfacción en el Trabajo.

INTRODUCCIÓN.

¿Qué es el clima Organizacional? ¿Qué autores definen el Clima Organizacional? ¿Qué enfoques hay que tomar en cuenta para hacer una evaluación del Clima Organizacional? ¿Cuál es la importancia del Clima Organizacional? ¿Qué es la Satisfacción Laboral?

En estas épocas cambiantes en donde los recursos se vuelven escasos, cada vez se va haciendo más importante comprender aquello que influye en la satisfacción de los trabajadores. Varios investigadores, han puesto la importancia de los aspectos físicos y sociales sobre el comportamiento humano; esto es, la forma como el Clima Organizacional determina el modo en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, productividad y satisfacción.

Se podría decir entonces que el Clima de trabajo constituye la personalidad de la organización, ya que esta está formada por una multiplicidad de dimensiones que componen su configuración global. Ahora una pregunta importante que debemos tomar en cuenta para este aspecto ¿son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, el estrés, la falta de motivación, la falta cohesión del grupo de trabajo o los modos de comunicación en el interior de la organización los que constituyen, en particular los componentes del Clima Laboral?

La respuesta no es fácil de responder. Por eso, el asesor en organización debe identificar el Clima y así utilizar su influencia para modificarlo, esto es, primero se debe identificar el Clima de la institución en la que labora, y si el Clima es sinónimo de personalidad, el asesor debe de reconocer cuáles son los conflictos de mayor dimensión y sobre cuales se puede proceder.

Una siguiente pregunta sería ¿Qué relación tiene el Clima Organizacional con la satisfacción de los trabajadores? Para responder a estas preguntas en el Capítulo 1 se habla de:

Medida perceptiva de los atributos individuales, en donde se vincula la percepción del Clima Laboral a los valores, actitudes u opiniones personales, incluso el grado de satisfacción.

Medida perceptiva de los atributos organizacionales, en donde están incluidos los departamentos, características de la organización, de los acontecimientos que ocurren alrededor de cada persona.

El Clima Laboral como condición de Trabajo, que incluye aspectos del ambiente físico como: iluminación, ruido, color, temperatura y humedad y el horario de trabajo.

Causas y efectos del clima Organizacional, que retoma los atributos propios de la organización sobre el comportamiento del individuo.

En el Capítulo 2 se habla de:

La medición del Clima Organizacional como son: dimensiones del Clima, cuestionarios del Clima Organizacional, características de los instrumentos de medición del Clima Organizacional.

En el capítulo 3 se habla de:

Satisfacción Laboral, que es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo.

Satisfacción actual en el lugar de Trabajo.

La satisfacción en el trabajo como variable dependiente, que nos señala aspectos como: trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo favorables y buenos compañeros.

Teorías de las causas de la satisfacción en el trabajo, destacan aspectos como: políticas y procedimientos organizacionales, aspectos específicos del trabajo y características personales.

Y por último se menciona el aspecto de colectividad que sin duda alguna en países como México se tiende a laboral en equipos de trabajo, manteniendo la armonía, unión; y el cumplimiento de objetivos pero en conjunto.

En el Capítulo 4 se aborda la parte de la Metodología:

En donde se plantea el problema de investigación, los objetivos específicos, las variables e hipótesis, las definiciones conceptuales y operacionales, los instrumentos utilizados, el diseño de la investigación, el procedimiento de la investigación en relación a los dos cuestionarios y los participantes.

En el Capítulo 5 se habla de los resultados:

En este capítulo 5 se indican los resultados del cuestionario de Clima Organizacional y Satisfacción en el Trabajo, los cuales nos indica que no existe vinculación entre los componentes del Clima Organizacional y la Satisfacción de los Trabajadores.

En el Capítulo 6 se abordarán las discusiones y conclusiones:

Se hace mención de la importancia de mantener un Clima Organizacional favorable, también se hace mención de aspectos de colectividad, esto con la finalidad de corroborar los cambios que se realizaron para conformar el instrumento de clima Organizacional; se concluye que no hay un vínculo entre el

Clima Organizacional y la satisfacción en el trabajo, sin embargo se menciona que es importante analizar los demás factores para demostrar el vínculo entre Clima Organizacional y Satisfacción en el Trabajo.

Posteriormente se indican las referencias de las cuales se revisaron para la conformación de la parte teórica de este estudio.

Finalmente se presentan los anexos los cuales se muestran los resultados de la validación por jueces, el instrumento piloto, el instrumento de Satisfacción Laboral, y el instrumento final de Clima Organizacional, así como, las tablas de resultados de la Validación y confiabilidad del Instrumento de Clima organizacional y las correlaciones de Clima Organizacional, aspectos socioeconómicos y Satisfacción en el Trabajo.

CAPÍTULO I.

CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Qué es clima organizacional?

En el presente capítulo se tiene como propósito exponer las definiciones propuestas de Clima organizacional, sus características, tipos de clima así como sus componentes, teoría de Likert, clima laboral como condición de trabajo, relación con la productividad, características de los instrumentos de medición, cuestionarios de clima organizacional, causas y efectos del clima organizacional, clima y estructura organizacional, reglamentos y políticas, así como también consecuencias de clima organizacional.

Desde hace tiempo se piensa que el clima general de la empresa tiene cierta relación con la eficacia de ésta. Esta observación ha conducido a muchos estudios empíricos con la finalidad de analizar de una manera más sistemática y científica los climas organizacionales. A través de los años, los administradores y la mayoría de los especialistas en personal han tenido interés en las causas del clima organizacional.

2. Definición semántica.

Por lo general, un clima organizacional consiste en sus métodos de acción tradicionales y cultura particular; es la suma total de las actitudes del trabajador dentro de una empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad de los

empleados, en contraste con el uso común del término en meteorología el clima se refiere a las condiciones ambientales internas de una empresa y no a las externas.

3. Conceptos del clima

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. La tabla 1 presenta las características propias del concepto de Clima. Es obvio que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El Clima Organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación, etc. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que presenta, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Tabla 1. Características del concepto de clima organizacional.

El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
El clima es una configuración particular de variables situacionales.
Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguiri (1968).

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o desfavorable, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es desfavorable, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

Con el fin de entender el término clima organizacional, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de este término en las organizaciones.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refleja a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

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

Así la definición del término clima laboral, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ❖ El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ❖ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ❖ El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ❖ El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ❖ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ❖ El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores (Bio, 1976):

- ❖ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc).
- ❖ Factores relacionados con el sistema formal y estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ❖ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Dessler (1979) cita en su obra:

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

De lo expuesto, se puede decir que para hablar de clima organizacional es indispensable tener presente la subjetividad del ser humano, ya que el desempeño de cada individuo estará relacionado de acuerdo a sus experiencias previas y de la forma como el entiende su ambiente.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por otra parte Brunnet (1987) en su obra: *“El clima de trabajo en las organizaciones”* menciona: *La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos basto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente el sistema social o la atmosfera. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, el clima organizacional influye en el comportamiento del individuo en su trabajo, es un componente multidimensional.*

Es notorio que Brunnet enfatiza en primer orden que el clima es multidimensional, y que las características de la organización ejercen influencia en el comportamiento del empleado, sin embargo dicho comportamiento también dependerá de la subjetividad del individuo.

Puntualiza Brunnet (1987) que el concepto de clima organizacional es una abstracción muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman en 1960 analizando la documentación de este tema parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento.

Escuela de la Gestalt.

Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción de medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Forgus (1989) define *“la percepción como el proceso de extracción de información, a fin de lograr un comportamiento adaptativo en su medio”*.

Forgus (1989) elabora el análisis siguiente:

A la percepción se le ha considerado como un proceso mediante el cual el individuo recibe o extrae cierta información acerca del medio. El aprendizaje es el proceso mediante el cual se adquiere esta información por medio de la experiencia y se convierte en parte del almacenamiento de hechos en la memoria del individuo.

Escuela funcionalista.

Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando se aplican al estudio del Clima Organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Asimismo, Brunnet (1987) señala *“antes de abordar cualquier definición de clima organizacional es necesario que se entienda estructura como el vocablo que corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa; también es necesario saber que el proceso es aquel que se relaciona con*

la gestión de los recursos humanos". Por tanto se puede ver que el estudio del clima necesita a la vez el examen de componentes humanos y físicos.

Este estudio se hace más complejo si tenemos presente que el Clima de una Organización no solo cambia, sino que se autogenera. Casas (1990) menciona al respecto que *"las organizaciones cambian en forma constante, estructuralmente, procesualmente en relación con el recurso humano que emplean. Dentro de los recursos de la organización es recurso humano es el más inestable. La producción del clima es dependiente hasta del más mínimo cambio que sucede en cualquiera de sus variables, asimismo se alimenta de las condiciones del clima anterior para producir nuevas condiciones en las que se percibirá el trabajo"*.

Por su parte Vargas (1990), remarca que cualquier definición es incorrecta si no se especifica que el clima organizacional es producido por un conjunto de factores internos y externos. Algunos factores internos son: el sistema de jerarquía, la estructuración y sistematización de las políticas de operación. Otros factores no son propiamente causados por el sistema; porque dependen de los propios procesos de interrelación, en los que se involucran sus miembros, tales como las características individuales de actuación de los propios trabajadores.

Ambos tipos de factores intervienen de manera dinámica en el clima, creando un ambiente de cambio dependiendo del momento en el que se encuentre la empresa, de su propia filosofía y cultura corporativa.

Al respecto Brunnet (1987) escribe *"Existe una polémica, respecto a la definición de Clima Organizacional. El Clima de una Organización puede ser sentido por un individuo sin que este, necesariamente esté 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”.

Dado lo anterior, se deriva que existe gran dificultad en construir una definición, ya que se tiende a reducir a la subjetividad del empleado o a las características objetivas de la organización.

Forehan y Gilmer (1964) define al clima organizacional como: *“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de la otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Existen cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir dicho clima”.*

- 1) Tamaño.
- 2) Estructura organizacional.
- 3) Complejidad de los sistemas.
- 4) Pauta de liderazgo.
- 5) Dirección de metas.

La complejidad de sistemas se refiere al número de componentes, y la naturaleza de las interacciones entre ellos.

Para Gibson (1983) el clima organizacional es: *“El grupo de características que describen a una organización y que:*

- a) La distinguen de otras organizaciones.
- b) Son de permanencia relativa en el tiempo e
- c) Influyen en la conducta de las personas.

Tiene un enlace con la estructura, proceso y conducta de la organización.

Según Kast (1983) el clima organizacional *“se define como las fuerzas específicas que son importantes para los procesos de transformación y toma de decisiones en la organización”*. Además el mismo Kast añade: *“El clima organizacional está constituido por una serie de procesos, fuerzas, factores o estructuras (físicas o sociales), que influyen en mayor o menor grado, directa o indirectamente en los organismos”*.

Michel (1974) define el clima organizacional como *“Un estudio interdisciplinario del conjunto de procesos, sistemas, fuerzas y actividades que de una manera directa afectan el nacimiento, promoción y desarrollo de las organizaciones”*.

Se observa de las definiciones expuestas por Michel reduce el clima organizacional sólo a las características objetivas de la organización, siguiéndole en menor grado Forehan, Gilmer, Gibson y Kast, ya que estos autores manifiestan cierta importancia al aspecto social, comportamental a la subjetividad de los empleados.

Siguiendo a Halpin y Crofts (1975) define el clima organizacional como *“La opinión que el empleado se forma de la organización”*.

Un aspecto que consideran importante del clima es el proceso psicosocial de la percepción que el empleado tiene a sus necesidades sociales, si se están satisfaciendo y de que están gozando del sentimiento de la labor cumplida.

Halpin y Crofts determinan el clima organizacional en base a la percepción del empleado, y reducen su definición a la subjetividad del individuo.

Merino (1986), define el clima organizacional como: *Una serie de actitudes, comportamientos, ritos, lenguajes, liderazgo, relaciones interpersonales o reacciones*

que caracterizan y comparten un grupo de personas que se encuentran trabajando en una sucursal, departamento o división que lo diferencian de otros. Dichas características son de permanencia relativa en el tiempo, es decir son dinámicas en relación a los cambios de motivación e intereses del grupo de personas; por otro lado; estas características también influyen en la conducta de los individuos y son susceptibles de ser modificadas.

Merino en su definición resalta la prioridad que tiene los procesos psicosociales en la determinación del clima organizacional, además propone la existencia de microclimas en una organización. Por otro lado también se observa que resta importancia a las características objetivas de la organización.

Derivándose de las definiciones expuestas, se entiende que es necesario reconocer tanto la naturaleza estructural objetiva como la subjetiva, para definir clima organizacional.

Dado lo anterior Litwin y Stringer (1978) definen al clima organizacional como:

“Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada”.

Litwin y Stringer ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc) y las variables del resultado final (rendimiento, satisfacción, etc).

4. Medida perceptiva de los atributos individuales.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le pueda satisfacer. De esta forma, el clima organizacional 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.

Conviene resaltar que en la documentación existente, las investigaciones sobre el clima raramente se abordan según esta definición. El hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual no aporta nada nuevo al punto de vista de las teorías organizacionales ya que se hace a un lado a la organización en provecho de un elemento que ya es conocido, es decir el hombre. En esta orden de ideas, el clima se vuelve entonces sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Este aspecto inferencial del clima es causado sobre todo por una utilización deficiente de los instrumentos de medida que son, frecuentemente en casos como éstos, como un cuestionario que sirve para identificar la satisfacción.

5. Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y 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 que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (conscientemente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene:

- a) De los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y
- b) De sus características personales.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores (aquella que permite medir más fácilmente el clima y aquella 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.

6. Importancia del clima organizacional

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

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

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

Si bien es cierto el clima organizacional es de suma importancia tanto para el crecimiento personal del empleado como para el crecimiento de la misma empresa, así una vez que se detecten problemas relacionados a la empresa, será indispensable tomar medidas para solucionarlos; así entonces seguir el progreso de la organización y prevenir los posibles problemas que pudieran surgir.

7. Carácter específico y general del clima organizacional

¿Se limita el clima organizacional, 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 afirmativa como negativamente. En efecto, 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 puede observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no.

Así, aun siendo miembro de una empresa particular, un empleado puede, sin embargo, ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes-su grupo de trabajo, su departamento, su división, etc.- que interactúan y coexisten con toda la organización. De esta forma, los empleados que trabajan en mercadotecnia pueden percibir el clima de su empresa de una forma totalmente diferente a la de sus homónimos que trabajan en el departamento de contabilidad.

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

Las relaciones que mantienen los dirigentes y los profesionales entre sí son también susceptibles de producir un tipo de clima particular a estos dos grupos de empleados, sobre todo si sus relaciones se transforman en conflicto, a lo que comúnmente se llama conflicto entre personal de línea (funcional) y personal de apoyo (Asesoría). En efecto, el personal de apoyo no queda siempre satisfecho con la poca autoridad que se le da y los de línea no ven siempre con buenos ojos el hecho de que se les diga qué hacer. Esta tensión también, rara vez aparente, está muy influenciada por las variables de edad, de escolaridad, de estrato social entre los dos grupos y, muchas veces, es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de las unidades aludidas o en el interior de niveles jerárquicos específicos.

Esta situación no es nueva puesto que ya desde 1959, Dalton había analizado con detalle los factores que ocasionan ese clima tan particular, propio de los departamentos o de los empleados de línea y personal de apoyo que trabajan en colaboración.

Dalton recopiló las observaciones provenientes de tres industrias que empleaban a 4 500 a 20 000 trabajadores y de 200 a 1 000 dirigentes y profesionales. Esta investigador sacó tres determinantes mayores (aún de actualidad) en la coyuntura de la determinación de los conflictos línea-personal de apoyo que son:

a) Los comportamientos ambiciosos e individualistas del personal de apoyo.

b) Los problemas asociados por los esfuerzos del personal de apoyo por justificar su existencia y hacer que se acepten sus contribuciones a los objetivos de la organización.

c) La dependencia marcada del personal de apoyo frente a la aprobación de los de línea.

En el interior de estas organizaciones, el personal de apoyo eran sobre todo gente joven ambiciosa y agresiva, en comparación con los empleados especializados de edad mucho mayor a quienes no gustaba que se les dictara conducta.

Estos últimos ridiculizaban frecuentemente al personal de apoyo en el momento de las reuniones. Frente a este estado de hechos y al clima así engendrado, el personal de apoyo se vuelve rápidamente inseguro, tienen la impresión de haber estado mal preparados para cumplir su trabajo y/o de ser incomprendidos. La creación de un clima de confianza y de incertidumbre pronto desanima al empleado de apoyo quien optará por buscar un trabajo en otra parte con el fin de darle una mejor utilización a sus conocimientos o bien buscará una forma de

asociación o de sindicalización para que se le reconozcan y reivindiquen sus derechos.

Tal clima de confianza nacerá cuando las funciones de los empleados de apoyo y los de línea estén fuertemente estructuradas y jerarquizadas y la competencia esté firmemente reconocida en la cultura organizacional. Por otra parte, ciertas organizaciones, como las empresas de producción de alta tecnología (aeroespacial, informática) son, por su orientación comercial, susceptibles de permitir una mejor cooperación entre los empleados de línea y el personal de apoyo. Generalmente las políticas organizacionales en estas empresas son concebidas para que el empleado de apoyo termine por llegar a un puesto especializado. Igualmente hay que hacer notar que en este tipo de empresas, las funciones y las tareas se conciben de forma tal que favorezcan la cooperación entre las dos categorías de empleados. El joven empleado que debuta en este tipo de organización encontrará entonces un clima mucho más favorable a su desarrollo y expansión.

La especificidad de los climas que acabamos de ver no se origina solamente en el interior de las relaciones particulares de los funcionarios de línea y de apoyo sino también en las relaciones que se dan entre ciertas familias de funcionarios. En este orden de ideas, Crozier y Friedberg (1977) exponen en su libro *L'acteur et le système* (El actor y el sistema), un sistemas de relaciones particulares entre un grupo de reparadores de máquinas herramienta y un grupo de operaciones de estas máquinas. En esta organización, los reparadores tienen la tendencia de hacer desaparecer las guías o manuales de mantenimiento de las máquinas para ser requeridos por los operadores cuando hay una rotura o un paro repentino. Los

operadores de la maquinaria se vuelven entonces dependientes de los reparadores para continuar con su trabajo. Éstos perciben, por el mismo hecho, una forma de clima de dependencia que puede ser totalmente contrario a aquel donde están los empleados de otro departamento, o al clima que la dirección trata de inculcar a su organización, todo eso motivado por el ejercicio indebido del poder por parte de un grupo de empleados sobre otro.

El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede entonces ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades. Así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

Así mismo, la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, puede influenciar la percepción del clima. Los empleados de nivel intermedio en una empresa pueden percibir el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, que trabaja para esta misma organización, va a percibir el clima como rutinario, rígido y estático.

Las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en el interior de sus componentes, aún cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede social. El origen de esta

diferenciación puede deberse a varios factores entre los que está la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etcétera.

Algunos dirán que si se quiere evaluar el clima de una organización, hay que reunir las percepciones de todos los empleados. Afortunadamente, no es necesario interrogar a todos para hacer una evaluación así. La encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga la organización. El clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos (véase la figura 2). El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Sin embargo, y esto de demuestra en varias investigaciones, es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco. Los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, etc) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos en las diferentes unidades. Así, un grupo de trabajadores particulares, un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización entera pueden producir cuatro series de climas diferentes.

Sin embargo, puede haber una cierta correspondencia de las percepciones del clima organizacional entre los empleados; lo que vuelve a confirmar que la distinción entre los diferentes climas percibidos puede no ser tan grande. Se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

Organización <<X>>

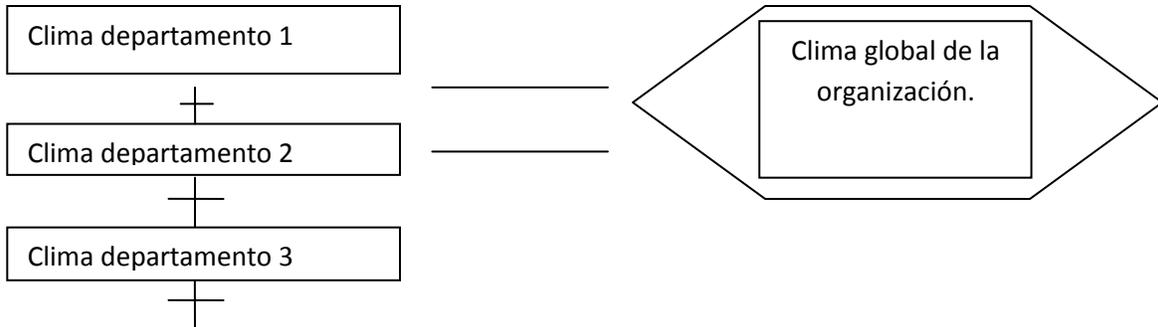


Figura 2. Ejemplo de Clima Global de una Organización con Microclimas.

8. *Componentes del clima organizacional*

Expuestas las variables que componen el clima organizacional, Brunnet (1987) analiza la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima; y los efectos que provocan dentro de la organización en su conjunto. En la tabla 2 se plantea la forma en que interactúan componentes como el comportamiento de los individuos, grupos, la estructura y los procesos organizacionales para crear un clima, lo que a su vez produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento, individual o en grupo.

Tabla 2. Forma en que interactúan componentes como el comportamiento de los individuos, grupos, la estructura y los procesos organizacionales para crear un clima.

Componentes	Resultados.
Comportamientos.	Rendimiento.
Aspecto individual. <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes. • Percepciones. • Personalidad. • Estrés. • Valores. 	Individual. <ul style="list-style-type: none"> • Alcance de los objetivos. • Satisfacción en el trabajo. • Calidad del trabajo.

<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje. 	
Grupo e tergrupo. <ul style="list-style-type: none"> • Estructura. • Procesos. • Cohesión. • Normas y papeles. 	Grupo. <ul style="list-style-type: none"> • Alcance de los objetivos. • Moral. • Resultados. • Cohesión.
Motivación. <ul style="list-style-type: none"> • Motivos. • Necesidades. • Esfuerzo. • Refuerzo. 	
Liderazgo. <ul style="list-style-type: none"> • Poder. • Políticas. • Influencia. • Estilo. 	
Estructura de la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Macrodimensiones. • Microdimensiones. 	Organización. <ul style="list-style-type: none"> • Producción. • Eficacia. • Satisfacción. • Adaptación. • Desarrollo. • Supervivencia. • Tasa de rotación. • Ausentismo.
Procesos organizacionales. <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del rendimiento. • Sistema de remuneración. • Comunicación. 	

Brunnet (1987) escribe: *“La forma en que los empleados ven la realidad, la interpretación de que ella hacen, revista una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno circular, en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. Es decir, si un trabajador que*

adopta una actitud negativa en su empleo debido al clima que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización”.

Por otro lado Casas (1990) aporta que cualquier intento de elevación de la productividad en la empresa será infructuoso si no se cuenta con el clima organizacional adecuado; en ese sentido se debe considerar que las condiciones en que los empleados se tornan más productivos varían de persona a persona y de una zona geográfica a otra. Sin que esto signifique que tengamos que acoplar los métodos y horarios de trabajo a los gustos y necesidades individuales de nuestros trabajadores, pero si por lo menos implica revisar factores comunes.

8.1. Estrés.

La palabra estrés tiene tantos significados como disciplinas utilizan el término. Dicho con simpleza, estrés significa la interacción del organismo con el ambiente. El estrés es una respuesta adaptativa, medida por las características individuales o por procesos psicológicos, consecuencia, a su vez, de alguna acción, de una situación o de eventos externos que planearon a la persona especiales demandas físicas o psicológicas. Las características individuales pueden abarcar variables como la edad, las condiciones de salud y la herencia. Los procesos psicológicos pueden incluir componentes de las actitudes y creencias, los valores y muchas otras dimensiones de la personalidad, como niveles de control y tolerancia.

- **Estrés laboral.**

Los trastornos psicológicos en el lugar de trabajo han sido identificados como una de las diez principales enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo en los Estados Unidos (Instituto Nacional de Seguridad y Salud Laboral, 1988). Ilgen

(1990) afirma: *“La salud de los trabajadores es uno de los temas más importantes de nuestro tiempo”*. El reconocimiento del riesgo psicosocial del trabajo ha impulsado los estudios sobre el estrés médico, psicológico y conductual. Pellertier (1977) expone que el estrés y los factores psicológicos desempeñan un papel muchos más importante en los trastornos crónicos que en las enfermedades graves e infecciones. Como consecuencia, los empleados y las organizaciones son cada vez más conscientes de los efectos negativos del estrés relacionado con el trabajo. Una encuesta nacional de la Northwestern National Life Insurance Company (1991) mostró que alrededor del 46% de los trabajadores estadounidenses pensaban que sus trabajos eran algo o muy estresantes, mientras que alrededor del 27% afirmaban que sus trabajos eran la mayor fuente de estrés en su vida diaria. Prácticamente el 72% de los encuestados experimentaba frecuentes problemas físicos y mentales relacionados con el estrés.

- **Causas del estrés relativas al trabajo.**

1. Exigencias ocupacionales intrínsecas al trabajo. Simplemente algunos empleos son más estresantes que otros. En distintas investigaciones se han mostrado que algunas características asociadas con un trabajo en particular son estresantes.

2. Conflicto de funciones: estrés resultado de exigencias de conflicto. Para muchos ejecutivos es importante hacer malabarismos de funciones, es decir, cambiar rápidamente de una función y tipo de actividad a otra (de jefe a amigo,

profesor a compañero, policía a confesor). Es una situación común entre madres trabajadoras, pero también entre directores de recursos humanos.

3. Ambigüedad de funciones: estrés provocado por la incertidumbre. Puede ocurrir cuando los gerentes no están seguros de algunos asuntos relacionados con sus puestos, como el alcance de sus responsabilidades, lo que se espera de ellos, la forma en que dividen su tiempo entre sus distintas funciones. En ocasiones la ambigüedad resulta de la falta de una descripción clara de puestos, objetivos o responsabilidades específicas, pero muchas veces se debe a los cambios que se presentan en la organización o el mercado en general.

4. Estrés debido a cargas excesivas e insuficientes por tener mucho poco que hacer. Las cargas de trabajo pueden ser cuantitativas y cualitativas. El estrés provocado por trabajo cuantitativo se presenta cuando a los administradores se les pide que hagan más trabajo, en poco tiempo, del que pueden hacer.

5. Responsabilidad por los demás: estrés resultado de responsabilidades excesivas. La mayoría de los gerentes son (o deberían ser) responsables de sus subordinados: tiene que motivarlos, recompensarlos y reprenderlos, comunicarse con ellos, escucharlos, etc, por lo general se ven sometidos a altos niveles de estrés cuando se encargan de los costos humanos de las políticas organizacionales: escuchar las quejas interminables, mediar en disputas, fomentar la cooperación y actuar como líderes.

6. Falta de apoyo social: estrés provocado por el aislamiento o el desprecio social. Tener amigos y partidarios en momentos de crisis ayuda a los

gerentes a ver las situaciones estresantes como hechos menos amenazadores y más controlables que si tuvieran poco o ningún apoyo.

7. Falta de participación en las decisiones: estrés provocado por impotencia y alienación. Muchos gerentes de nivel medio son o se sienten víctimas de las decisiones tomadas en niveles superiores, sobre las que no tiene control. La causa principal es que ni se les permite presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales relevantes que afectan su trabajo.

8. Evaluación de desempeño deficiente: estrés provocado por retroalimentación insuficiente, nula o prejuiciada. Por lo menos son dos los tipos de estrés derivados de problemas con la evaluación del desempeño. El primero es no obtener ninguna evaluación y, por tanto, desconocer cómo se está realizando (o debería realizarse) el trabajo (por encima, por abajo o en el promedio). En segundo lugar, recibir retroalimentación negativa sin indicaciones respecto a la forma de mejorar el desempeño es demasiado estresante. Si la organización no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y bien diseñado, los empleados pueden verse sometidos a fuertes niveles de estrés.

9. Condiciones de trabajo: estrés debido a las malas condiciones de trabajo. Inevitablemente, algunos trabajos se deben desempeñar en condiciones difíciles y desagradables, como temperaturas extremas (calor/frío), elevados niveles de ruido, hacinamiento, poca luz o maquinaria antigua o ineficiente. Estas características desagradables, como el ruido, son más estresantes cuando resultan impredecibles, incontrolables y excesivas.

10. Cambios organizacionales: estrés debido a los procesos de adaptación. Así como se presenta la rapidez, el tipo y el nivel de cambio organizacional, se presenta también el estrés, especialmente entre los gerentes de nivel medio. Los cambios en las políticas empresariales, reorganizaciones, funciones, adquisiciones y eliminación de niveles provocan incertidumbre y estrés. Además, es posible que la estructura y el clima de una organización modificada sea en sí una causa mayor de estrés.

11. Desarrollo profesional: estrés provocado por la permanencia en el mismo nivel o debajo del “domo de cristal”. La mayoría de las organizaciones por lo menos sostienen la zanahoria del desarrollo profesional con base en una combinación de desempeño y antigüedad. Por tanto los gerentes se crean expectativas realistas (o poco realistas) es una causa de estrés y frustración.

12. Interfaz de la casa y el trabajo: estrés provocado por tener dos trabajos. Aunque tal vez sea más común entre mujeres que en hombres, por lo general se sufre estrés por conflicto sobre el tiempo y atención a las múltiples exigencias que plantean el hogar y el trabajo. Como los gerentes experimentan severos conflictos entre las exigencias de su casa y su empleo, y no son tolerantes ni apoyan al otro, el resultado evidente es el estrés.

- **Las consecuencias del estrés.**

Las consecuencias del estrés en el trabajo las sienten los individuos, sus familias, las organizaciones para las que trabajan y la economía en su conjunto. En realidad, incluso es posible, a través del ausentismo y de las mediciones relacionadas con el desempeño, calcular los efectos del estrés.

En el caso del individuo, los efectos del estrés en el trabajo normalmente se presentan en tres áreas, aunque existen muchas diferencias individuales importantes como son:

Síntomas comunes de estrés:

- Síntomas fisiológicos.
- Síntomas emocionales.
- Síntomas de comportamiento.

8.2. Motivación.

La motivación (aunque para Aldag y Brief, 1993); sería mejor hablar de motivaciones) constituye una variable conductual que engloba distintos fenómenos psicológicos (procesos estados, componentes y/o respuestas) y en la que se da una variada gama de problemas, tanto metodológicos como conceptuales. Las dificultades que ocurren cuando se pretende estudiar y explorar las motivaciones, es que cada autor, tal como refiere Gonzáles (1995), investiga, evalúa, describe e interpreta de manera diferente según su marco teórico.

Woolfolk (1996) afirma que uno de los ámbitos donde el estudio de las motivaciones ha ocupado un papel central ha sido y es la realidad organizacional, pero quizás más en el trabajador que en los directivos.

- **Concepto de motivación.**

La real academia de la lengua define la motivación como: un ensayo mental preparativo de una acción para animarse a ejecutar con interés y diligencia. Sólo que se añaden dos aspectos más que aún estando implícitos en la definición académica,

es conveniente resaltar. El primero hace referencia a la necesidad de enfatizar que la motivación se entiende como un proceso psicológico (no meramente cognitivo, la energía que proporciona la motivación tiene un alto componente afectivo-emocional) que determina la planificación y la actuación del sujeto. El segundo es que sólo se puede aplicar con propiedad y conformidad el concepto de motivación cuando se refiere al comportamiento humano que tiene algún grado de voluntad, el que se dirige hacia un propósito personal más o menos internalizado.

- **Análisis e interrelaciones de la motivación.**

En general, el término motivo (del latín motum, variación de moveré, significa mover) lo introdujo J. Mill a principios del siglo XIX. Por otro lado, I. Kant llamó “voluntad” a este concepto, que era la última de tres categorías psicológicas principales; las otras eran el conocimiento (cognición) y el sentimiento (emoción). Por otro lado para Schelling (1989), el concepto de meta dispone de algunos sinónimos como los de fin u objetivo, pero ¿qué es lo que conforma cada propósito concreto? Pues bien, una meta específica no se define tan sólo a partir de los componentes del proceso motivacional, no queda concretada sólo con lo que pueda establecer un determinado motivo.

Al estudiar la motivación se está tratando con una serie de fenómenos que son muy elusivos, y que el investigador cuando pretende trabajar con ellos siempre se encuentra con varios problemas.

Huertas (1997), los mejores indicadores de la motivación son tanto los niveles (esfuerzo, aspiración, performance, estímulos y equilibrio) como los

respectivos factores (afiliación, prestigio, autoconcepto, autorrealización, autoridad y bienestar).

- **Dimensiones y contextos.**

Cuando se trata de motivación, según Bolles (1990), conviene notar más concretamente la idea de que hablamos de un proceso psicológico y dinámico, más que de un estado físico y fijo. Como todo proceso lo conforman una serie de estados o fases de carácter cíclico que están en continuo flujo, en crecimiento o en declive. Se incluye en este proceso motivacional todos aquellos factores cognitivos y afectivos que influyen en la elección, iniciación, dirección, magnitud y calidad de una acción que persigue alcanzar una meta determinada. Por otra parte, se puede considerar que ese dinamismo motivacional dentro del sujeto está regulado y graduado según Huertas (1997), por tres dimensiones o coordenadas:

- Aproximación- evitación.- estudiar la motivación no es sólo estudiar las preferencias o deseos apetecibles, sino también aquellos que se quiere evitar. La meta es mas o menos evitada.
- Autorregulada (intrínseca)- regulada (extrínseca): una acción puede seguir de intereses o necesidades personales o puede estar más o menos graduada por las circunstancias de la situación en que se encuentre la persona.
- Profundo (implícito)- superficial (auto- atribuido): según se trate ya sea de un proceso muy amplio, de una tendencia general básica, muchas veces no consciente o se trate de un planteamiento consciente de intereses concretos.

Amau (1984) afirma que, antes que nada es conveniente señalar que la idea extendida comúnmente de que hablar de motivación es referirse a aquel proceso que explica el por qué de la acción humana.

Al respecto Cofer y Appley (1989) sostienen que, con tan sólo querer no se desarrolla una acción.

- **Teorías de la motivación.**

Las teorías más conocidas se resumirán en la tabla siguiente:

Tabla 3. Teorías de la motivación.

Autor	Teoría.	Elementos.
Maslow	Jerarquía de necesidades	Necesidades: Fisiológicas. Seguridad. Pertenencia y afecto. Estima. Autorrealización.
Herzberg	Modelo de dos factores aplicado al trabajo	Factores higiénicos de mantenimiento. Factores motivantes.
McClelland	Modelo de tres factores desarrollados en el entorno cultural	Necesidad de afiliación. Necesidad de poder. Necesidad de logro.

Maslow.

En relación al tema de investigación es importante destacar el liderazgo y motivación que son la pertenencia y el afecto, (que generan confianza en uno mismo, independencia, sentirse competente), los que podemos satisfacer gracias a estar

integrados en grupos de trabajo, aunque éstos no sean los únicos grupos que nos la pueden dar.

La Estima (necesidad de categoría social, de status, del reconocimiento del mérito, de apreciación, y de respeto por parte de otros), podemos lograrla de colegas y del líder/jefe.

Herzberg.

Habla de factores o variables del contenido del trabajo, o motivadoras y variables que se refieren al contexto de trabajo a las que llama higiénicas.

El estilo de supervisión técnica lo describe como: Delega o no delega, enseña o no, tiene o no competencia técnica, es crítico o gruñón o por lo contrario mantiene un ritmo tranquilo y eficiente.

El estilo de supervisión aparece como tendencia significativa entre los factores higiénicos, esos que requieren atención, frecuente revisión para que no se deteriore, pero que no contribuyen especialmente a la satisfacción.

El reconocimiento (felicitación, dar publicidad por un resultado, aceptar las buenas ideas por parte del jefe o de la organización) se coloca significativamente entre los factores motivantes.

McClelland.

Este autor alude que su teoría está directamente relacionada con el Liderazgo.

Ante todo hay que reconocer que todas las personas acarician en sus pensamientos y en sus aspiraciones las tres necesidades de las que habla McClelland (1962), pero raramente con idéntica intensidad.

Utiliza en su investigación un instrumento de carácter proyectivo, inspirado en el Test de Apercepción Temática de Murray (TAT).

- Necesidad de logro.

Las personas que destacan en este tipo de necesidad buscan actuar con responsabilidad, se preocupan por alcanzar niveles de excelencia, el riesgo es moderado y calculado, lo fácil no les estimula, buscan ganar por ello las situaciones competitivas que les estimulan. Se implican emocionalmente en el logro de los objetivos y buscan tener “retroalimentación” sobre su actuación. Sería el prototipo de la persona “emprendedora”.

Esta es una necesidad mucho más interiorizada que las otras dos, se vive como una especie de desafío hacia uno mismo. Afiliación y poder son interpersonales.

McClelland (1962) asocia esta necesidad con el desarrollo económico, poniendo en duda la eficacia de los programas habituales de ayuda al desarrollo, y aunque escribe que lo que se hace es necesario, no es suficiente.

- Necesidad de poder.

Ambición de poder en el concepto de McClelland no significa ser dictatorial, sino el “deseo de producir impacto, al tendencia a ser fuerte e influyente”, convencer, controlar los medios de influir.

Cuando la necesidad de poder se convierte en desmedida puede degenerar en autoritarismo destructivo. Para ello precisa una razonable combinación con las

otras dos necesidades a Afiliación y Logro, sola no aparece asociada con el desarrollo económico que McClelland propone.

La organización confiere tres tipos de poder:

- Dar premios.
- Sancionar y dar castigos.
- Posición jerárquica.

La persona como tal tiene otros tres tipos de poder:

- Autoridad moral.
- Conocimientos.
- El “carisma”.

Quienes tienen poder en una organización, tiene la necesidad constante de utilizarlo. Esto puede llevar a una lucha por el poder. El “capital” inicial que configura inicialmente las bases del poder de una persona se apoya en tres elementos:

1. La cantidad de autoridad formal en que se está investido, en relación con los demás.
2. La autoridad demostrada a través de su experiencia y de su reputación como persona competente.
3. El atractivo de su personalidad respecto a otras personas (una combinación de respeto y de simpatía hacia la persona, aunque estas dos fuentes de atracción estén a menudo en conflicto).

- Necesidad de afiliación.

Es la preocupación, el interés por establecer, mantener o recuperar las relaciones cordiales con las otras personas, de ser aceptados. Prefieren las situaciones de cooperación a las de competencia.

Una persona con alta necesidad de afiliación sola, está mucho más interesada en las buenas relaciones que en la toma de decisiones o en la eficacia. A estas personas se les ve ineficaces, dada su poca orientación hacia la tarea. Ni siquiera la posición de consultor o consejero puede permitirse eso.

Una cierta necesidad de afiliación está presente en la mayoría de las personas. Las personas de éxito, los líderes, la tienen, pero no es de ninguna manera dominante, pero sí contribuye a moderar la necesidad de poder.

• **Investigación relacionada.**

Palma (2000), estudió la motivación y el clima laboral en una muestra de profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas. Los instrumentos empleados fueron las escalas de motivación y clima laboral bajo el enfoque de McClelland y Litwing. Los resultados evidencian niveles medios de motivación y clima laboral, y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios, no así, en relación al clima laboral, en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio.

8.3. Liderazgo.

Una vez revisados los tipos de clima cabe mencionar a Sikula (1988) el cual plantea que el factor más importante que influye y determina el tipo de clima de

una organización es el liderazgo. El liderazgo es un proceso de comportamiento, Palavicini (1990) comparte la misma postura, y agrega que la práctica de un estilo de liderazgo participativo es el preámbulo para la creación de un clima favorable; en donde la calidad de vida en el trabajo y productividad se fomente por los jefes, quienes dirigen y guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Nosnik (1990) señala que el estilo de dirección de cada líder en su unidad ejerce un peso desproporcionado en su importancia, el clima organizacional se establece a partir de las características facilitadoras u obstaculizadoras de ese estilo en el logro de los objetivos en la unidad. El clima organizacional es un recurso favorable en tanto la dirección y los jefes de unidad asumen la responsabilidad de conducir a sus equipos al logro de objetivos.

Por consiguiente, el liderazgo es decisivamente crucial para la creación de un clima participativo, debido a que el tipo de clima consultivo o participativo en grupo es favorable para los objetivos formales e individuales de una organización, en cuyo caso es llamado clima abierto, el cual corresponde a un organismo que se percibe como dinámico, que logra objetivos procurando satisfacción en las necesidades de sus miembros, así como el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

- **Primeros estudios sobre liderazgo.**

Teoría de rasgos.

Los primeros enfoques, al estudiar el liderazgo, se centra en contratar rasgos y características. Es clásico el estudio de Terman en 1904, tratando de analizar y revisar la literatura existente, tanto desde la psicología animal, como de grupos

humanos primitivos y niños pequeños. Trata de distinguir la ascendencia de algunos frente a los más dóciles. Los líderes como iniciadores, frente a los seguidores, con respuestas automáticas. Terman trata de encontrar características psicofísicas y psicosociales diferenciadoras: peso, altura, optimismo, no desánimo, iniciativa...entre otras.

R. M. Stongdill en 1948 hace un repaso muy completo de la literatura sobre este tema tanto desde el punto de vista del método usando en las distintas investigaciones como los resultados obtenidos.

Los avances en la investigación de los rasgos condujeron a un cambio de centro de atención de los rasgos abstractos de la personalidad a los atributos específicos que se pueden relacionar directamente con las conductas necesarias para un liderazgo eficiente en una situación concreta este enfoque más directivo reveló que algunos rasgos aumentan la probabilidad de éxito como líder, aunque ninguno garantice el éxito (Kirkpatrick y Loke, 1992).

Algunos rasgos individuales que parecen estar relacionados con el éxito en el liderazgo son el alto nivel de energía, la tolerancia al estrés, la madurez emocional, la integridad y la confianza en sí mismo. El alto nivel de energía y la tolerancia al estrés ayudan a las personas a asimilar el ritmo enloquecido y las exigencias de la mayoría de los puestos de liderazgo, los frecuentes conflictos de roles y la presión para tomar decisiones importantes sin la adecuada información. Los líderes con una alta madurez emocional e integridad tienen más probabilidad de mantener relaciones de cooperación con sus subordinados, compañeros y superiores. La madurez emocional significa que un líder está menos centrado en sí mismo, tiene más

autocontrol, tiene emociones más estables y es menos defensivo. La integridad se refiere a una conducta de la persona que sea consecuente con los valores expresados y que la persona sea honesta y de confianza. La confianza en sí mismo hace que el líder sea más persistente en la persecución de objetivos difíciles, a pesar de los problemas y reveses iniciales.

- **Liderazgo transformacional y carismático.**

El liderazgo transformacional se refiere al proceso de influencia de grandes cambios en las actitudes y suposiciones de los miembros de una organización y de la consolidación de un compromiso para lograr grandes cambios en los objetivos y estrategias de la organización. El liderazgo transformacional implica la influencia del líder sobre sus subordinados, pero el efecto de la influencia es habilitar a los subordinados para que se conviertan también en líderes del proceso de transformación de la organización.

El liderazgo carismático se define con más precisión y se refiere a la percepción del seguidor de que el líder posee un regalo de inspiración divina y de que es de alguna forma único y más importante que nada en la vida. Los seguidores no sólo confían y respetan al líder, sino que también lo idolatran y adoran como a un héroe sobrehumano o una figura espiritual (Bass, 1985).

- **Tipos de liderazgo.**

- Líder autocrático: no participa activamente en el grupo, es aquella persona que establece por sí sola las metas a lograr y las tareas a realizar; asimismo, ordena los pasos y las técnicas de uno en uno, de modo que los miembros ignoran cuáles

son los pasos siguientes; si alguna tarea exige cooperación, designa qué compañeros integrarán el equipo; por último, emite críticas y alabanzas individuales.

- Líder democrático: participa en las tareas como un miembro del grupo, persona que discute con el grupo los procedimientos alternativos para conseguir las metas; asimismo, todos los miembros deliberan cómo actuar; de igual manera, los miembros son libres de trabajar con quien quieran; finalmente, emite alabanzas o crítica lo realizado para mejorar.

- Líder laissez faire: no participa en la discusión, deja total libertad para que el grupo o cada individuo decida cómo quiere actuar, aclara que hay información disponible para cuando la pidieran, no realiza alabanzas ni críticas.

- **Cuestiones de diversidad en el liderazgo.**

Hogan, Curphy y Hogan (1994) cuestionan el rol del liderazgo dentro de las organizaciones del siglo XXI. Ellos hicieron las siguientes observaciones. Históricamente, el típico trabajador estadounidense ha sido un hombre blanco, con estudios secundarios y empleado en el trabajo de fábrica. Nuestro conocimiento del liderazgo se centra en muy buena medida en cómo guiar a esa clase de persona en esos tipos de trabajo y en esas clases de organizaciones.

Chemers y Murphy (1995) observaron que una explicación para las diferencias de sexo en el liderazgo es cultural. Este punto de vista sostiene que debido a sus roles como cuidadoras de la familia, las mujeres han sido educadas socialmente para ser sensibles, criadoras y educadoras. Cuando llevan esa educación a sus roles organizativos, es probable que sean líderes más cálidos, considerados y democráticos. Una explicación alternativa propone que las

diferencias observadas en el estilo del liderazgo de los hombres y las mujeres están más en función de los prejuicios del proceso de observación que del resultado de las diferencias reales.

8.4. Cohesión.

La cohesión es el grado de atracción de los miembros a su equipo y cómo se sienten obligados a permanecer en él. La cohesión se basa en dos formas de atracción: atracción a las tareas del equipo y a los miembros del equipo. Con una alta cohesión de cualquier tipo, es más probable que los miembros del equipo pidan ayuda o deleguen en otros que sepan más sobre las tareas que se están ejecutando la cohesión de los equipos facilita la toma de decisiones porque la comunicación entre los miembros del equipo es más abierta; es decir, los miembros del equipo se sienten “más seguros” para expresar sus diferentes visiones e ideas. Sin embargo, es posible que la información adicional que sea importante para el proceso de toma de decisiones sea rechazada si se la considera como una cohesión debilitadora, una vez que los grupos cohesionados alcanzan conciencia de su similitud de mentalidad o pensamiento de grupo (la práctica de estar de acuerdo con los demás, en lugar de disentir). Las gratificaciones que se centran en los logros del equipo probablemente mejoran el grado de cohesión, mientras que las gratificaciones individuales fomentan la competición entre los miembros del equipo, algo que debilita el grado de cohesión. Otros equipos e individuos dentro de la organización a menudo observan a los equipos cohesionados y expresan a veces su deseo de ser miembros de una unidad cohesionada. Los equipos cohesionados han descubierto también que ejercen más

influencia en la marcha de la organización, en comparación con otros equipos menos cohesionados.

- **Debe la gerencia tratar de crear grupos cohesionados.**

A primera vista parecería que los grupos donde existe un profundo desacuerdo interno y la falta de espíritu de cooperación serán menos eficaces en la realización de sus tareas que aquéllos en que los individuos generalmente coinciden y cooperan y en los que reina la armonía. La investigación que pretende probar esta intuición se ha centrado en el concepto de cohesión de grupo, definida como el grado en que los miembros se sienten atraídos entre sí y comparten las metas del grupo. Es decir, cuanto más se sientan atraídos entre los miembros y cuanto más correspondan las metas del grupo a las de cada uno, mayor será la cohesión.

- **Determinantes de la cohesión.**

¿Qué factores determinan si los miembros de un grupo se sentirán atraídos uno al otro? La cohesión recibe influjo de factores como: el tiempo que las personas han pasado juntas, las severidades de la iniciación, el tamaño del grupo, las amenazas externas y los éxitos anteriores.

- Tiempo que las personas han pasado juntas: si rara vez tenemos oportunidad de ver a otros o de interactuar con ellos, es poco probable que sintamos atracción por ellos. El tiempo que la gente pasa junta influye en la cohesión. A medida que las personas conviven, se vuelven más amistosas. Empiezan a hablar, a reaccionar, a hacer gestos y a realizar otras interacciones. Estas últimas normalmente desembocan en el descubrimiento de intereses comunes e intensifican la atracción. La oportunidad de que los miembros del grupo pasen un tiempo juntos depende de

su proximidad física. Cabe suponer que las relaciones son más estrechas entre los que están cerca que entre los que están lejos uno de otro. Por ejemplo, entre los oficinistas de una empresa se descubrió que la distancia entre los escritorios era el factor principal de la tasa de interacción entre las parejas de oficinas.

- Severidad de la iniciación: cuanto más difícil sea afiliarse a un grupo, mayor cohesión presentará éste. Los ritos de iniciación que las fraternidades imponen a los candidatos tiene por objeto eliminar a quienes no “quieren pagar el precio” de pertenecer a ellas e intensificar el deseo de los que están dispuestos a todo con tal de ser admitidos. Pero la iniciación no necesariamente es tan rigurosa como la novatada. La competencia por ser aceptado en una buena escuela de medicina da por resultado grupos de primer año sumamente cohesivos. Los ritos comunes de iniciación (solicitudes, realización de exámenes, entrevistas y a la larga espera de la decisión final) contribuyen a crear cohesión.

- Tamaño del grupo: si la cohesión de un grupo tiende a aumentar con el tiempo que sus integrantes pasan juntos, parece verosímil que la cohesión merme conforme aumenta el tamaño del grupo puesto que les resulta más difícil interactuar con todos los integrantes. Esto es lo que generalmente revela la investigación. A medida que aumenta el tamaño del grupo, se dificultan más la interacción con todos los miembros y disminuye la posibilidad de mantener una meta común. No es extraño que, al crecer el tamaño de un grupo, aumenta la probabilidad de que surjan camarillas. La evidencia señala que las conclusiones referentes a la relación entre tamaño del grupo y cohesión han de tener presente el sexo de los miembros. En experimentos en que se compararon grupos de cuatro y de diecisiete miembros

(algunos constituidos exclusivamente por varones, otros exclusivamente por mujeres y otros mixtos), los grupos pequeños resultaron más cohesivos que los numerosos cuando todos los integrantes eran del mismo sexo. Pero si estaban formados por hombres y mujeres, los grupos más numerosos eran más cohesivos. Los hombres y las mujeres preferían los grupos mixtos a los formados por personas de un mismo sexo, y por lo visto la oportunidad de interactuar con un número mayor de ambos sexos intensificaba la cohesión.

- Amenazas externas: en general, la investigación apoya la afirmación de que la cohesión de un grupo elevará si lo atacan fuentes externas. Las amenazas por parte de la gerencia a menudo hacen que un sindicato, hasta ese momento poco compacto, reencuentre la solidaridad y unión. Los intentos de la gerencia para rediseñar unilateralmente uno o dos puestos o sancionar a uno o dos empleados hace a veces que todo el personal salga en defensa de sus compañeros y que su protesta llegue a los titulares de la prensa. Si bien un grupo suele adquirir mayor cohesión cuando se ve amenazado por agentes externos, no siempre es así. Si los integrantes perciben que un grupo no resistirá un ataque, entonces el grupo pierde importancia como fuente de seguridad y la cohesión no necesariamente aumentará.

- Éxitos anteriores: a todos nos gusta ser triunfadores. Si un grupo ha tenido muchos éxitos en el pasado, logra un espíritu de equipo que atrae a los miembros y los une. Las compañías prósperas encuentran más fácil atraer y contratar a nuevos empleados. Lo mismo sucede en el caso de los grupos de investigación de mucho éxito, las universidades famosas y de prestigio, los equipos atléticos que han conquistado éxitos de resonancia.

- **Efectos de la cohesión sobre la productividad del grupo.**

La sección precedente indica que, la cohesión del grupo aumenta cuando los miembros pasan un tiempo juntos y son sometidos a una severa iniciación, cuando el tamaño del grupo es pequeño, cuando existen amenazas del exterior y cuando el grupo ha logrado éxitos en el pasado. ¿Pero ese aumento es siempre deseable desde el punto de vista de la gerencia? ¿Está relacionado con la mayor productividad? Las investigaciones revelan que los grupos muy cohesionados son más eficaces que los de menos cohesión, pero la relación es más compleja y no nos permite afirmar que normalmente un alto grado de cohesión es bueno. Primero, ese tipo de cohesión es a la vez causa y consecuencia de una gran productividad. Segundo, la relación está modificada por el grado en que la actitud del grupo coincide con sus metas formales o con las de la organización de que forma parte. La cohesión influye en la productividad y ésta a su vez en la cohesión. La camaradería aminora la tensión y crea un ambiente propicio para alcanzar las metas del grupo. Pero según se señaló con anterioridad, la consecución de dichos objetivos y el hecho de que los miembros se sientan parte de una unidad eficiente viene a incrementar el compromiso de ellos. Así, los entrenadores de equipo de basketball son famosos por amor al trabajo de equipo. Están convencidos de que, para que el equipo gane partidos, los jugadores han de aprender a jugar juntos. Más importante aún ha sido el reconocimiento de que la relación de la cohesión y la productividad depende de la correspondencia de la actitud del grupo con sus metas formales o grupos de trabajo de la organización de que forma parte. Cuanto mayor cohesión tenga un grupo, más se apegarán sus integrantes a las metas. Si estas actitudes son

favorables (esto es, buena productividad, trabajo de calidad, cooperación con personas ajenas al grupo), un grupo cohesivo será más productivo que otro de menor cohesión. Pero si la cohesión es fuerte y las actitudes son negativas, la productividad presentará decremento. Si la cohesión es baja y se apoyan las metas, la productividad se eleva pero menos que en una gran cohesión (situación de gran apoyo) ver figura 3. (Relación entre cohesión y productividad).

Retomando lo anterior se puede decir que los grupos de mayor cohesión son más eficaces y productivos, pero es cierto que si el grupo está cohesionado pero sus actitudes son negativas entonces por ende la eficacia y la productividad de los empleados se verá disminuida, así entonces los empleados del grupo deberán de aprender a trabajar juntos para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Correspondencia entre las metas del grupo y la de la organización	Grande	Fuerte incremento de la productividad.	Moderado incremento de la productividad.
	Poca	Disminución de la productividad.	Efecto no significativo en la productividad.

Figura 3. Relación entre Cohesión y Productividad.

8.4.1. Implicaciones para el desempeño y la satisfacción.

Varios factores guardan relación con el desempeño. Entre los principales destacan la percepción de papeles, las normas el tamaño del grupo, su estructura demográfica y su grado de cohesión.

Se da una relación positiva entre la percepción de roles (papeles) y la evaluación del rendimiento de un empleado. La congruencia existe entre él y su jefe,

en la percepción del trabajo del empleado, influyen en el juicio de que el jefe emitirá sobre su rendimiento. En la medida en que la percepción del rol del empleado corresponde a las expectativas del jefe, aquél recibirá una evaluación más alta.

La cohesión interviene de manera significativa en el nivel de productividad de un grupo. Y ese influjo depende del grado de correspondencia existente entre la actitud del grupo o sus metas y las de la organización de que forma parte.

9. Clasificación de tipos de clima.

- **Autoritario**

En el clima autoritario explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones son tomadas por parte del mayor nivel de jerarquía, se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados trabajan dentro de un ambiente de miedo, castigo, amenazas; ocasionalmente de recompensas; la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen en base a la desconfianza. Aunque los procesos de control están fuertemente centrados en los niveles más altos, generalmente se desarrolla una organización informal; que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente oscilante, en donde la comunicación existe una forma de directrices e instrucciones específicas.

- **Paternalista**

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, al dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, se puede dar la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

- **Participativo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en el nivel más alto, sin embargo se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los correctivos, cualquier estímulo se utiliza para motivar a los trabajadores. Se satisfacen las necesidades de autoestima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero esta puede negarse o

resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en donde la administración se caracteriza bajo la forma de objetivos por alcanzar.

- **Participación en grupo**

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y la dirección forman un equipo para alcanzar fines y los objetivos de la organización los cuales se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

CAPÍTULO II.

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

1. *Teoría del clima organizacional de Likert.*

El fin que persigue Likert (1974) con la teoría de los sistemas, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia de la empresa. Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Enfatizan que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve los eventos y no la realidad objetiva. Afirma que si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina un tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Se nota que Likert en primera instancia le da prioridad a la percepción del empleado, misma que se ve determinada por su personalidad y subjetividad, para el desempeño o comportamiento como empleado en una organización.

1) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.

2) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

3) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.

4) La percepción que tiene los subordinados, los colegas y superiores del clima de la organización.

De una forma más específica Likert propone tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: variables causales, variables intermediarias y variables finales.

- Variables causales: son variables independientes, determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.

○ Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización; es posible también agregar nuevos componentes.

○ Son variables independientes (de causa y efecto). Si éstas se modifican hacen que se modifiquen las otras variables, si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente influencia de las otras variables.

- Variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables intermedias, son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

- Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Reflejan los resultados obtenidos por la organización, por ejemplo: la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas entre otras.

Así Likert aporta que la interacción de estas variables permite determinar grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos

subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúa sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo, y se dividen en los siguientes tipos citados en Brunnet (1987).

2. *Clima laboral como condición de trabajo.*

El ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar una tarea y la destreza con que la ejecutamos. ¿Hace mucho calor o demasiado frío? ¿Es el ambiente demasiado ruidoso o tranquilo?, ¿Está el lugar excesivamente solitario o hay muchas distracciones?, ¿Es deprimente el aspecto del cuarto?, ¿Es incomoda su disposición física?, ¿Es la tarea repetitiva y tediosa o atractiva y emocionante?

Las anteriores son algunas de las múltiples circunstancias que facilitan o dificultan la realización de una tarea. Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una compañía en la selección de candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.

Uno de los factores que juega un papel central son las condiciones físicas de trabajo; el ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada empleado.

En un edificio mal planeado o situado, la actitud o dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la jornada.

Según Corpoven (1997) dentro del ambiente físico los factores que directamente influyen en el empleado son:

a) **Iluminación:** la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, sobre todo cuando hay que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales (Harrison y Pratt, 1994).

Al abordar el tema de iluminación es preciso atender a varios factores importantes según Corpoven (1997): intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa.

La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular. Por eso, cuando se estudia o trabaja en un escritorio es necesario que se tenga una lámpara en el techo y otra sobre el escritorio. De este modo la distribución de la luz en todo el cuarto será muy uniforme (Gill, 1997).

b) **Ruido:** El ruido nos irrita y nos pone nerviosos, nos impide conciliar al sueño y nos produce problemas físicos como la sordera. Se sabe que ciertas intensidades pueden dañar el oído. Para las Normas Oficiales de Seguridad e Higiene (2003), si un trabajador diariamente oye cierto nivel de decibeles durante largo tiempo sin duda terminará por sufrir pérdida de la audición.

c) **Color:** se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. Pueden crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial. Por ejemplo, el equipo contra incendios, rojo; las zonas de

peligro, amarillas; el equipo de primeros auxilios, verde (Normas Oficiales Mexicanas de Seguridad e Higiene 2003).

Según Linares (1996) los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Una pieza pintada de color oscuro dará la impresión de ser más pequeña y estrecha de lo que en realidad es.

d) **Temperatura y Humedad**: El estado del tiempo y la temperatura nos afecta en forma diferente. Hay quienes se sienten más contentos y dinámicos cuando hace frío, otros prefieren el calor.

Para Corpoven (1997) el nivel óptimo de temperatura oscila entre 23 y 25° C y de humedad entre 25 y 50 %. Estas temperaturas no tienen relación con la del exterior.

e) **Horario de Trabajo**: Trabajo por Turnos: Para Corpoven (1997) una circunstancia temporal que influye en muchos empleados es el hecho de que se realicen sus labores durante el día o la noche. No todo el mundo trabaja de las nueve de la mañana a las cinco de la tarde. Existen muchas compañías que laboran más de ocho horas diarias; las hay que operan todo el día y, en consecuencia, el personal toma tres turnos; generalmente el primero abarca de 7 de la mañana a 3 de la tarde, el segundo de las 3 de la tarde a las 11 de la noche y el último de 11 de la noche a 7 de la mañana. Algunas asignan a sus empleados un turno permanente; otros recurren a la rotación de personal: cada semana en lapsos variables los cambian de turno.

Dicho lo anterior se puede decir que las características físicas de la empresa, como son: temperatura, humedad, iluminación, ruido etc, son de gran importancia

para que el clima dentro de la empresa sea favorable o desfavorable o que se facilite o dificulte la realización de una tarea; si las condiciones físicas de la empresa son desfavorables entonces la actitud del trabajador serán negativas incluso antes de iniciarse la jornada laboral, si las condiciones físicas de la empresa son favorables entonces la actitud del empleado será de dedicación y agrado por la realización de sus labores dentro de la empresa.

3. Relación con la productividad.

Algunas veces los gerentes suponen que un buen clima organizacional, alta moral del empleado y alto nivel de productividad van siempre juntos. En términos generales hay cierta relación entre el clima, la moral y la productividad, pero estadísticamente dicha relación suele no ser importante.

El clima refleja las costumbres, tradiciones y prácticas organizacionales, y entre tales factores y la productividad del empleado intervienen ciertas variables, incluso la moral, la cual solo es una medida de una actitud, no estando relacionada directa o significativamente con la productividad del trabajador.

4. Características de los instrumentos de medición del clima.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos 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. Muchas veces, su validez es sólo aparente y, algunas

veces, es una validez de concepto. En efecto, frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces, es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han franqueado con éxito este obstáculo.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización. Conviene subrayar que 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 que son:

- a) La investigación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

En general, los cuestionarios se crean para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo, algunos cuestionarios se han hecho esencialmente para empresas particulares como, por ejemplo, las empresas escolares y las compañías de seguros.

5. Dimensiones del clima

Anteriormente vimos que la definición comúnmente aceptada del clima organizacional es aquella que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización. También vimos lo que le da

fuerza a un cuestionario sobre el clima organizacional es su capacidad de reagrupar o de representar las dimensiones primordiales que componen el clima.

Así, el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento crucial, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Por esta razón, los datos de base que utilizan numerosos investigadores para determinar una taxonomía de los factores del clima son las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima.

6. Dimensiones y cuestionarios.

Ahora vamos a ver los principales cuestionarios, los que se usan comúnmente, así como las dimensiones que éstos cubren.

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert el perfil

de las características organizacionales. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- 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 procedimientos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Es de notar que el cuestionario original de Likert, con sus 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de contestar para los empleados con poca escolaridad. Sin embargo, hace algunos años, apareció una versión abreviada (18 puntos) de este cuestionario que parecer ser una alternativa válida sobre todo porque está contenida

en una sola página, que puede responderse fácilmente e interpretarse bastante rápido.

Dicho lo anterior de los cuestionarios del clima organizacional, para esta investigación se pretende elaborar uno, ya que aunque existen algunos estandarizados en México, no existe uno que mida lo que este estudio se pretende medir, en este caso los componentes del clima organizacional, como son: estrés, falta de motivación, falta de liderazgo y falta de cohesión.

7. Causas y efectos del clima organizacional.

Esta sección se refiere al papel, a las interacciones, a las causas y a los efectos del clima de trabajo dentro de una organización; principalmente se centra en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce.

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los actores en este sistema.

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas.

8. Clima y estructura organizacionales.

La comprensión del medio físico y social así como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional son primordiales para delimitar mejor el clima. Las empresas difieren mucho a nivel de su disposición jerárquica, de sus productos/servicios, de su medio externo, de sus beneficios sociales y de las posibilidades de recompensas (remuneración) que ofrecen a sus empleados. Se llega entonces a hablar de medio formal o de aspecto estructural de una organización. La estructura se refiere, generalmente, ya sea a la distribución física de las personas en la organización (dimensiones de grupos o unidades de trabajo, span of control) o incluso a nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas. En otras palabras, la estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos. El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional ya que éste se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. Esta respuesta efectiva surge generalmente de la

estructura organizacional y de las necesidades y capacidad del individuo. La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.

El determinar el número exacto de las dimensiones estructurales parece aún más difícil que en el caso de las dimensiones propias del clima organizacional.

9. Tamaño y dimensión.

Cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgo tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. Comúnmente es aceptado decir que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, “como números”, fácilmente reemplazables y que consideran que el clima de su organización es frío.

En 1973, Payne y Mansfield estudiaron la relación entre el clima organizacional, la estructura y los procesos organizacionales en 387 empleados de todos los niveles jerárquicos distribuidos dentro de 14 organizaciones estadounidenses diferentes. Según los resultados, el clima organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de esta última frente a otras organizaciones. El clima resultante tiene un efecto sobre el mismo ambiente de trabajo.

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

leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente, 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. Mencionemos, también, que los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. En efecto, mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como:

1. Menos autocrática.
2. Más centrada sobre sus empleados.
3. Más amigable.
4. Más apta para renovarse.

En efecto, el individuo que tiene un alto rango dentro de la jerarquía es más susceptible de tener grandes responsabilidades, de ver su tarea menos estructurada y de considerar de antemano las relaciones interpersonales como importantes a su nivel. Las grandes organizaciones tienen también una tendencia a ser más burocráticas y dan importancia a la planificación de las actividades. Algunas veces el tamaño de la empresa crea más problemas de los necesarios. En el mismo orden de ideas, las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos; molestos, por lo tanto, para la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos. Estos factores pueden también explicar la debilidad creativa de las organizaciones en países totalitarios en donde la burocracia y la falta de autonomía son, algunas veces, características. Hay que notar

también que cuanto más numerosos sean los mecanismos de control, menos estarán los empleados tentados a sugerir innovaciones por miedo a ser castigados en una forma u otra.

Finalmente, hay que subrayar que los investigadores estadounidenses Litwin y Stringer tuvieron éxito en reproducir en una situación de laboratorio diversos tipos de clima organizacional utilizando una combinación de estilos de liderazgo, de ciertas normas estructurales y haciendo variar el número de personas en los grupos. Esta experiencia muestra entonces, las posibilidades de verificar experimentalmente las teorías del clima.

10. Reglamentos y políticas

Las políticas y los reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos. En efecto, estas acciones de la dirección establecen y prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan, por el mismo hecho, el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado, es decir, los comportamientos y las interacciones que la dirección juzga necesarios, útiles y eficaces en el ejercicio de sus funciones. Así, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, éste se podrá entonces sentir cautivo dentro de una organización impersonal. En la tabla 4 se presenta un ejemplo típico de reglamentos de códigos de conducta emitidos por la dirección de una gran empresa manufacturera estadounidense para el personal de oficina de su departamento de

producción. La lectura de este código de conducta puede dar pie a los comentarios sobre el tema de la percepción del clima que esos empleados tendrán de su organización. En efecto, una política así, restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimientos de opresión. Una política tal puede acreditar una cierta eficacia a corto plazo, pero a mediano o largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación, por las quejas, quizá por una huelga, una alta tasa de rotación, por el ausentismo, y quizá por actos de vandalismo. Los climas cerrados o autocráticos frecuentemente van a provocar, en los empleados, intensas reivindicaciones que pueden ser justificadas, injustificadas o aun exageradas. Así mismo, un clima de coacción desata en los empleados comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida.

Tabla 4. Ejemplo de código de conducta o de reglamentos organizacionales.

<p>Todo retardo es inadmisibile, ya sea en la mañana o al regreso de la comida, se suspenderá de todo aquel que lo contravenga.</p>
<p>El trabajo deberá empezar inmediatamente cuando se llegue a la empresa; la lectura de periódicos o de revistas está prohibida.</p>
<p>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.</p>
<p>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.</p>

Las conversaciones entre los empleados que no se relacionen con el trabajo deben reducirse al mínimo.
Cantar o silbar no ayuda en nada a su trabajo.
Todos los periódicos o revistas, que no sean documentos técnicos de trabajo, no deberán estar sobre el escritorio durante las horas de trabajo. Lo que no significa que éstos deban conservarse o ser leídos en los baños.
Las loterías organizadas por los empleados no están proscritas por la compañía. Sin embargo, consideramos que es una buena fuente de pérdida de tiempo.
No existen pausas para el café, oficiales o no. Esta empresa está orientada a las ganancias. Las ganancias o la pérdida de ganancias afecta directamente a cada empleado.
La dirección exige y espera que la productividad de los empleados mejorará. Se están elaborando políticas más estrictas. A aquellos que no quieran trabajar bajo estas políticas se les suplica venir a discutirlo con la dirección.

Fuente tomada de Von Haller Gilmer y Deci.

Desde hace varios años, los trabajos de varios investigadores estadounidenses (Zultowski et al., y Latham y Yuki) pusieron en evidencia el papel que juega el clima organizacional en el éxito de los programas de APO (administración por objetivos) dentro de la organización. A finales de los años sesenta y a principio de los años setenta la APO tuvo mucha popularidad en la mayoría de las empresas canadienses y estadounidenses.

La APO consiste entonces en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance de sus objetivos de rendimiento o de productividad.

La APO es un sistema dinámico cuyo fin es hacer coincidir la necesidad de la empresa de definir y alcanzar los objetivos de expansión y de rentabilidad con la necesidad del administrador de darse y ampliarse (Humble).

Es una técnica que debería normalmente suscitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica. Para ser eficaz, la APO debería normalmente conformarse con los postulados de la teoría motivacional de los objetivos de Locke que resume así:

- El establecimiento de los objetivos suscita la motivación.
- Los objetivos deben ser claros, precisos y no ser demasiado difíciles de alcanzar.
- El individuo debe tener una cierta responsabilidad en el alcance de sus objetivos.
- Los objetivos deben ser concebidos de manera tal que sus resultados puedan verificarse.
- Debería haber un mecanismo de retroalimentación, proveniente del superior inmediato, que permita al individuo evaluar el alcance de sus objetivos y, si se da el caso, poner en funcionamiento intervenciones correctivas.

La APO debe entonces permitir que un empleado sea más productivo y esté más satisfecho.

Muchos estudios, y en particular el de Tepstra et al (1988)., han mostrado que la APO influye, generalmente de manera positiva, el rendimiento de un individuo.

Desde hace varios años, se ha puesto de relieve otro factor excesivamente importante de fracaso. Se trata de la concordancia entre el clima organizacional y los objetivos perseguidos por la APO. En efecto, la implantación de un programa de APO supone una cierta forma de implicación y de adhesión de los empleados respecto a la empresa. Es necesario de que los individuos se sienten implicados con la empresa si se quiere que éstos integren los objetivos organizacionales. El rendimiento de un individuo en el interior de un programa de APO es función de por lo menos tres variables, que son:

- La naturaleza de los objetivos por alcanzar. Los objetivos deben ser realizables a mediano plazo y deben estar ligados a la tarea misma de los individuos.
- Las diferencias individuales en los empleados. Los objetivos por alcanzar deben estar vinculados a las aptitudes y capacidades de aquel a quien se supeditan.
- Los factores de orden situacional o ambiental. El empleado debe tener a su disposición todos los recursos físicos, monetarios y humanos necesarios para alcanzar sus objetivos y deben sentir también que cuenta con el apoyo de la dirección y de sus compañeros, así como que su contribución juega un papel dentro de la organización y que es apoyada.

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

- El apoyo que da la organización a propósito de la autonomía y las posibilidades de innovación que puedan demostrar sus empleados.

- La importancia que se da a la formación y al desarrollo del empleado.
- La seguridad y la retroalimentación vinculados al logro de los objetivos.
- Las políticas de recompensas y de remuneración de la organización.

Estas cuatro dimensiones estarán entonces significativamente relacionadas con la planificación y con la determinación de los objetivos, al igual que la satisfacción de los empleados frente al programa de APO. Los resultados de la investigación de Zultowski et al (1978) muestran así que los ejecutivos que conocen los fines organizacionales y sus objetivos de rendimiento y que, al mismo tiempo, son buenos planificadores, tiene bajo sus órdenes subordinados que están más satisfechos que los otros, porque:

- Estos subordinados reciben frecuentemente retroalimentación referente a su rendimiento y perciben una relación entre su rendimiento y la probabilidad de recibir recompensas organizacionales.
- Se dan cuenta de que se les da libertad y oportunidad de innovar.
- Tiene, también, la posibilidad de recibir formación y perfeccionamiento a fin de poder mejorar su rendimiento y.
- Se sienten seguros en su equipo de trabajo.

Así, cuanto más abierta se perciba una organización por sus miembros respecto a las cuatro dimensiones del clima organizacional enumerado anteriormente, más seguro parecerá el éxito del programa de la APO. Como la implantación de un programa de la APO supone la existencia de un excelente sistema de comunicación entre los superiores y sus subordinados, de un sentimiento de implantación de todos los miembros de la organización frente a los objetivos

perseguidos por ésta y de una oportunidad de participación en el alcance de los objetivos, resulta implícito que el éxito de un programa así está ligado a un clima organizacional que presenta todas esas características.

También hay que subrayar que los fracasos revelados en la implantación de la APO en el interior de ciertas empresas, han podido ser atribuidos al hecho de que éstas últimas consideraban la APO como otro sistema de control del rendimiento y que ésta también era considerada así por los empleados.

Dicho lo anterior se puede comentar que en una empresa en donde los reglamentos y políticas son muy autocráticos, exagerados y de represión los empleados se sentirán presionados y como consecuencia el clima dentro de la empresa será de coacción y amenaza, así también la administración por objetivos es de suma importancia ya que el empleado tendrá el sentimiento de pertenencia en la empresa al saber que participará de manera positiva en la formación de objetivos laborales, por ende esto permitirá que el empleado sea más productivo y esté más satisfecho con sus logros y participación en la empresa, siendo así que existirá mayor comunicación entre subordinado y superior.

11. Clima y círculos de calidad.

Desde hace algunos años ha aparecido en los Estados Unidos la implantación de círculos de calidad en las empresas. Los círculos de calidad pueden definirse como sigue:

Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una formación técnica y administrativa ad hoc (procedimiento de

fabricación, métodos de análisis y de solución de problemas, conducta de reuniones, etc.), quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a esta unidad (Dubois).

La práctica de círculos de calidad es nueva, nació en Japón; hace más de veinte años, estaba destinada en su origen al mejoramiento de la calidad de los productos japoneses. Después se extendió a Europa, y, recientemente, a América del Norte. Esta técnica se basa sobre todo en el desarrollo de un espíritu y un clima de participación y de colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados. Si se quiere interesar a los empleados en este método, antes que nada, hay que hacer que se sientan implicados en la misión de la organización, que puedan influir y que su ayuda sea considerada como importante. Los círculos de calidad no son eficaces más que en las organizaciones en las que el clima de trabajo es participativo y cooperativo. En efecto, sólo bajo este tipo de clima se puede explotar la creatividad del individuo. Vimos anteriormente, por la teoría de Likert, que cuando la dirección tiene confianza en sus empleados, éstos se motivan con la participación y la implicación, con el establecimiento de objetivos, con el mejoramiento de los métodos de trabajo y con la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

12. Consecuencias del clima laboral.

Dentro de las consecuencias del clima laboral se encuentran: ausentismos, accidentes, huelgas, sólo por mencionar algunos, los cuales serán retomados a continuación.

- **Ausentismo.**

Brunet (1987) define al “ausentismo laboral” como un retraso temporal o momentáneo de un trabajador causado por razones diferentes a la de la enfermedad, es una forma de escape parcial que se da el empleado cuando sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, buscando la manera de retirarse por algunas horas o algunos días para tomar un respiro y reducir la tensión.

- **Accidentes.**

Es importante señalar que al percibir negativo el clima de la empresa, el trabajador puede desarrollar una actitud negativa frente al trabajo que realiza; por tanto, el clima laboral puede determinar el nivel de inseguridad a los cuales se puede exponer en trabajador, al grado de desencadenar accidentes y/o enfermedades laborales.

Los “riesgos de trabajo son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo” (art. 473. Ley Federal del Trabajo, 2006).

- **Huelgas.**

- ✓ Definición

De acuerdo con el Artículo 440 de la Ley Federal del Trabajo del 2006 “huelga es la suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores”.

Antes de abordar el tema de satisfacción en el trabajo es importante mencionar investigaciones relacionadas con el tema.

En un estudio realizado sobre Clima organizacional y Desempeño y satisfacción de los docentes en la ULA, se obtuvieron resultados de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple. Se aplicó una encuesta, con una escala de cinco categorías de respuestas. Se realizó el Análisis de la Varianza y la Desviación Estándar de los datos, que reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque si con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones. De lo anteriormente descrito se aprecia la existencia de algunos de estos factores (estructura organizacional, estilo de liderazgo, sistema de recompensas, tipo de relaciones interpersonales, normas y reglas existentes) que estarían contribuyendo a que en esta facultad, se perciba cierto grado de apatía e insatisfacción por parte de los miembros de la organización, quienes manifiestan tener expectativas desfavorables en lo que respecta a sus aspiraciones profesionales, académicas y sociales. En consecuencia, esta situación podría estar influyendo en el desempeño de los docentes de cada escuela de esta facultad,

generando un comportamiento manifiesto de los mismos, producto de las percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional. Por otra parte, no se puede ignorar el hecho que también el estudiante pudiera ser sensible a la influencia intangible del clima de la institución.

Una vez expuesto el panorama general acerca de las implicaciones del clima organizacional en el trabajo, tales como: la satisfacción de los trabajadores, la productividad, etc. en el siguiente capítulo se abordará con más precisión uno de los aspectos en los que tiene mayor repercusión, satisfacción en el trabajo.

CAPÍTULO III.

SATISFACCIÓN LABORAL.

En el presente capítulo se abordarán temas como: satisfacción, medición de la satisfacción, la satisfacción actual en el lugar de trabajo, la satisfacción como variable dependiente, teorías de las causas de la satisfacción en el trabajo, satisfacción y rendimiento, satisfacción y motivación (productividad-desempeño).

1. Definición de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo; una persona con un alto nivel de satisfacción manifiesta actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas (Robbins, 1999).

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores a menudo se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1999).

Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refiere al trabajo; la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa).

2. Medición de la satisfacción en el trabajo.

Hay que recordar que el trabajo es algo más que las meras y obvias actividades de ordenar papeles, atender a los clientes o conducir un camión. Los trabajos requieren interactuar con compañeros y con jefes, acatar las reglas de la empresa y sus políticas, cumplir con los niveles de rendimiento, vivir en condiciones de trabajo que muchas veces distan de ser las ideales, etc. Todo ello significa que la evaluación de un empleado sobre su grado de satisfacción e insatisfacción es una suma compleja de varios elementos discretos de su puesto. ¿Cómo entonces medimos el concepto?

Los dos métodos más comunes son una estimación global y una puntuación que se obtiene al sumar varios aspectos del trabajo. La clasificación global no es otra cosa que pedirles a las personas que contesten una pregunta, por ejemplo. “tomando en consideración el trabajo, ¿cuál es su grado de satisfacción en el trabajo?”. Los participantes contestan circulando un número comprendido entre 1 y 5, el cual corresponde a preguntas que incluyen desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”. El otro método, consiste en una suma de los aspectos del trabajo, el cual resulta más complejo. Identifica los elementos fundamentales de un trabajo y pide las opiniones del empleado relacionadas con cada uno. Los factores típicos que figuran son la naturaleza del trabajo, el control sobre el trabajo, la calidad del ambiente físico, el apoyo del supervisor y los premios. Y a su vez todos esos factores se dividen en cuestiones específicas (como las presiones de tiempo, las oportunidades de carrera, la equidad de la remuneración) que se clasifican sobre una

escala de 1 a 5, después se suman para obtener una puntuación global de la satisfacción en el trabajo.

¿Es un método mejor que el otro? A primera vista parece que sumar las respuestas a varios factores de trabajo proporcionarán una evaluación más precisa de la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, la investigación no corrobora tal intuición. Nos hallamos ante uno de los pocos casos en los cuales la simplicidad es superior a la complejidad. Las comparaciones de las clasificaciones globales de una pregunta con la suma más larga de factores del trabajo indican que el primer método tiene mayor validez. La explicación más plausible de este resultado consiste en que el concepto de satisfacción en el trabajo es intrínsecamente tan amplio, que una pregunta individual se convierte en una medida más amplia.

De lo anterior podemos decir que ciertamente para medir la satisfacción que tienen los trabajadores es preciso revisar la organización en general, es decir, no sólo la remuneración o el ambiente físico donde labora, sino también la comunicación que tiene con sus compañeros y jefe, y lo más importante el trabajo que realiza, entonces sí poder verificar qué es lo que al trabajador le produce satisfacción o al contrario qué es lo que le produce insatisfacción para así poder tomar medidas provisorias y actuar lo antes posible.

3. Satisfacción actual en el lugar de trabajo.

Si aceptamos la idea de que conviene contar con una fuerza de trabajo satisfecha, nos formularemos espontáneamente la pregunta: ¿Cuál es hoy el grado de satisfacción de los empleados con su trabajo? Como cabe suponer, la respuesta a esa pregunta depende de la manera en que se formule. Por ejemplo en el sondeo de

opinión Gallum pregunta a muestras de empleados estadounidenses: “En general, ¿diría usted que está satisfecho o insatisfecho con su trabajo?. La respuesta que se obtiene es que entre 10 y 15% de la fuerza de trabajo indica insatisfacción con sus trabajos. Pero nuestro conocimiento de la disonancia cognoscitiva nos hace sospechar que muchos trabajadores enajenados no confiesan estar insatisfechos. Por tanto, una prueba más adecuada sería preguntarles si, en caso de que tuvieran la oportunidad, volverían a escoger el mismo tipo de ocupación, o si querían que sus hijos siguieran sus pasos. Las respuestas a tales preguntas suelen mostrar que menos de la mitad de los respondientes consideran su trabajo lo suficientemente atractivo como para volverlo a escoger o recomendarlo a sus hijos.

Si bien la evidencia es escasa, parece razonable suponer que la satisfacción también recibe probablemente el fuerte influjo de las condiciones económicas. Por ejemplo, durante la década de 1960 y la de 1970, hubo una notable merma en la satisfacción de la mayor parte de los grupos ocupacionales, pero ese periodo fue en Estados Unidos de una prosperidad generalmente interrumpida, en épocas de recesión, cuando las tasas de desempleo llegan hasta 10% y más (como sucedió en 1981 y 1982), es muy probable que se eleven los niveles de satisfacción. Si vemos que nuestros conocidos pierden su empleo o no trabajan toda la semana. Lo que antes parecía insatisfactorio puede parecerse menos negativo.

4. La satisfacción en el trabajo como variable dependiente.

Ahora consideremos la satisfacción en el trabajo como una variable dependiente, es decir, buscamos una respuesta a la pregunta: ¿qué determina la satisfacción? Una amplia reseña de la literatura sobre el tema indica que los factores

centrales que favorecen la satisfacción son un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos colegas.

4.1 trabajo mentalmente interesante.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones. Esas características hacen un trabajo mentalmente interesante. Producen aburrimiento las labores que ofrecen poco reto o interés, pero una dificultad excesiva produce frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones de dificultad moderada, los empleados generalmente experimentan placer y satisfacción.

4.2 premios equitativos.

Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas. Cuando el sueldo se percibe como justo y basado en las exigencias del trabajo, en el nivel de destrezas del individuo y en los niveles de sueldos de la comunidad, tiende a haber satisfacción. Desde luego, no a todos les interesa principalmente el dinero. Muchos están dispuestos a recibir un sueldo menor con tal de trabajar en su sitio o en un puesto con menos exigencias, o bien tener mayor libertad en las tareas que realizan o en el horario de trabajo. La clave para vincular la remuneración con la satisfacción no es la cantidad absoluta que se paga; por el contrario, es la percepción de la

equidad. De manera análoga, los empleados desean políticas y métodos justos de promoción. Los ascensos brindan la oportunidad de lograr el crecimiento personal, de asumir más responsabilidades y de elevar la condición social. Los que piensan que las decisiones sobre la promoción se toman de modo justo y correcto tienden a sentir satisfacción en su trabajo.

4.3 condiciones de trabajo favorables.

A los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento. Los estudios revelan que prefieren un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo. La temperatura, luz, ruido y otros factores ambientales no han de ser extremos; por ejemplo, exceso o falta de iluminación. Además, casi todos prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y modernas con suficiente equipo e instrumentos.

4.4 buenos compañeros.

Las personas no sólo ganan dinero en su trabajo o realizan logros tangibles. Caso siempre, el trabajo satisface su necesidad de la interacción social. Por ello no debe sorprendernos que tener compañeros de trabajo amistosos y buenos aumente la satisfacción del empleado. El comportamiento del jefe constituye también una importante determinante de la satisfacción. En los estudios se ha comprobado en general que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados.

Para el trabajador es muy importante que las labores que ejecute sean actividades que les brinden destrezas y perfeccionamiento además de que deben ser

actividades interesantes y activas, es decir, que no sean aburridas y que les cause goce al ejecutarlas.

5. Teorías de las causas de la satisfacción en el trabajo.

A pesar de las distintas variables de las que se asegura que tienen efectos mayores, menores o moderados sobre la satisfacción laboral, es posible dividir estos factores en tres grupos.

- Políticas y procedimientos organizacionales: conciernen a cosas como el sistema de recompensas (la equidad percibida de la remuneración y las promociones), la supervisión y las prácticas de toma de decisiones, así como la calidad percibida de la supervisión, inevitablemente, todos ellos influyen en la satisfacción en el trabajo.
- Aspectos específicos del trabajo: como la carga general de trabajo, habilidades, variedad, autonomía, retroalimentación y naturaleza física del ambiente laboral. Pueden tener un efecto significativo.
- Características personales: como la autoestima, la capacidad de tolerar el estrés y la satisfacción general en la vida probablemente determinen la satisfacción en el trabajo.

6. Satisfacción y rendimiento.

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Según Larouche y Delorme, la satisfacción en el trabajo es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detecta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas,

llamados necesidades humanas o incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. Autores como Vollner (1962, 1963; Forehand y Gilmer) demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tiene un efecto sobre su satisfacción y su productividad. 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 organizacional. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en 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 y Ivancevich, dos investigadores estadounidenses, 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. En el mismo orden de ideas, La Follette y Sims estudiaron la relación entre el clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en 1 161 empleados de un hospital. En función de las dimensiones identificadas por Litwin y Stringer y presentadas anteriormente, los resultados demostraron que la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del clima y que el rendimiento en el trabajo (medido a través de la evaluación del rendimiento hecho por el superior inmediato) está relacionado en más del 60% de las dimensiones.

Al comparar el clima organizacional de 21 empresas de investigación, que comprenden una muestra de 117 administradores y 291 científicos, Lawler et al, demostraron que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima, tal y como lo percibieron los científicos. Por el contrario, la mayor parte de las variables de los procesos organizacionales tienen una relación significativa entre el clima y la satisfacción de las necesidades superiores (estima de sí mismo, autonomía y realización). De acuerdo con estos resultados, la estructura no juega un papel tan importante en el clima mientras que los factores que afectan la vida cotidiana de una persona en el trabajo tienen una mayor influencia sobre la percepción del clima. Así, el estilo de liderazgo superior inmediato, el comportamiento del grupo, y las tareas

que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

Hemos señalado que aparte de la satisfacción también el rendimiento está influenciado por el clima. En efecto, el rendimiento 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 rendimiento es menos importante que sobre el nivel de la satisfacción como lo han demostrado varios estudios. El rendimiento 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 la productividad de un individuo. No obstante las investigaciones llevadas a cabo por Bowers y Likert demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado. De la misma manera, a nivel de la empresa escolar, algunos investigadores (Ogilvie y Sadler, Stewart, 1979) revelaron la importancia de un clima organizacional abierto en el éxito escolar de los estudiantes y en la eficacia gerencial de los directores de escuela. El clima organizacional será particularmente importante en el desarrollo de una sinergia funcional en los grupos de maestros y estudiantes. Una investigación hecha en laboratorio (Frederiksen, (1966)) llegó a indicar que el tipo de clima inducido durante el pasaje de una prueba de selección en cesta tenía una influencia significativa sobre la productividad de los individuos y que el rendimiento en el trabajo variaba también según el grado de apoyo que percibían los sujetos en la ejecución de una tarea.

A pesar de todo, es posible hacer una distinción muy clara entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual. La distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

- El nivel de 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 organizacional, es la organización, en tanto que entidad, la que contribuye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

Mencionado lo anterior se puede resaltar entonces que los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su clima tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo.

Ahora es significativo hacer mención de la motivación relacionada con la productividad-desempeño, ya que es una parte sustancial para que el trabajador se sienta satisfecho o insatisfecho en su trabajo y por ende esto se vea reflejado en el desempeño-productividad.

7. Motivación (productividad-desempeño).

Cummings y Schwab (1994) las diferencias en el desempeño de los trabajadores dependen principalmente de la motivación. Por ende, es importante retomar la habilidad del individuo, la cual se refiere a las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas; definida de esta manera, cabe señalar que la habilidad comprende un extenso espectro de características individuales, en las que se incluyen factores intelectuales (habilidades verbales y numéricas) así como factores manuales (la fuerza y la destreza) y rasgos de personalidad.

Existen tres puntos clave para determinar y finalmente influir sobre la motivación del trabajador con el fin de llevar a cabo una tarea: el primero tiene que ver con el estado general de vivacidad (intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea); el segundo punto se refiere a los mecanismos a través de los cuales se canaliza la motivación del individuo que lo impulsa al desempeño y como tercer punto se encuentran los mecanismos que sostienen y mantienen la conducta del individuo a través del tiempo (Cummings y Schwab, 1994).

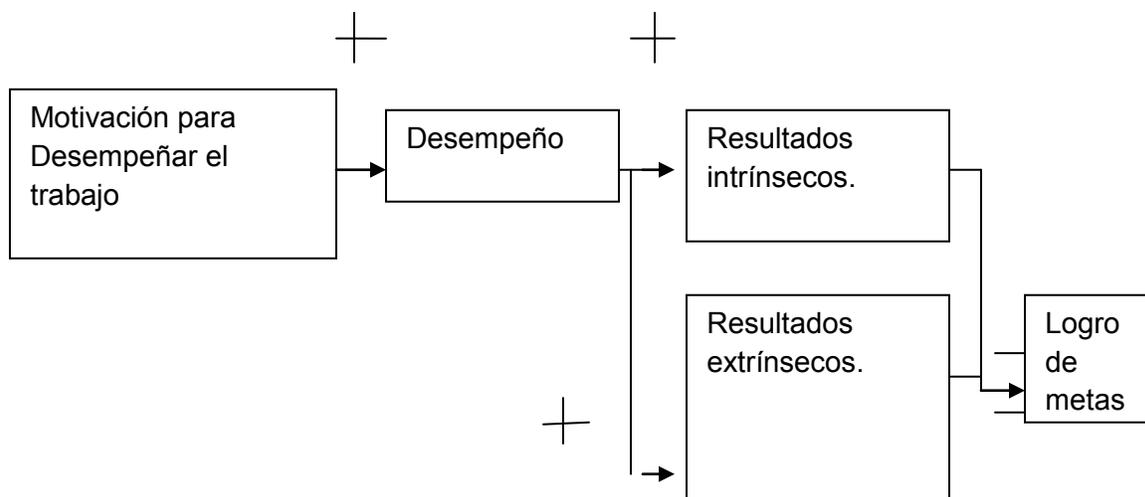
1. Fuerza motivacional: al examinar la fuerza motivacional es importante identificar los factores que influyen sobre el nivel o intensidad de la motivación para asumir alguna forma de conducta; uno de ellos se adentra en las necesidades o deseos del individuo, mientras que el otro lo hace en sus metas u objetivos.

Existen diversos autores que abordan el aspecto motivacional, entre los que más destacan se encuentran Maslow, Herzberg, Mc Clelland, Mc Gregor, así como la

teoría del reforzamiento llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner la cual explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros.

2. Proceso motivacional: consiste en que al tener necesidades o deseos de alcanzar ciertas metas los individuos se encuentran motivados para asumir algún tipo de conducta.

Dicha teoría propuesta por Vroom consta de tres componentes: 1. Las expectativas del desempeño-resultado (las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta); 2. Valencia (el resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, que varía, de una persona a otra); 3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño (las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta). Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado (Cummings y Schwab, 1994).



3. Mantenimiento de la conducta: para lograr el mantenimiento de una conducta en el individuo es necesario que éste se encuentre en constante

motivación, ya que al lograr una meta u objetivo determinado conlleva a una satisfacción que con el tiempo desaparecerá, manifestándose entonces una motivación negada debido a que el individuo no contará con nuevas metas a alcanzar; en cambio si se fijan nuevas metas u objetivos, lo cual es sintetizado en aspiraciones a ciertas metas se manifiesta una motivación positiva, esto es en luchar por alcanzar dichas metas determinantes.

Expuesto lo anterior se puede decir que es de suma importancia que los trabajadores estén en constante motivación para que las metas de la empresa sean cumplidas, si los trabajadores no están motivados la productividad será ineficiente y por ende los logros de la empresa no se estarán cumpliendo como es lo esperado; la satisfacción entonces será para dos partes: para la empresa y para el empleado. Así como se menciona se debe de poner mucho énfasis en el estado motivacional del trabajador y en su intensidad para de ahí visualizar los logros y metas de la empresa y ver qué tanto el empleado puede desempeñar su trabajo.

También es importante hacer mención al aspecto de colectividad (como en Japón, china y los países iberoamericanos como en México) la necesidad de pertenencia tiene diversos matices: en las sociedades colectivistas, la necesidad va en sentido de hacer a un lado el yo para adherirse a un grupo en el cual se fomenten relaciones armoniosas con los demás, surgiendo así un sentimiento de unión; en las sociedades colectivistas se relaciona con el logro de objetivos definidos por el grupo así como por la posesión de atributos valorados por la sociedad. Hofstede menciona, el colectivismo caracteriza a sociedades en las que las personas desde su nacimiento están integradas en grupos fuertes y cohesionados, que a lo largo de la

vida de sus miembros continúan protegiéndoles como intercambio a una lealtad incuestionable.

El grado de colectivismo predominante en una sociedad dada afectará a la relación existente entre el individuo y la organización del trabajo. Por lo tanto, tradicionalmente se evita el conflicto para reforzar la armonía y mantener la cara entre los asiáticos y otras sociedades colectivistas como la mexicana.

Si bien es cierto, la cultura es una parte fundamental que gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, la estipulación de los papeles sociales que hay que llenar. Entonces tenemos que cultura es un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular.

Mencionemos ahora los países colectivistas como son: Colombia, Pakistán, Venezuela, Perú, Taiwán, Singapur, Tailandia, Chile, Portugal, Hong Kong, Yugoslavia y México.

Villasanz (1991) aplicó un cuestionario a 333 estudiantes japoneses en tres universidades de ese país para medir el grado de individualismo o colectivismo. En orden de preferencia de diversas posibilidades fue: 95.5%, vivir cerca de sus amigos; 88.5%, ayudar a los parientes; 82.8%, la imagen del propio país; 80.1% el acuerdo familiar; 42%, prefirió administrarse individualmente.

Es por que en México el Colectivismo la relación entre los integrantes es más vinculante y personal, por lo que se sentirán orgullosos de los logros conjuntos obtenidos, defendiendo los intereses propios del equipo y considerándose mutuamente responsables de los resultados alcanzados por el mismo; actuarán

entonces como un todo frente a los demás equipos contra quienes compiten y afrontarán los conflictos que surjan por medio de la negociación y la mediación.

CAPÍTULO IV.

METODOLOGÍA.

1. Planteamiento del problema de investigación.

Si bien es cierto el Clima Organizacional influye de manera importante sobre la Satisfacción de los Trabajadores, se podría decir que si un trabajador se siente satisfecho mantendrá relaciones afectuosas, tendrá un mejor desempeño y productividad contribuyendo a que el Clima Organizacional de la institución sea el óptimo y por el contrario si el trabajador está insatisfecho en consecuencia su actitud será desfavorable, esto se verá reflejado en su desempeño, productividad, las relaciones que mantenga con sus compañeros de trabajo y sus jefes no serán las adecuadas. De tal modo que resultan importantes los aspectos antes mencionados para esta investigación cuya pregunta de investigación es la siguiente:

¿Cómo se vinculan los componentes negativos del Clima Organizacional con la Satisfacción en el Trabajo de los empleados en una Institución de Educación Básica?

2. Objetivos.

- Objetivo general.

Identificar en qué medida se relacionan los componentes negativos del Clima organizacional con la Satisfacción de los Trabajadores de una institución educativa.

- Objetivos específicos.

Investigar los correlatos de los componentes negativos del Clima Organizacional con la Satisfacción de los Trabajadores.

- Desarrollar y validar un cuestionario de Clima Organizacional que contemple:
a) estrés, b) falta de motivación, c) falta de liderazgo, d) falta de cohesión.

3. Hipótesis.

- Hipótesis de investigación

Existe relación entre los componentes negativos del Clima organizacional y la Satisfacción de los Trabajadores.

- Hipótesis nula

No existe relación entre los componentes negativos del Clima Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo.

4. Variables

Variable Independiente: Clima Organizacional.

Variable Dependiente: Satisfacción en el Trabajo.

5. Definición conceptual de la variable independiente:

- Clima organizacional.

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

6. Definición conceptual de la variable Dependiente.

- **Satisfacción en el Trabajo.**

La satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que esté insatisfecho exhibirá actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, casi siempre uno se refiere a la satisfacción en el trabajo. En efecto, a menudo unas y otras se emplean indistintamente. (Robbins, 1987).

7. Definición Operacional de la Variable Independiente.

Los componentes del clima organizacional, se midieron a partir de las respuestas que los participantes dieron a un instrumento de clima laboral desarrollado para esta investigación; éste instrumento estuvo estructurado en una escala tipo Likert con 20 afirmaciones y cinco opciones de respuesta en donde a) totalmente en desacuerdo, b) en desacuerdo, c) indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo, d) de acuerdo, e) totalmente de acuerdo. Los componentes nuevos son: a) Conflicto de funciones, b) Falta de apoyo social, c) Falta de participación en las decisiones, d) Evaluación de desempeño deficiente.

8. Definición Operacional de la Variable Dependiente.

Para esta investigación el aspecto de satisfacción se midió a partir de un cuestionario de satisfacción en el trabajo, dicho cuestionario contempla 31 reactivos

con cinco opciones de respuesta 1-5, donde 1) muy bajo, 2) bajo, 3) medio, 4) alto, 5) muy alto.

9. Diseño.

Se empleó el diseño no experimental- transversal (correlacional), el cual se basa, según Kerlinger y Lee (2002), en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos; esto es, no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos. Además de que sólo se recopilan datos en un momento único.

10. Escenario

Para la aplicación de los cuestionarios en la institución, se realizó en un lugar iluminado, sin ruido, con buena ventilación, limpio, con sillas en buen estado, pizarrón.

11. Participantes.

Se aplicó a 50 hombres y mujeres trabajadores de unas instituciones de educación básica públicas, participantes de cualquier nivel en la jerarquía, desde directivos hasta mantenimiento.

12. Instrumento

a) **Cuestionario de Clima Organizacional.**

Constó de 55 reactivos (Anexo 1), clasificados en cuatro factores denominados: estrés, falta de motivación, falta de liderazgo y falta de cohesión. Tenían un formato de respuesta tipo Likert que va de 1 a 5.

Se sometió a una validación por jueces (5). De la validación por jueces se eliminaron 7 reactivos debido a que no eran reportados como confiables por los expertos, es decir, estaban por debajo del 50%.

Se conformó un instrumento piloto con 48 reactivos (Anexo 2). Posteriormente se procedió a la validación de la escala con los 48 reactivos restantes mediante un análisis con la prueba t de Student para muestras independientes, un análisis de consistencia interna mediante el alfa de Cronbach y un análisis factorial de componentes principales en el programa SPSS (versión 17). Lo anterior con el fin de identificar si los reactivos planteados en la prueba original discriminaban entre los puntajes altos y bajos.

Una vez desarrollado este paso se encontró que sólo 27 reactivos (Anexo 3) de la escala discriminaban por lo cual fueron analizados mediante una alfa de Cronbach, cuyo fin fue identificar el nivel de consistencia interna.

Posteriormente se conservaron 24 reactivos. El instrumento final quedó conformado por 20 reactivos (Anexo 4) divididos en 4 factores denominados:

1) Conflicto de funciones (1-5 reactivos: estrés resultado de exigencias de conflicto. Los efectos adversos del conflicto de funciones son menos evidentes en

los ambientes de trabajo caracterizado por la camaradería y el apoyo social, que en situaciones carentes de los mismos.

2) Falta de apoyo social (6-10 reactivos: estrés provocado por el aislamiento o el desprecio social. Tener amigos y partidarios en momentos de crisis ayuda a los gerentes a ver las situaciones estresantes como hechos menos amenazadores y más controlables que si tuviera poco o ningún apoyo social.

3) Falta de participación en las decisiones (11-15 reactivos: estrés provocado por la impotencia y alienación. La causa principal es que no se les permite presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales relevantes que afectan su trabajo

4) Evaluación de desempeño deficiente (16-20 reactivos: estrés provocado por retroalimentación insuficiente, nula o prejuiciada. Por lo menos son dos tipos de estrés derivados de problemas con la evaluación del desempeño. El primero es no tener ninguna evaluación y, por tanto desconocer cómo se está realizando o debería realizarse el trabajo. El segundo lugar, recibir retroalimentación negativa sin indicaciones respecto a la forma de mejorar el desempeño

De lo anterior cabe mencionar que se cambió el nombre de los factores iniciales por estos últimos ya que no coincidían con los reactivos, es decir, se encontraron nuevos factores; tal instrumento contempló 5 opciones de respuesta en un formato tipo Likert que va del 1 al 5. En donde 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) de acuerdo y 5) totalmente de acuerdo. El análisis de consistencia interna mediante el alfa de Cronbach indica un valor de 0.898.

b) Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo:

Es un cuestionario que consta de 31 reactivos, con cinco opciones de respuesta en una escala tipo Likert donde 1) muy bajo, 2) bajo, 3) medio, 4) alto, 5) muy alto (ver anexo 5).

13. Procedimiento.

Se aplicó un instrumento preliminar de Clima Organizacional a expertos en el tema (5) (validación por jueces), con lo cual hubo una disminución de los reactivos, posteriormente se sometió a una aplicación piloto y por último se conformó el instrumento de Clima Organizacional definitivo.

Se aplicó el cuestionario de clima organizacional y el de Satisfacción en el Trabajo a los participantes en las instituciones, se les dio lápiz y papel y el tiempo estimado que les llevó contestarlo fue de 15 a 20 minutos. Al terminar las aplicaciones se procedió a su captura en el SPSS versión 17 y posteriormente se efectuaron los análisis estadísticos correspondientes.

CAPÍTULO V.
RESULTADOS.

Los resultados para la escala de Clima Organizacional arrojaron que los trabajadores de la Institución perciben su Clima Organizacional como deficiente y cerrado, como se muestra en la siguiente tabla.

FACTORES	Conflicto de funciones	Falta de apoyo social	Falta de participación en las decisiones	Evaluación de desempeño deficiente.	Satisfacción en el trabajo
Conflicto de funciones		.585**	.747**	.618**	-.069
Falta de apoyo social.			.697**	.646**	.067
Falta de participación en las decisiones.				.768**	-.032
Evaluación de desempeño deficiente.					.025

Perciben que los compañeros de trabajo son distantes con ellos y que necesitan pertenecer a un grupo para que mejore su desempeño, así mismo, requieren de la supervisión de su jefe y la evaluación de su desempeño para mejorar su trabajo, también para ellos es importante tener un líder en el grupo. Se encontró que el factor con mayor puntuación fue: falta de apoyo social con puntuaciones que van desde .871 hasta .720 (los logros de mis compañeros hacen que mi trabajo lo realice favorablemente, es decir para ellos es importante los logros de su equipo de

trabajo, es una forma de motivación para el trabajador para que su trabajo lo realice favorablemente. Del factor evaluación de desempeño deficiente se encontraron puntuaciones que van desde .824 hasta .507(mi desempeño es menos eficaz si no hay un guía, es decir, el trabajador necesita de un líder en su grupo para que su desempeño sea el óptimo, para él es importante pertenecer a un equipo de trabajo ya que de esta forma se sentirá más apoyado y los logros y objetivos se cumplan en grupo. Del factor conflicto de funciones las puntuaciones van desde .819 hasta -.513(Me estresa saber que no dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo, es decir, algunos lugares de trabajo no son los adecuados para el tipo de trabajo que realizar el trabajador, y esto es una causante de que el trabajador se estrese, por ende para el trabajador es importante tener el espacio idóneo para realizar favorablemente sus actividades laborales. Finalmente el factor con menor puntuación fue: falta de participación en las decisiones con puntuaciones que van desde .816 hasta .484(me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales, las opiniones de los trabajadores son muy importantes para la institución ya que son ellos los que conocen bien su trabajo y actividades, por eso es importante que el trabajador sienta que es parte importante en la institución por ende sus opiniones ayudarían a la mejora de la institución. Sin embargo se consideran puntuaciones altas ya que los trabajadores perciben su ambiente de trabajo como deficiente.

Los resultados obtenidos de la escala de Satisfacción en el trabajo fueron que los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, ver siguiente tabla.

	Satisfacción en el trabajo.
Media Puntuación.	3.63

Es decir, se considera una puntuación media- alta ya que los trabajadores se sienten satisfechos en su trabajo porque tienen la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades, disponen del suficiente tiempo para la familia, sienten que disponen del suficiente tiempo libre, sienten que el trabajo es el adecuado a sus posibilidades y talentos, tienen un horario flexible, sienten que su trabajo les facilita el desplazamiento entre el hogar y el trabajo. Es importante mencionar que existe una multiplicidad de factores que de manera directa afectan el que el trabajador se sienta satisfecho e insatisfecho, por mencionar algunos como: que el trabajador tenga la oportunidad de desarrollar y utilizar habilidades y destrezas, que sea un trabajo mentalmente interesante etc.

A continuación se muestra la tabla con los resultados de la correlación de los componentes del Clima Organizacional y la Satisfacción en el Trabajo.

Tabla. Correlación entre factores de clima organizacional y satisfacción en el trabajo

FACTORES	Conflicto de funciones	Falta de apoyo social	Falta de participación en las decisiones	Evaluación de desempeño deficiente.	Satisfacción en el trabajo
Conflicto de funciones		.585**	.747**	.618**	-.069
Falta de apoyo social.			.697**	.646**	.067
Falta de participación en las decisiones.				.768**	-.032
Evaluación de desempeño deficiente.					.025

De lo anterior se puede observar que existieron correlaciones significativas en los componentes del clima organizacional como son: conflicto de funciones, falta de apoyo social, falta de participación en las decisiones y evaluación de desempeño deficiente, las puntuaciones fueron significativas entre los cuatro factores ya que son meramente factores del clima organizacional y están íntimamente relacionados entre sí; y no se encontró ninguna correlación significativa entre los factores de clima organizacional con la Satisfacción en el Trabajo.

Se localizó una correlación positiva entre Conflicto de funciones, ejemplo. “Constantemente me veo envuelto en conflictos laborales lo que hace que mis actividades dentro de la empresa se vean interrumpidas” con Falta de apoyo social

“Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo”. También se encontró que el factor Conflicto de funciones, ejemplo “los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones” se relaciona positivamente con la Falta de participación en las decisiones, ejemplo “Me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales”. Así mismo con el factor Evaluación de desempeño deficiente, ejemplo “siento que necesito interactuar más con mis compañeros de trabajo” se relacionan con “Mis aspiraciones se ven frustradas porque no reconocen mi trabajo”. Se encontró correlación negativa entre Conflicto de funciones y Falta de participación en las decisiones con Satisfacción en el Trabajo y ninguna correlación significativa entre Falta de apoyo social y Evaluación de desempeño deficiente con la Satisfacción en el Trabajo.

Las correlaciones son positivas moderadas y altas en los cuatro factores del Clima Organizacional lo que nos indica que: A mayor Conflicto de funciones menos Apoyo social. Así como correlaciones sin relevancia en los cuatro factores del Clima Organizacional con la Satisfacción en el Trabajo.

Los resultados obtenidos de la correlación en ambos cuestionarios fueron que no existe una relación entre los componentes del Clima Organizacional con la Satisfacción en el Trabajo, sin embargo existe una multiplicidad de factores que intervienen en la Satisfacción en el Trabajo, cabe mencionar que en las instituciones en las cuales se realizó la investigación estos factores no tienen relación con que se sientan satisfechos o insatisfechos pero es importante mencionar que entre los factores que pudieran tener relación con la Satisfacción y que no se contemplaron en

esta investigación son: los valores organizacionales, políticas organizacionales, el tamaño de la institución, etc.

Correlación entre factores de Clima Organizacional, Satisfacción en el Trabajo y aspectos Socio- demográficos.

Se realizó un análisis de correlación de Pearson entre los factores de Clima Organizacional, la Satisfacción en el Trabajo y aspectos Socio demográficos.

Los resultados de la tabla Correlación entre componentes del Clima Organizacional, aspectos Socio demográficos y Satisfacción en el Trabajo.

Tabla. Correlación entre factores de Clima Organizacional, Satisfacción en el Trabajo y aspectos Socio demográficos.

	Escolar.	Nivel jerár.	Conflic de funci.	Falta de apoyo social	Falta de partic. en las decisiones	Evaluación de desem. deficiente	Satisfac. en el trabajo.
Edad	.094	.325*	-.024	.071	.141	.266	.040
Escolar.		.122	.158	.135	.134	.130	.026
Nivel jerárquico			-.373**	-.243	-.306*	-.267	.029

Tabla. Aspectos Socio- demográficos.

Media en edad= 37 años
Moda en ocupación= 1- profesores.
Moda en sexo= 1-mujeres
Moda en escolaridad=3- preparatoria

Muestran que sólo existieron correlaciones significativas entre edad y nivel jerárquico, esto es, a mayor edad de los trabajadores mayor nivel de jerarquía tendrán. Así como una correlación negativa en Conflicto de funciones pero sin relación alguna, esto es a mayor edad menor Conflicto de funciones.

Para el aspecto escolaridad no se encontraron correlaciones que tengan alguna relación con los componentes del Clima Organizacional al igual que con la Satisfacción en el Trabajo.

Se notan correlaciones negativas en el aspecto nivel jerárquico y Conflicto de funciones “Constantemente me veo envuelto en conflictos laborales lo que hace que mis actividades dentro de la empresa se ven interrumpidas”, es decir, a mayor nivel jerárquico menor Conflicto de funciones, así como correlación negativa en el factor nivel jerárquico con Falta de participación en las decisiones “me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales”, es decir, a mayor nivel jerárquico mayor participación en las decisiones. En definitiva no se localizaron correlaciones relevantes entre los factores del Clima Organizacional, aspectos Socio demográficos y la Satisfacción en el Trabajo.

CAPÍTULO VI.

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES.

En el estudio de Clima Organizacional cabe señalar la complejidad para abordar este tema, ya que es una cuestión relativamente nueva, y que además es poco conocida por las instituciones especialmente a la Institución en la que se realizó la investigación.

Si bien es cierto el Clima Organizacional en una Institución va a depender de las características, conductas, aptitudes y las expectativas de otras personas, puede ser difícil describirlo aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente, este Clima va a influir en el comportamiento de los trabajadores, como lo señala Forehan y Gilmer (1964) el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.

Dessler (1979) menciona, Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, qué merece, y que es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar como ve su empleo y su ambiente. Es decir el desempeño del empleado se gobierna no sólo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que se trabaje.

De lo anterior se puede decir que si el Clima Organizacional en la institución es deficiente como: la falta de apoyo de los compañeros de trabajo, la falta de apoyo

de parte del jefe, como se vive en las instituciones donde se realizó la investigación, los trabajadores se sienten oprimidos y enajenados en una Organización cerrada, esto se verá reflejado en las exhaustas quejas de los trabajadores o el constante ausentismo, tanto de los profesores como de los demás trabajadores; por eso es importante mantener relaciones de trabajo saludables y una buena comunicación en todos los niveles.

En el Clima Organizacional también es indispensable hablar de desempeño y Satisfacción Laboral, si bien es cierto toda acción tiene una reacción, es decir, si en una institución el clima de trabajo es hostil, o si un trabajador incomoda a sus compañeros de trabajo y la organización hace caso omiso de la situación entonces dicho clima repercutirá en el desempeño y Satisfacción del Trabajador, así mismo es importante tomar en cuenta las políticas de la organización en el clima de la empresa, si las políticas de la organización son rígidas por ende repercutirá en el comportamiento de los trabajadores y luego en el desempeño y satisfacción del trabajo, como menciona Litwin y Stringer ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilos de liderazgo, etc.) y las variables del resultado final (desempeño, satisfacción, etc.).

Si bien, en las Instituciones Educativas de Educación Básica Públicas el aprovechamiento educativo de los alumnos, así como la capacitación de los maestros y la de los demás trabajadores de la institución es insuficiente, por ende tanto los maestros como los demás trabajadores se sentirán Insatisfechos ya que no cuentan con los recursos necesarios para desempeñar exitosamente su trabajo y por

ende esto se verá reflejado en el aprovechamiento educativo de los alumnos y el éxito de la organización, en el desempeño y Satisfacción de los Trabajadores.

Así mismo, se hace mención de la complejidad para la investigación y me refiero propiamente a la explicación de la importancia del tema de Clima Organizacional tanto a los directivos de las Instituciones como a los Trabajadores de las Instituciones, ya que no tenían idea de las implicaciones del Clima que se vive en sus Instituciones y que esto probablemente esté afectando a la Organización ya sea en el desempeño, Satisfacción de los trabajadores y como se menciona anteriormente en el aprovechamiento educativo de los alumnos, así como el éxito de la Institución.

Se podría decir que en México aún no se conoce bien las implicaciones del Clima Organizacional o que al momento de hacer un Diagnóstico del Clima Organizacional no sea el adecuado; es importante que en las escuelas de Educación Básica Públicas se tomen en cuenta aquellos aspectos que intervienen de manera directa e indirecta en el éxito de la misma y en la Satisfacción de los Trabajadores.

Vargas (1990) remarca que cualquier definición es incorrecta si no se especifica que el clima organizacional es producido por un conjunto de factores internos y externos. Algunos factores internos son el sistema de jerarquía, la estructuración y sistematización de las políticas de operación. Otros factores no son causados propiamente por el sistema, porque dependen de los propios procesos de interrelación, en los que se involucran sus miembros, tales como las características individuales de actuación de los propios trabajadores.

Ciertamente ambos factores intervienen de forma dinámica en el Clima Organizacional, implantando un ambiente que cambia dependiendo del período en que se halle la empresa, de su propia filosofía y cultura corporativa.

Al revisar la tabla de análisis de componentes principales se obtuvo que los factores iniciales con los que se trabajó como son: estrés, falta de motivación, falta de liderazgo y falta de cohesión, no coincidían con los reactivos que se contemplaban, por lo que se tuvo que revisar la teoría y cambiar el nombre de dichos factores, es decir se encontraron nuevos factores. En las afirmaciones del instrumento se hace mención a aspectos de colectividad, por ejemplo “Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo”, “La interacción con mis compañeros hace más eficaz mi trabajo”; refiriéndonos a la colectividad mencionaremos a Hofstede; el colectivismo caracteriza a sociedades en las que las personas desde su nacimiento están integradas en grupos fuertes y cohesionados, que a lo largo de la vida de sus miembros continúan protegiéndolos como intercambio a una lealtad incuestionable.

En las organizaciones colectivistas como las mexicanas es importante la comunicación e interacción física, como menciona Hall (1976 en Chen et al., 1998) los colectivistas prefieren la comunicación de alto contexto en la que gran parte de la información se encuentra en el contexto físico o internalizada en las personas, por lo que para ellos es muy importante el contacto físico, los encuentros cara a cara.

El comportamiento de los individuos colectivistas se encuentran marcados por la pertenencia a un grupo. Como menciona Triandis, 1989, de tal forma que su

actuación no gira en torno al interés y objetivos personales e individuales, sino al interés y objetivos de su grupo, disfrutando además de su actuación.

Es por eso que se menciona la colectividad como eje central del clima organizacional, ya que es de suma importancia en la cultura mexicana pertenecer a un grupo y ser aceptado por un grupo, en estas culturas se percibe una interdependencia de sus miembros y donde prima el bienestar sobre el individuo.

Para Yang (1998), en las sociedades colectivistas la autorrelación, se presenta en la forma de cumplir con los roles asignados y las responsabilidades sociales adjudicadas y contraídas.

Además, se ha encontrado que la satisfacción en el trabajo también está influida por la cultura. Por ejemplo, Slocum y Topichak (1972) compararon los grados de satisfacción de las necesidades, de acuerdo con la escala de Maslow, en dos fábricas de vidrio pertenecientes a la misma empresa y con la misma estructura; una se localizaba en estados Unidos; mientras la otra se localizaba en México. Los obreros mexicanos mostraron mayor satisfacción que los norteamericanos.

El Clima Organizacional tiene una influencia continua sobre la Satisfacción de las personas en el Trabajo. Cuando una persona encuentra dentro de los componentes de una organización una respuesta a sus necesidades, podemos decir que se encuentra satisfecho. Es cierto que en una organización en donde el clima organizacional es favorable por ende los trabajadores se sentirá más satisfechos en su trabajo, pero si el clima de la organización es deficiente, si los trabajadores perciben que las condiciones bajo las cuales laboran son deplorables, entonces se sentirá insatisfechos.

Forehand y Gilmer demostraron que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tiene un efecto sobre la satisfacción. Éstos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. Es cierto que cuando un trabajador percibe su ambiente armonioso, de apoyo por parte de sus compañeros y directivos, y si sus papeles están bien definidos sentirá mayor satisfacción que aquel trabajador que percibe su ambiente de trabajo hostil en donde sus papeles no están bien definidos. Pero también es cierto que la Satisfacción va a cambiar usualmente según la percepción que tenga el trabajador del clima organizacional. ¿Pero qué aspectos del clima están implicados en la Satisfacción del Trabajador? En realidad existen otros componentes tales como: las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, la cohesión del grupo de trabajo, el grado de implicación en la tarea y el apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

También es cierto que el comportamiento del grupo y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

Con respecto a los resultados de Clima Organizacional se observa que se presenta el estrés por la falta de una retroalimentación del trabajo realizado por parte del trabajador y que le genera incertidumbre de lo realizado. Así mismo, se observa un clima deficiente por la falta de motivación en la organización, y que eso genera que los trabajadores laboren en un estado de ánimo desfavorable. Los trabajadores sienten que no pueden desempeñar correctamente su trabajo esto por la falta de un

guía en la organización, sienten que no pueden alcanzar las metas de la empresa y por ende genera una atmósfera de oposición. Así mismo, ellos necesitan de un líder para que su desempeño mejore, necesitan del espacio adecuado para desarrollar mejor sus actividades laborales, sienten que sus compañeros de trabajo son distantes con ellos, necesitan presenciar y contribuir en la toma de decisiones empresariales.

De lo anterior se puede decir que si bien, los trabajadores laboran en un ambiente deficiente y como se menciona más adelante, las instituciones cuentan con escasos recursos pero también es primordial el factor humano, por eso es importante tomar en cuenta a los alumnos ya que son parte primordial de la Institución ya que finalmente forman a la Organización.

El Clima Organizacional tiene una influencia continua sobre la Satisfacción de las personas en el Trabajo. Cuando una persona encuentra dentro de los componentes de una organización una respuesta a sus necesidades, podemos decir que se encuentra satisfecho. Es cierto que en una organización en donde el clima organizacional es favorable por ende los trabajadores se sentirá más satisfechos en su trabajo, pero si el clima de la organización es deficiente, si los trabajadores perciben que las condiciones bajo las cuales laboran son deplorables, entonces se sentirán insatisfechos.

Siguiendo con lo anterior Los trabajadores de las instituciones se sienten satisfechos por el tipo de trabajo que realizan, tienen la posibilidad de desarrollar y utilizar sus habilidades y destrezas, la posibilidad de innovar, la facilidad de desplazamiento entre casa y trabajo, estos factores son de suma importancia para

que el trabajador esté satisfecho, los directivos deben poner énfasis en las posibles dimensiones que pudieran afectar la satisfacción de sus trabajadores, pero eso es importante tener en claro la importancia que tiene el Clima Organizacional sobre su institución y sus trabajadores.

Con respecto a la vinculación que tiene los componentes negativos del clima organizacional con la satisfacción en el trabajo, se encontró que no existe vinculación alguna entre los componentes del clima organizacional como son: conflicto de funciones, falta de apoyo social, falta de participación en las decisiones y evaluación de desempeño deficiente con la satisfacción en el trabajo; es importante mencionar que probablemente los resultados obtenidos es porque los participantes no tienen clara la definición o las implicaciones del clima organizacional. De igual manera tampoco se encontró alguna relevancia entre los aspectos socio-demográficos y la satisfacción en el trabajo, sin embargo sabemos que el Clima Organizacional es una parte fundamental para que el trabajador esté satisfecho en su trabajo, pero también es de suma importancia saber que para el trabajador el Clima de su Organización no le afecta su Satisfacción Laboral.

Cabe señalar que en las Instituciones de Educación básica de Gobierno, cuentan con escasos recursos tanto económicos, tecnológicos como humano, esto es, al no contar con una estructura organizacional bien definida, los papeles, el ambiente de trabajo, las evaluaciones de desempeño, las evaluaciones de la satisfacción son reducidas o ni siquiera se llevan a cabo para que la organización trabaje exitosamente y esto se vea reflejado en el aprovechamiento de los alumnos. Por eso es importante que las instituciones de educación básica de gobierno tengan

en cuenta el factor humano y aquellos factores que intervienen en ello, como son, la motivación, liderazgo, relaciones de trabajo, desempeño, satisfacción, comunicación etc, ya que tomando en cuenta estas implicaciones los trabajadores sentirán que son parte importante de la organización, estarán más comprometidos, mantendrán un clima de trabajo favorable, las relaciones de trabajo serán armoniosas y estarán más satisfechos con su trabajo.

Así mismo también es importante que en las instituciones de educación básica los directivos tengan conciencia de la importante capacitación que necesitan los trabajadores, plantearles el hecho de que una organización debe de trabajar conjuntamente y armoniosamente para que crezca eficazmente en sus objetivos como organización social, y evitar en un futuro la posible formación de sindicatos que pudieran poner en peligro a la misma organización y a los alumnos que también son parte importante de la organización, es decir, mantener relaciones de trabajo adecuadas. Igualmente que las instituciones estén preparadas para la solución de los problemas o posibles problemas en los que se pudieran enfrentar.

Por eso es importante tomar en cuenta las aportaciones de los trabajadores ya que ellos forman un parte importante de la organización, además de que ellos conocen bien su trabajo y sus actividades, los directivos deben estar en constante comunicación con sus subordinados ya que de esa forma se pueden detectar ciertas necesidades que si no se solucionan de inmediato pudieran ocasionar en un futuro conflictos que a la organización le costaría pérdidas como: económicas, humanas etc.

Entonces si los componentes del Clima Organizacional que se tomaron en cuenta para esta investigación no tienen vínculo con la Satisfacción en el Trabajo entonces Gibson hace mención de otros componentes como serían: aspectos individuales (actitudes, personalidad, valores), normas y papeles, políticas, influencia, sistema de remuneración, comunicación, etc.

Abordando los resultados, los Trabajadores perciben su Clima Organizacional insuficiente, se podría decir que tal Clima de confianza nacerá cuando los niveles jerárquicos, la comunicación, estén fuertemente estructurados.

Se recomienda considerar a los demás componentes del Clima Organizacional para su análisis en las instituciones, ya que es evidente que existe un Clima Laboral insuficiente dentro de las organizaciones; esto con el fin de determinar si entre los demás componentes del Clima Laboral que no se analizaron en esta investigación existe alguno que se vincule con la Satisfacción de los Trabajadores y así tomar las medidas necesarias y para el éxito de la organización.

REFERENCIAS.

1. Aldaga, R. Brief, A. Diseño de tareas y motivación del personal. Editorial: Trillas. México (1993).
2. Alter, M. J. "Science of Flexibility". Editorial: Harback (1996).
3. Amau, J. Motivación y conducta. Editorial: Fontanella, Barcelona, (1984).
4. Bass, B. M., "Interface between personal and organizational psychology" journal of applied psychology (1985).
5. Bio, W. Experiencia en grupos. Editorial: Paidós. Buenos Aires. (1976).
6. Bolles, R., Teoría de la motivación: investigación experimental y evaluación. Editorial: Trillas. México. (1990).
7. Bowers, D. G., y Likert. "Systems of Organization: management of the Human resource. The University of Michigan Press, Ann Arbor. (1977).
8. Brown, J. y Moberg. La psicología social en la Industria. Editorial: Fondo de Cultura Económica. México. (1990).
9. Brunnet, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial: Trillas. México. (1987).
10. Casas, P. "Mucho más que un simple ambiente de Trabajo". Rev Alta Dirección. Vol 2. N°. 3. México (1990).
11. Cofer, C y Appley, M. Psicología de la Motivación. Editorial: trillas. México. (1989).
12. Corpoven. Antes del Cambio. Revista calidad empresarial. N° 3, Caracas (1997).
13. Cummings, L. y Schwab, D. Recursos Humanos. Desempeño y Evaluación. Editorial: Trillas. México. (1994).
14. Chemers; Martin y Susan, E. Murphy. "Grupos de Liderazgo y Diversidad y Organizaciones, "Diversidad en las Organizaciones: Nuevas perspectivas para un Lugar de Trabajo Cambiante. (Mil Robles, CA: Sage). (1995).
15. Cheng, J. L. C y Peterson, R. B. "Advances in International Comparative Management". Vol. 12, Stamford, CT, USA: Jai Press.
16. Crozier, M y Friedberg, E., L'acteur et le systeme. Editions du seuil, París (1977).
17. Dalton, M., Men Who Manage, Wiley, Nueva York, (1959).
18. Dessler, G. Administración de recursos Humanos. Editorial: Prentice Hall-Hispanoamericana. México. (1979).
19. Dessler, G. Administración de Personal. Editorial: Prentice Hall- Hispanoamericana. México (1993).
20. Dubois, P. Les "Cercles de Qualite" un outil de Gestion Privile'gie' pour les PME, Monografía, Montreal, (1982).
21. Forgas, R. Percepción del desarrollo Cognoscitivo. Editorial: Trillas. México. (1989).
22. Forehand, G. y Gilmer, B. "Environ Mental variation in Studies of Organizational Behavior", Psychological Bulletin 62. (1964).

23. Frederiksen, N., "Some Effects of organizational Climates on Administrative Performance, educational testing service. Princetown. (1966).
24. Gellerman, S. W. "People and Profits". Editorial: McGraw-Hill, New York. (1960). (Trad. Guadarrama. Madrid. (1966).
25. Gibson, L. Organizaciones: conducta, estructura y proceso. Editorial: Interamericana. México. (1983).
26. Gill, L. La Nueva Dirección de Personas en la Empresa. Editorial: Mc Graw Hill. México. (1997).
27. González, D. teoría de la Motivación y Práctica Profesional. Editorial: Pueblo y educación. La Habana. (1995).
28. Hall, R. "Organizaciones, estructura, procesos y resultados. Editorial: Prentice Hall. 2da Edición. México. (1996).
29. Hall, E.T. "Beyond Culture" Editorial: Doubleday. Garden City, Nueva York (1976).
30. Halpin, A. W y Crofts, D. B. The Organizational Climate of School, University of Chicago (1975).
31. Harrison, R., Y Pratt. "Understand Ding your Organization is Character". Harvard Business Review. (1994).
32. Hogan, R, Curphy, G. J., & Hogan, J. "What we Know About Leadership: Effectiveness and Personality: American Psychologist. (1994).
33. Huertas, J., Motivación. Editorial: Alque. Buenos aires. (1997).
34. Humble, J. W., La Direccion Par Objetifts et ses Applications, C. L. M., París. (1971).
35. Kast, F y Rosenwerh. Administración de las organizaciones. Editorial: Mc Graw Hill. México. (1983).
36. Kelinger, F. N. y Lee, H. B. "Investigación del Comprtamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales". Editorial: MCGrawn-Hill Interamericana Editores. México. (2002).
37. Kirkpatrick, L. A y Loke. Fear and Affiliation Reconsidered from a stress and coping perspective: The importance of cognitive clarity and fear reduction. Journal of social and clínica psychology. (1992).
38. La Follette, W. R. y Sims, H. P., "Is satisfaction redundant with Climate" Organizational Behavior and human Performance. (1975).
39. Larouch, V y Delorme, F., "Satisfaccion au travail: reformulation the' orique", relations industrielles, Vol.27 (4). (1972).
40. Lawler, E. F. III, Hall, D. T y Oldham, G. R., "Organizational Climate: relations to Organizational Structure, Process and performance", Organizational Behavior and human performance. (1974).
41. Lazarus, R.S. "Psychology Stress and the Coping Process": Editorial Mc Graw Hill. Nueva York. (1996).
42. Ligen, D. R. "Teams embedded in organizations. Some implications. American Psychologists. (1990).

43. Litwin y Stringer, R. *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Business School. (1990).
44. Litwin y Stringer. *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Business School, Boston. (1978).
45. Litwin y Stringer. *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Business School, Boston. (1968).
46. Linares. "Gestión de recursos Humanos". *Revista Calidad Empresarial*. Caracas. (1996).
47. Likert, R.,. *Le Gouvernement participatif de L'entreprise*, collection Hommes et Organisations, París. (1974).
48. Lyon, H. L. e Ivancevich, J. M.,. "An Exploratory Investigation of Organizational Climate and job Satisfaction in a Hospital", *Academy of management Journal*. (1974).
49. Locke, E.,. "Thoward a Theory of Task; motivation and incentives organizational behavior and human performance. (1968).
50. Maslow, A. H. *Motivation and personality* (3ª. ed). Harper & Roe. Nueva York. (1994).
51. Merino, P. L. *Estudio del clima Laboral de la Dirección Delagacional Monterrey*. Depto. De estudios de Personal cuadernos. México. (1986).
52. Michel, G. *Ecología de la Organización*. Editorial: Trillas. México. (1974).
53. Mc Clelland, D. C. "Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journat of Personality and Social psychology*. (1962).
54. McGrath, J.E. "Stress and Behaviour in Organizations. En: M. D. Dunnette (Editorial). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago. Ran McNally (1976).
55. Muchinsky, Paul, M. "Psicología Aplicada al Trabajo". Editorial: Paraninfo, Thomson Learning (2001).
56. Nosnick, O, A. "Calidad, una Revolución Cultural en la Empresa" *Rev. Alta Dirección*. Vol 2, N°4. México. (1990).
57. Ogilvie, D. y Sadler. "Perceptions of School Effectiveness and its Relations hip to Organizational Climate", *Journal of Educational Administration*, 2. (1979).
58. Palavicini, E., J. "Calidad y Productividad", *Rev. Alta dirección*, Vol 5, N°3. México. (1990).
59. Palma, S. "Motivación y Clima Organizacional en Personal de Entidades Universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. Vol. 4. N° 5. (2000).
60. Payne, R. L. y Mansfield "Relations Ships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure Context, and hi erarchical position" *administratives science quarterly*. (1973).
61. Pelletier, K. R. "Mind as healer; mind as slayer: A holistic approach to preveting stress disorders. Nueva york. Dell. (1977).
62. Robbins. "Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial: Prentice Hall- Hispanoamericana. México. (1987).
63. Robbins. "Organizational behavior. Editorial: Prentice Hall, Nueva York. (1999).

64. Schelling, T. "Micromotivos y Macroconductas. Editorial: Fondo de Cultura Económica. México. (1989).
65. Sikula, F., A. "Administración de Recursos Humanos". Editorial: Limusa. México. (1988).
66. Slocum, J. W y P. M. Topichak. "Do Cultural Differences Affect Job Satisfaction", en journal of Applied psychology (1972).
67. Stogdill, R., "Personal Factors Associated with leadership: a review of the literatura", journal of psychology. (1948).
68. Taguiri, R., "The Concept, of Organizational Climate", in R. Taguiri y G. H. Litwin, Organizational Climate: explorations of a concept, Harvard Business School. Boston. (1968).
69. Terman, L. M. " A Preliminary Study of the Psychology and Pedagogy of Leadership. Journal of genetic Psychology. (1904).
70. Tepstra Vern. "International Dimensions of Marketing, Pws-Kent, Publishing Company, Boston. (1988).
71. Triandis, H. C. "Cross-Cultural Training Across the Individualism-Colectivism divide. International journal of intercultural Relations (1989).
72. Vargas, R., V. ¿Cómo crear un buen Clima Organizacional?, Rev. Alta Dirección, Vol 1, N° 3. México. (1990).
73. Villasanz, B., "Un Estudio sobre el Colectivismo Japonés", en Studies on International Relations, (intercultural relations), Institute of International relations, Nihon University, Japón. (1991).
74. Von Haller Gilmer y B, Deci, E. L. "Industrial and Organizational Psichology. Editorial: Mc Graw Hill, Nueva York. (1997).
75. Woolfolk. A. "Psicología educativa. Editorial: Prentice Hall (6ta Edición). México. (1996).
76. Yang, K. S., "Beyond Maslows' Culture-Bound, Linear Theory: a preliminar statement of the doublé- Y model of basic human need", ponencia presentada en el 24th. International congress of applied psichology. San Francisco California, Agosto de 1998.
77. Zultowski, W. H, Arvey, R. D. y Dewherst. "Effects of Organizational Climate on relationships Betwen goal-settin atributes and employee satisfaction". Journal of vacational bahavior. (1978).

Anexo 1.

Tabla de reactivos para la validación por jueces.

Reactivos.
Me estresa no tener ninguna evaluación sobre mi desempeño.
Cuando me siento estresado por el exceso de trabajo ocasionalmente tengo dolores de espalda que dificultan mis actividades laborales.
Mis aspiraciones se ven frustradas porque no reconocen mi esfuerzo.
Es reconocido mi esfuerzo por mis compañeros de trabajo.
Me siento estresado cuando dispongo de poco tiempo para realizar mis labores.
Soy aprobado por mis logros en la empresa.
Me estresa saber que no dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.
Me siento feliz cuando los directivos dan a conocer los logros de la empresa.
En situaciones estresantes cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo.
Me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales.
Me estreso cuando siento que dispongo de mucho tiempo y tengo poco trabajo.
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta mis labores.
Me siento feliz cuando reconocen mi trabajo.
Me considero una persona capaz de realizar sus metas.
Mi estado de ánimo no afecta mi desempeño.
Mis actividades laborales son efectivas aún sin la existencia de un supervisor que me guíe.
Me estresa no tener información clara sobre mi desempeño.
Cuento con un guía que dirija mis actividades laborales.
Me siento satisfecho con mis logros obtenidos.
Mi desempeño es menos eficaz si no hay un guía
Realizo adecuadamente mi trabajo aunque no cuente con un guía.
Me estreso porque sé que merezco un puesto más alto.
Siento que la persona que guía mis actividades no toma en cuenta mis opiniones.
24. Mi desempeño sería el óptimo si existiera alguien que me guiara en mis labores.
Siento que la persona que guía mis actividades no reconoce mis esfuerzos realizados para la mejora de mi desempeño.
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.
Recibo incentivos cuando realizo adecuadamente mis labores.
Hace falta alguien que critique mis actividades para mejorar.
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.
El jefe desconfía del grupo de trabajo.
Frecuentemente recibo retroalimentación y reconocimiento por mis metas.
Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo.
Siento que falta alguien que dirija los pasos y técnicas a realizar.
El que no interactúe con mis compañeros no afecta mi desempeño.

Hace falta un guía que discuta con el grupo los procedimientos para conseguir las metas.
Siento que necesito pertenecer a un grupo de trabajo para que mejore mi desempeño.
Siento que necesito interactuar más con mis compañeros de trabajo.
Me siento capaz de sobresalir en otras áreas del trabajo.
Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.
Siento que mis compañeros de trabajo no me apoyan en mis actividades laborales.
No afecta mi desempeño en la empresa si mis compañeros de trabajo no son unidos.
Cuento con la plena confianza para realizar tareas que no sean de mi área.
Soy aceptado por mi grupo de trabajo.
La interacción con mis compañeros de trabajo es agradable.
Mi desempeño se ve afectado por la falta de un líder en el grupo.
Mi desempeño sería el óptimo si mis compañeros de trabajo fueran más unidos.
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.
Mis metas personales de trabajo coinciden con las de mis compañeros de trabajo.
La interacción con mis compañeros de trabajo no afecta mis metas laborales. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.
Mi desempeño en la empresa depende de la interacción con mis compañeros de trabajo.
Los miembros del grupo son distantes con migo.
El grupo de trabajo valora mis aportes.
La interacción con mis compañeros hace más eficaz mi trabajo.
Mis compañeros de trabajo no ven mis logros dentro de la empresa.

Anexo 2.

INSTRUMENTO PILOTO.

ESCALA DE ACTITUD DE LOS COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE VINCULAN CON LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

El presente cuestionario es parte de una investigación que se está realizando sobre el Clima Organizacional y la Satisfacción en el trabajo de Instituciones de Educación Básica. Por tal motivo su contribución es elemental, recuerde que todas sus respuestas son confidenciales y anónimas. No existen respuestas buenas ni malas, conteste según su criterio.

Datos generales.

1. Sexo H M
2. Edad.....años.
3. Escolaridad.....

A continuación se le presentan una serie de reactivos relacionados al clima organizacional, lea cuidadosamente cada reactivo y marque con una cruz X en el espacio que crea conveniente. Por favor contesta con honestidad.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1. Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo.

2. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones

3. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

4. La interacción con mis compañeros de trabajo es agradable.



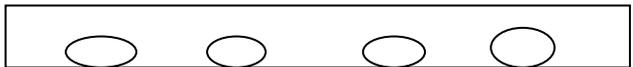
5. Me siento satisfecho con mis logros obtenidos



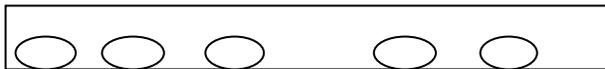
6. Cuento con la plena confianza para realizar tareas que no sean de mi área



7. En situaciones ambiguas cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo.



8. Hace falta un guía que discuta con el grupo los procedimientos para conseguir las metas.



9. Me siento capaz de sobresalir en otras áreas del trabajo



10. Siento que necesito pertenecer a un grupo de trabajo para que mejore mi desempeño.



11. Frecuentemente recibo retroalimentación y reconocimiento por mis metas laborales.



12. Constantemente me veo envuelto en conflictos laborales lo que hace que mis actividades dentro de la empresa se vean interrumpidas.



13. Cuando me siento estresado por el exceso de trabajo ocasionalmente tengo dolores en alguna parte del cuerpo que dificultan mis actividades laborales.



14. Mi desempeño es menos eficaz si no hay un guía. 

15. Siento que mis compañeros de trabajo no me apoyan en mis actividades laborales. 

16. Soy aprobado por mi jefe en mis logros dentro de la empresa 

17. Me estresa saber que no dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo. 

18. los logros de mis compañeros hacen que mi trabajo lo realice favorablemente. 

19. Mi jefe genera una atmósfera de descontento y hostilidad entre los miembros. 

20. Mi desempeño en la empresa depende de la interacción con mis compañeros de trabajo. 

21. Recibo incentivos cuando realizo adecuadamente mis labores 

22. Mis aspiraciones se ven frustradas porque no reconocen mi esfuerzo. 

23. Me estreso cuando siento que dispongo de mucho tiempo y tengo poco trabajo. 

24. Me siento fatigado cuando dispongo de poco tiempo para realizar mis labores. 

25. Mi desempeño sería el óptimo si existiera alguien que me guiara en mis labores. 

26. Los miembros del grupo son distantes con migo. 

27. Me considero una persona capaz de realizar mis metas laborales. 

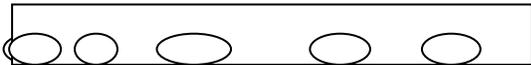
28. Cuando mi trabajo no es lo que yo espero tiendo a molestarme con mis compañeros de trabajo. 

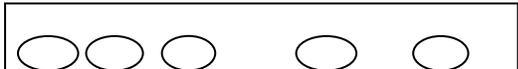
29. Siento que falta alguien que dirija los pasos y técnicas a realizar. 

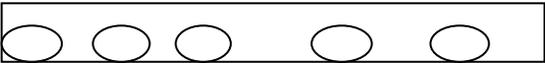
30. La falta de un guía hace que me sienta distante de la empresa. 

31. La interacción con mis compañeros hace más eficaz mi trabajo. 

32. Me siento feliz cuando los directivos dan a conocer mis logros en la empresa 

33. Me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales. 

34. Me siento feliz cuando reconocen mi trabajo 

35. Me estreso porque sé que merezco un puesto más alto. 

36. Mi desempeño se ve afectado por la falta de un líder en el grupo. 

37. Me estresa no tener información clara sobre mi desempeño. 

38. Es reconocido mi esfuerzo por mis compañeros de trabajo

39. Mis actividades laborales son efectivas aún sin la existencia de un supervisor que me guíe.

40. Soy aceptado por mi grupo de trabajo

41. El que no interactúe con mis compañeros no afecta mi desempeño.

42. Siento que la persona que guía mis actividades no toma en cuenta mis opiniones.

43. Me estresa no tener ninguna evaluación sobre mi desempeño.

44. Realizo adecuadamente mi trabajo aunque no cuente con un guía.

45. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.

46. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta mis labores.

47. El grupo de trabajo valora mis aportes.

48. Siento que necesito interactuar más con mis compañeros de trabajo.

Anexo 3

Tabla de confiabilidad.

Reactivos.	Escala de varianza	Correlación total	Alpha de cronbach	Alpha de cronbach del total de la escala
Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo	184.516	.511	.875	0.898
los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	195.220	.237	.881	
me siento satisfecho con mis logros obtenidos	219.040	-.569	.898	
Siento que necesito pertenecer a un grupo de trabajo para que mejore mi desempeño	186.585	.653	.872	
Constantemente me veo envuelto en conflictos laborales lo que hace que mis actividades dentro de la empresa de vean interrumpidas	186.672	.581	.873	
Cuando me siento estresado por el exceso de trabajo ocasionalmente tengo dolores en alguna parte del cuerpo que dificultan mis actividades laborales	190.189	.292	.882	
Mi desempeño es menos eficaz si no hay un guía	191.651	.502	.876	
Me estresa saber que no dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	175.895	.735	.868	
Los logros de mis compañeros hacen que mi trabajo lo realice favorablemente	191.799	.303	.880	
Mi desempeño en la empresa depende de la interacción con mis compañeros de trabajo	185.168	.550	.874	
Mis aspiraciones se ven frustradas porque no reconocen mi esfuerzo	194.855	.332	.879	
Me estreso cuando siento que dispongo de mucho tiempo y tengo poco trabajo	181.045	.603	.872	
Me siento fatigado cuando dispongo de poco tiempo para realizar mis labores	179.099	.759	.868	
Mi desempeño sería el óptimo si existiera alguien que me guiara en mis labores	189.266	.593	.874	
los miembros del grupo son distantes conmigo	213.620	-.347	.896	
Me considero una persona capaz de realizar mis metas laborales	207.633	-.338	.886	
Cuando mi trabajo no es lo que yo espero tiendo a molestarme con mis compañeros de trabajo	190.599	.533	.875	

Siento que falta alguien que dirija los pasos y técnicas a realizar	183.771	.734	.870
Me siento feliz cuando los directivos dan a conocer mis logros en la empresa	192.533	.335	.879
Me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales	178.309	.763	.868
Me siento feliz cuando reconocen mi trabajo	199.403	.144	.882
Me estreso porque sé que merezco un puesto más alto	185.013	.551	.874
Mi desempeño se ve afectado por la falta de un líder en el grupo	185.476	.677	.871
Me estresa no tener información clara sobre mi desempeño	179.306	.801	.867
Me estresa no tener ninguna evaluación sobre mi desempeño	181.816	.610	.872
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta mis labores	185.857	.450	.876
Siento que necesito interactuar más con mis compañeros de trabajo	182.938	.626	.872

Anexo 4

INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL (CLIMORG)

Instrucciones.

A continuación se le presentan una serie de reactivos relacionados al clima organizacional, lea cuidadosamente cada reactivo y marque con una cruz **X** en el espacio que crea conveniente. Por favor Contesta con honestidad. Recuerde que todas sus respuestas son confidenciales y anónimas. No existen respuestas buenas ni malas, conteste según su criterio.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso, ni de acuerdo, ni en desacuerdo.	De acuerdo.	Totalmente de acuerdo.
--------------------------	---------------	--	-------------	------------------------

1. Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo.

2. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

3. Siento que necesito pertenecer a un grupo de trabajo para que mejore mi desempeño.

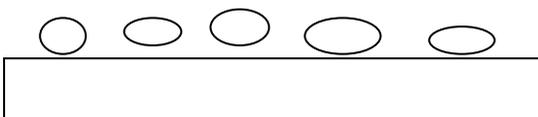
4. Constantemente me veo envuelto en conflictos laborales lo que hace que mis actividades dentro de la empresa se vean interrumpidas.

5. Cuando me siento estresado por el exceso de trabajo ocasionalmente tengo dolores en alguna parte del cuerpo que dificultan mis actividades laborales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso, ni de acuerdo, ni	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-----------------------------	------------	-----------------------

6. Mi desempeño es menos eficaz si no hay un guía. 

7. los logros de mis compañeros hacen que mi trabajo lo realice favorablemente. 

8. Mis aspiraciones se ven frustradas porque no reconocen mi esfuerzo. 

9. Me estreso cuando siento que dispongo de mucho tiempo y tengo poco trabajo. 

10. Me siento fatigado cuando dispongo de poco tiempo para realizar mis labores. 

11. Mi desempeño sería el óptimo si existiera alguien que me guiara en mis labores. 

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso, ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	---	------------	-----------------------

12. Los miembros del grupo son distantes conmigo. 

13. Cuando mi trabajo no es lo que yo espero tiendo a molestarme con mis compañeros de trabajo. 

14. Siento que falta alguien que dirija los pasos y técnicas a realizar. 

15. Me siento feliz cuando los directivos dan a conocer mis logros en la empresa

16. Me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso, ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	---	------------	-----------------------

17. Me estreso porque sé que merezco un puesto más alto.

18. Mi desempeño se ve afectado por la falta de un líder en el grupo.

19. Me estresa no tener información clara sobre mi desempeño.

20. Me estresa no tener ninguna evaluación sobre mi desempeño.

Datos generales.

1. Sexo H M

2. Edad:..... años.

3. Escolaridad:.....

4. Ocupación:.....

Gracias por su participación.

Anexo 5

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

(ESL) (ANAYA, 2005).

Instrucciones:

A continuación se te presentan una serie de reactivos relacionados a la satisfacción laboral, existen cinco opciones de respuesta que se te presentan a continuación, por favor lee cada ítem y rodea con un círculo el número que creas más conveniente, recuerda sólo marcar un número para cada ítem, no existen respuestas malas. Contesta según tu criterio.

Datos generales.

Sexo.....Edad.....

Puesto que ocupa.....

¿En qué grado consideras que en tu actual trabajo se dan los siguientes hechos?

- 1- Muy bajo.
2- Bajo.
3- Medio.
4- Alto.
5- Muy alto.
- Opciones de respuesta.

(Por favor, rodea con un círculo).

Ítems	1	2	3	4	5
Encontrar motivador del trabajo que realizas.	1	2	3	4	5
Obtener un buen salario.	1	2	3	4	5
Participar en el diseño del puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades.	1	2	3	4	5
Disponer de suficiente tiempo para la familia.	1	2	3	4	5
Sentir que estás realizando algo valioso.	1	2	3	4	5
Posibilidad de actualización permanente.	1	2	3	4	5
Reconocimiento económico del rendimiento laboral.	1	2	3	4	5

Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas.	1	2	3	4	5
Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes.	1	2	3	4	5
Sentir que tu rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades.	1	2	3	4	5
Disponer de una buena seguridad social.	1	2	3	4	5
Tener autonomía en el desarrollo de las actividades.	1	2	3	4	5
Disponer de suficiente tiempo libre.	1	2	3	4	5
Poder establecer en una localidad determinada.	1	2	3	4	5
Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo.	1	2	3	4	5
Sentir que el trabajo es adecuado a tus habilidades y talentos.	1	2	3	4	5
Tener un horario flexible.	1	2	3	4	5
Participar activamente en el establecimiento de objetivos.	1	2	3	4	5
Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo.	1	2	3	4	5
Variedad en las actividades del trabajo.	1	2	3	4	5
Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos.	1	2	3	4	5
Tener un plan de trabajo claro.	1	2	3	4	5
Participación en programas de perfeccionamiento.	1	2	3	4	5
Tener superiores competentes y justos.	1	2	3	4	5
Tener una opinión propia.	1	2	3	4	5
Tener buenas relaciones con los superiores.	1	2	3	4	5
Sentir que el trabajo es el adecuado para ti.	1	2	3	4	5
Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades.	1	2	3	4	5
Facilidad de desplazamiento entre el hogar y el centro de trabajo.	1	2	3	4	5

Anexo 6

Tabla de resultados de la validación por jueces.

Reactivos.	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Juez 6	Total.
Estrés							
1. Me siento estresado cuando dispongo de poco tiempo para realizar mis labores.				x			83.3%
2. En situaciones estresantes cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo.		x	x	x			50%
3. Me estresa no tener información clara sobre mi desempeño.		x	x	x			50%
4. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta mis labores.		x	x				66.6%
5. Cuando me siento estresado por el exceso de trabajo ocasionalmente tengo dolores de espalda que dificultan mis actividades laborales.							100%
6. Me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales.		x		x		x	50%
7. Me estreso porque sé que merezco un puesto más alto.		x		x		x	50%
8. Me estreso cuando siento que dispongo de mucho tiempo y tengo poco trabajo.				x		x	66.6%
9. Me estresa saber que no dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.		x		x			66.6%
10. Me estresa no tener ninguna evaluación sobre mi desempeño.		x		x			66.6%

Falta de motivación.							
Mis aspiraciones se ven frustradas porque no reconocen mi esfuerzo.		x		x			66.6%
Me siento feliz cuando reconocen mi trabajo.							100%
Me siento satisfecho con mis logros obtenidos.							100%
Es reconocido mi esfuerzo por mis compañeros de trabajo.		x			x		66.6%
Soy aprobado por mis logros en la empresa.		x					83.3%
Me considero una persona capaz de realizar sus metas.							100%
Me siento feliz cuando los directivos dan a conocer los logros de la empresa.		x					83.3%
Mi estado de ánimo no afecta mi desempeño.		x		x		x	50%
Me siento capaz de sobresalir en otras áreas del trabajo.				x			83.3%
Cuento con la plena confianza para realizar tareas que no sean de mi área.							100%
Recibo incentivos cuando realizo adecuadamente mis labores.							100%
Frecuentemente recibo retroalimentación y reconocimiento por mis metas.						x	83.3%

Falta de liderazgo.							
Siento que falta alguien que dirija los pasos y técnicas a realizar.				x			83.3%
Mi desempeño se ve afectado por la falta de un líder en el grupo.							100%
Hace falta un guía que discuta con el grupo los procedimientos para conseguir las metas.							100%
Hace falta alguien que critique mis actividades para mejorar.		x				x	50%
Mi desempeño sería el óptimo si existiera alguien que me guiara en mis labores.				x		x	66.6%
Mis actividades laborales son efectivas aún sin la existencia de un supervisor que me guíe.		x					83.3%
Mi desempeño es menos eficaz si no hay un guía.		x		x			50%
Cuento con un guía que dirija mis actividades laborales.				x			66.6%
Realizo adecuadamente mi trabajo aunque no cuento con un guía.			x				50%
Siento que la persona que guía mis actividades no toma en cuenta mis opiniones.		x		x			50%
Siento que la persona que guía mis actividades no reconoce mis esfuerzos realizados para la mejora de mi desempeño.		x		x			50%
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo.				x			66.6%
El jefe desconfía del grupo de trabajo.				x			66.6%
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias.				x			66.6%
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.			x				83.3%

Falta de cohesión.							
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.				x			83.3%
Soy aceptado por mi grupo de trabajo.				x		x	66.6%
Los miembros del grupo son distantes con migo.							100%
Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.				x		x	66.6%
El grupo de trabajo valora mis aportes.						x	83.3%
Siento que mis compañeros de trabajo no me apoyan en mis actividades laborales.			x			x	50%
7. No afecta mi desempeño en la empresa si mis compañeros de trabajo no son unidos.		x	x			x	50%
Mi desempeño sería el óptimo si mis compañeros de trabajo fueran más unidos.							100%
La interacción con mis compañeros de trabajo es agradable.							100%
Siento que necesito interactuar más con mis compañeros de trabajo.				x			83.3%
Siento que necesito pertenecer a un grupo de trabajo para que mejore mi desempeño.				x			83.3%
El que no interactúe con mis compañeros no afecta mi desempeño.		x		x			66.6%
13. La interacción con mis compañeros hace más eficaz mi trabajo.				x			66.6%
Mi desempeño en la empresa depende de la interacción con mis compañeros de trabajo.							100%
Mis metas personales de trabajo coinciden con las de mis compañeros de trabajo.							100%
La interacción con mis compañeros de trabajo no afecta mis metas laborales.		x		x			66.6%
Mis compañeros de trabajo no ven mis logros dentro de la empresa.				x		x	66.6%
18. Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo.				x			83.3%

Anexo 7

Diferencias entre grupos extremos por cada reactivo mediante prueba t de Student.

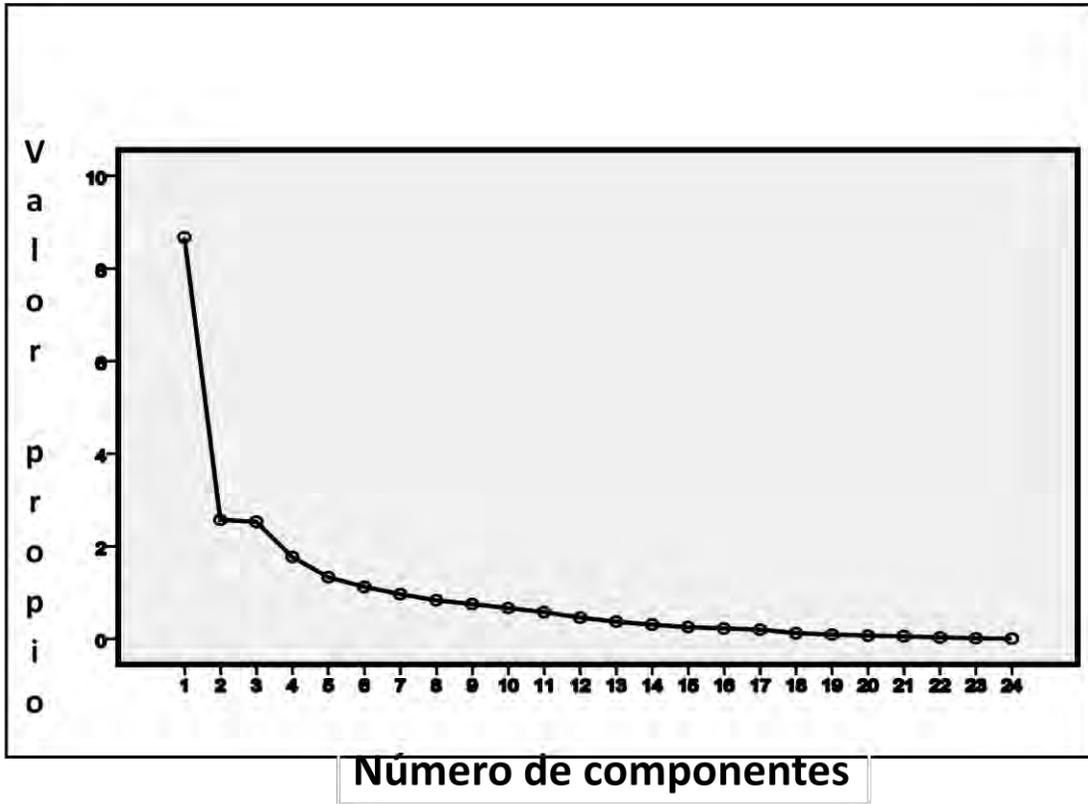
Reactivos.	t	p	Media puntuaciones bajas	Media puntuaciones altas
1. Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo	-2.256	.041*	-2.926	-.074
2. Los miembros del grupo tiene en cuenta mis opiniones	-2.020	.063	-2.320	.070
3. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	-1.536	.147	-2.397	.397
4. La interacción con mis compañeros de trabajo es agradable	-1.271	.224	-2.016	.516
5. Me siento satisfecho con mis logros obtenidos	3.416	.004**	.465	2.035
6. Cuento con la plena confianza para realizar tareas que no sean de mi área	.000	1.000	-1.146	1.146
7. En situaciones ambiguas cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo	.401	.694 .695	-1.087	1.587
8. Hace falta un guía que discuta con el grupo los procedimientos para conseguir las metas	-.580	.571	-1.761	1.011
9. Me siento capaz de sobresalir en otras áreas del trabajo	.509	.619	-.402	.652
10. Siento que necesito pertenecer a un grupo de trabajo para que mejore mi desempeño	-3.742	.004**	-2.360	-.640
11. Frecuentemente recibo retroalimentación y reconocimiento por mis metas laborales	-.821	.425	-1.806	.806
12. Constantemente me veo envuelto en conflictos laborales lo que hace que mis actividades dentro de la empresa de vean interrumpidas	-3.529	.010*	-2.613	-.637
13. Cuando me siento estresado por el exceso de trabajo ocasionalmente tengo dolores en alguna parte del cuerpo que dificultan mis actividades laborales	-1.475	.162	-2.454	.454
14. Mi desempeño es menos eficaz si no hay un guía	-3.00	.012*	-1.929	-.321
15. Siento que mis compañeros de trabajo no me apoyan en mis actividades laborales	-1.332	.204	-1.958	.458
16. Soy aprobado por mi jefe en mis logros dentro de la empresa	-.970	.349	-2.409	.909
17. Me estresa saber que no dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	-6.141	.000	-3.204	-1.546
18. Los logros de mis compañeros hacen que mi trabajo lo realice favorablemente	-2.175	.047	-2.731	-.019
19. Mi jefe genera una atmósfera de descontento y hostilidad entre los miembros	.207	.839	-1.169	1.419
20. Mi desempeño en la empresa depende de la interacción con mis compañeros de trabajo	-3.688	.003**	-2.570	-.680
21. Recibo incentivos cuando realizo adecuadamente mis labores	-.600	.558	-1.715	-.965

22.	Mis aspiraciones se ven frustradas porque no reconocen mi esfuerzo	-1.570	.139	-1.479	.229
23.	Me estreso cuando siento que dispongo de mucho tiempo y tengo poco trabajo	-4.348	.002**	-3.173	-1.077
24.	Me siento fatigado cuando dispongo de poco tiempo para realizar mis labores	-7.666	.000	-3.045	-1.711
25.	Mi desempeño sería el óptimo si existiera alguien que me guiara en mis labores	-3.360	.005	-2.048	-.452
26.	Los miembros del grupo son distantes conmigo	1.930	.074	-.139	2.639
27.	Me considero una persona capaz de realizar mis metas laborales	1.528	.149	-.101	.601
28.	Cuando mi trabajo no es lo que yo espero tiendo a molestarme con mis compañeros de trabajo	-2.826	.026*	-1.979	-.271
29.	Siento que falta alguien que dirija los pasos y técnicas a realizar	-4.194	.003**	-2.645	-.855
30.	La falta de un guía hace que me sienta distante de la empresa	-.821	.425	-1.806	-.806
31.	La interacción con mis compañeros hace más eficaz mi trabajo	-.580	.571	-1.761	1.011
32.	Me siento feliz cuando los directivos dan a conocer mis logros en la empresa	-2.986	.014*	-2.363	-.387
33.	Me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales	-9.391	.000	-3.224	-2.026
34.	Me siento feliz cuando reconocen mi trabajo	-1.572	.138	-1.773	.273
35.	Me estreso porque sé que merezco un puesto más alto	-3.130	.010*	-2.949	-.551
36.	Mi desempeño se ve afectado por la falta de un líder en el grupo	-4.202	.003**	-2.454	-.796
37.	Me estresa no tener información clara sobre mi desempeño	-8.050	.000	-3.008	-1.742
38.	Es reconocido mi esfuerzo por mis compañeros de trabajo	.000	1.000	-1.282	1.282
39.	Mis actividades laborales son efectivas aún sin la existencia de un supervisor que me guíe	.000	1.000	-.811	.811
40.	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	1.158	.266	-.320	1.070
41.	El que no interactúe con mis compañeros no afecta mi desempeño	.664	.518	-.837	1.587
42.	Siento que la persona que guía mis actividades no toma en cuenta mis opiniones	.148	.884	-1.685	1.935
43.	Me estresa no tener ninguna evaluación sobre mi desempeño	-4.025	.001	-3.449	-1.051
44.	Realizo adecuadamente mi trabajo aunque no cuente con un guía	.421	.680	-1.024	1.524
45.	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	-.563	.583	-1.804	1.054
46.	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta mis labores	-1.883	.081	-2.942	-.192
47.	El grupo de trabajo valora mis aportes	-.403	.693	-1.579	1.079

48. Siento que necesito interactuar más con mis compañeros de trabajo	-4.151	.001	-3.033	-.967
---	--------	------	--------	-------

Anexo 8.

Gráfica de sedimentación.



Anexo 9. Tabla de Análisis factorial de componentes principales.

Reactivos	Conflicto de funciones	Falta de apoyo social	Falta de participación en las decisiones	Evaluación de desempeño deficiente
1. Constantemente me veo envuelto en conflictos laborales lo que hace que mis actividades dentro de la empresa de vean interrumpidas	.819			
2. Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo	.733			
3. Cuando mi trabajo no es lo que yo espero tiendo a molestarme con mis compañeros de trabajo	.618			
4. Me estresa saber que no dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	.586			
5. Mi desempeño se ve afectado por la falta de un líder en el grupo	.564			
6. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	-.513			
7. Los logros de mis compañeros hacen que mi trabajo lo realice favorablemente		.871		
8. Los miembros del grupo son distantes conmigo		-.838		
9. Me estreso porque sé que merezco un puesto más alto		.758		
10. Me estresa no tener ninguna evaluación sobre mi desempeño		.720		
11. Siento que necesito pertenecer a un grupo de trabajo para que mejore mi desempeño			.816	
12. Me estreso cuando siento que dispongo de mucho tiempo y tengo poco trabajo			.784	
13. Siento que falta alguien que dirija los pasos y técnicas a realizar			.621	
14. Me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales			.513	
15. Mi desempeño sería el óptimo si existiera alguien que me guiara en mis labores			.484	
16. Cuando me siento estresado por el exceso de trabajo ocasionalmente tengo dolores en alguna parte del cuerpo que dificultan mis actividades laborales				.824
17. Mis aspiraciones se ven frustradas porque no reconocen mi esfuerzo				.614
18. Mi desempeño es menos eficaz si no hay un guía				.607
19. Me estresa no tener información clara sobre mi desempeño				.513
20. Me siento fatigado cuando dispongo de poco tiempo para realizar mis labores				.507

Anexo 10. Reactivos para la escala final de Clima Organizacional.

Reactivos.	Factores.
Constantemente me veo envuelto en conflictos laborales lo que hace que mis actividades dentro de la empresa se vean interrumpidas.	Conflicto de funciones: estrés resultado de exigencias de conflicto. Los efectos adversos del conflicto de funciones son menos evidentes en los ambientes de trabajo caracterizado por la camaradería y el apoyo social, que en situaciones carentes de los mismos.
Cuando mi trabajo no es lo que yo espero tiendo a molestarme con mis compañeros de trabajo.	
Mi desempeño se ve afectado por la falta de un líder en el grupo.	
Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	
Siento que necesito interactuar más con mis compañeros de trabajo.	
Los logros de mis compañeros hacen que mi trabajo lo realice favorablemente.	Falta de apoyo social: estrés provocado por el aislamiento o el desprecio social. Tener amigos y partidarios en momentos de crisis ayuda a los gerentes a ver las situaciones estresantes como hechos menos amenazadores y más controlables que si tuviera poco o ningún apoyo social.
Los miembros del grupo son distantes conmigo.	
Me estreso porque sé que merezco un puesto más alto.	
Me estresa no tener ninguna evaluación sobre mi desempeño. Siento que necesito más apoyo de mis compañeros de trabajo.	
Siento que necesito pertenecer a un grupo de trabajo para que mejore mi desempeño.	Falta de participación en las decisiones: estrés provocado por la impotencia y alienación. La causa principal es que no se les permite presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales relevantes que afectan su trabajo.
Me estreso cuando siento que dispongo de mucho tiempo y tengo poco trabajo.	
Siento que falta alguien que dirija los pasos y técnicas a realizar.	
Me estresa el que no se me permita presenciar ni contribuir en la toma de decisiones empresariales.	
Mi desempeño sería el óptimo si existiera alguien que me guiara en mis labores.	
	Evaluación de desempeño deficiente: estrés provocado por retroalimentación insuficiente, nula o perjudiciada. Por lo menos
Cuando me siento estresado por el exceso de trabajo ocasionalmente tengo dolores en alguna parte del cuerpo que dificultan mis actividades laborales.	
Mis aspiraciones se ven frustradas porque no reconocen mi esfuerzo.	

<p>Mi desempeño es menos eficaz si no hay un guía.</p>	<p>son dos tipos de estrés derivados de problemas con la evaluación del desempeño. El primero es no tener ninguna evaluación y, por tanto desconocer cómo se está realizando o debería realizarse el trabajo. El segundo lugar, recibir retroalimentación negativa sin indicaciones respecto a la forma de mejorar el desempeño</p>
<p>Me estresa no tener información clara sobre mi desempeño.</p>	
<p>Me siento fatigado cuando dispongo de poco tiempo para realizar mis labores.</p>	