



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**“Estudio de la Cultura Organizacional en una
Industria Textil Mexicana”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

Adriana Sánchez Torres

Director:

Lic. Guillermo Hernández Neria

Dictaminadores:

Lic. Alejandro Gaona Figueroa

Lic. Alejandro Velasco Rivera



Los reyes Iztacala, Edo. México, Octubre 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a mis padres, quienes con sacrificio, dedicación y amor me han conducido al camino del éxito, siendo la obtención de este logro, tan sólo un eslabón de la cadena de triunfos que estoy segura tendré. Y ustedes mis queridos viejos seguirán alentándome frente a circunstancias adversas que venceré, confrontando los miedos, la desesperanza, ayudándome a conseguir la victoria sin perder nunca la fe.

Agradezco también a mis hermanos: Patricia, María, Alicia, Francisco y Pilar por coincidir en la misma familia, por compartir el calor de un hogar y ser un soporte económico, moral y emocional en todo momento.

Gracias también a los profesores Guillermo Hernández, Alejandro Gaona y Alejandro Velasco; quienes guiaron la realización de este trabajo perfeccionándolo con sus observaciones y sabías aportaciones.

Finalmente agradezco a mi esposo Jorge Eduardo y a mi hijo Emanuel, por ser bendiciones en mi existir y fuente de inspiración para cumplir satisfactoriamente esta gran meta.

A todos ustedes prometo no olvidar su apoyo incondicional y acompañamiento en esta primer parada del viaje a la realización de mi vida profesional, reiterando por consiguiente mi infinita gratitud.

INDICE

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Capítulo 1. Historia de la psicología organizacional.....	12
1.1 Antecedentes.....	12
1.1.1 Definición de la psicología organizacional.....	15
1.1.1.1 Función del psicólogo organizacional.....	16
1.1.2 Definición de Cultura organizacional.....	18
1.1.2.1 Aproximaciones teóricas al estudio de la Cultura organizacional.....	28
1.1.2.2 Funciones de la Cultura Organizacional.....	28
1.1.3 Definición del Clima organizacional.....	30
1.1.3.1 Aproximaciones teóricas al estudio del clima organizacional.....	32
1.1.3.2 Factores que intervienen en el clima organizacional.....	33
1.1.3.2.1 Comportamiento organizacional.....	37
1.1.3.2.2 Satisfacción laboral.....	38
1.1.3.2.3 Motivación.....	46
1.1.3.2.4 Comunicación.....	52
1.1.3.2.5 Liderazgo.....	62
1.1.3.2.6 Trabajo en equipo.....	66
Capítulo 2. Método.....	71
2.1 Diseño de investigación.....	71
2.1.1 Población.....	71
2.1.2 Lugar de investigación.....	71
2.1.3 Instrumento.....	72
2.1.4 Procedimiento.....	72
Capítulo 3. Resultados.....	74
3. 1 Discusión de resultados.....	93
Capítulo 4. Conclusiones.....	110
Bibliografía.....	118
Anexos	

RESUMEN

El presente estudio evaluó la influencia de factores del clima laboral como una expresión de la cultura organizacional: sistema de creencias, actitudes, conductas, sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de una Industria Textil Mexicana. El diseño de investigación utilizado fue no experimental, transeccional, descriptivo. Empleando un muestreo no probabilístico, participando 40 adultos (30 hombres y 10 mujeres) con edades entre los 25 a 45 años, del área de tejido de los turnos: matutino, vespertino y nocturno. Aplicándose una escala tipo Likert, elaborada por Ruíz (1997), para el diagnóstico del clima organizacional, cuyos datos se integraron en cuatro rubros (comunicación, satisfacción laboral, productividad e identificación) analizándose por medio de Microsoft Excel. Obteniendo como resultados que el 87% de los trabajadores acepta favorablemente el sistema de comunicación, el 91% se encuentra satisfecho laboralmente, obteniéndose un 89% de productividad y que el 97% se identifica adecuadamente con la empresa. Concluyendo que el estilo cultural que caracteriza a la industria es burocrático, desarrollándose un clima laboral paternalista autoritario incidiendo en la satisfacción laboral de los empleados.

INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento mismo de la organización hasta nuestros días ha sido un tema de gran interés el estudio de la cultura organizacional, aumentando considerablemente en la década de los ochenta, siendo una forma de actuar estratégica y eficientemente dentro de una organización.

Considerando que el estudio de la cultura organizacional implica conocer de que manera las características (estructura, procedimientos de coordinación, formas de ejercer la autoridad) influyen sobre las creencias, actitudes, conductas, a la vez que sus acciones provocan cambios en el contexto organizacional, en el presente trabajo se planteó como pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Industria Textil Mexicana?

La importancia del conocimiento de la cultura, radica en que constituye la base fundamental en la que se define y explicita el clima organizacional; este último representa la estructura psicológica de la organización, haciendo referencia a las percepciones, personalidad o carácter interno de ésta. Tales percepciones están basadas en la interacción de las características personales y organizacionales. Por lo que funge como un indicador de diagnóstico de la organización. Siendo elemental el estudio de los factores del comportamiento organizacional (satisfacción, comunicación, productividad, identificación) que refieren las conductas o actitudes que las personas muestran en el ámbito laboral cuyos objetivos principales son explicar, predecir y controlar dicha conducta. Permitiendo ampliar la visión del comportamiento y funcionamiento interno de los empleados, reconocer fuentes de conflicto existentes que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas, delimitar fuentes de insatisfacción que obstaculicen el crecimiento personal y organizacional y tomar acciones que conlleven a importantes mejoras en los niveles de eficiencia y éxito de una organización.

Las organizaciones se definen como sistemas sociales estructurados compuestos por individuos coordinados y dirigidos por un conjunto de normas, entre los que existen una diferenciación de roles, tareas, funciones y niveles jerárquicos, orientados hacia la consecución de unos objetivos específicos, con unos límites más o menos precisos, que mantienen una relación permanente con su entorno y con una relativa continuidad en el tiempo. No obstante, que personas y organización se necesitan mutuamente para la consecución de sus respectivos objetivos, la relación entre estos no siempre es satisfactoria y de armonía, sino que muchas veces se torna tensa y conflictiva debido a la existencia de intereses contrapuestos, pues en ocasiones la organización pretende alcanzar unos objetivos que suelen ser incompatibles con las metas individuales (Gil y Alcover, 2003)

Por lo que la participación del psicólogo en el ámbito organizacional es de suma importancia al ocuparse del estudio del comportamiento humano en el contexto laboral, en relación con los diferentes subsistemas que lo conforman: individuos y grupos participantes, estructura, tecnología, sistemas de poder y autoridad, medio ambiente, cultura. Siendo relevante partir de la identificación de ésta última, dirigiéndose al lado emocional y motivacional del trabajo, incluyendo el estudio de tópicos tales como actitudes, equidad, satisfacción, comunicación, estrés, liderazgo, equipos y aspectos más amplios del diseño del trabajo y de la organización, con el fin de realizar una actuación consciente y coherente con la realidad de la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras (Muchinsky, 2002 y Conte, 2005).

Para abordar el estudio de la cultura organizacional en el caso específico que nos ocupa, es importante precisar el origen y significado que tiene la palabra cultura.

La palabra cultura estuvo largamente asociada a las labores de la labranza de la tierra, proviene del latín y significa cultivo; sus componentes eran *cul*ts (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción). Sin embargo, este término derivó en diversos aspectos, dejando atrás su verdadero significado y, fue utilizado arbitrariamente, de ahí que cultura se entienda como un proceso

que determina niveles socioeconómicos, sin embargo, la cultura se encuentra en todo lo que hacemos y decimos como grupo social, la misma organización lo es (Montealegre, 2006).

Los antecedentes del estudio de la cultura organizacional pueden ser ubicados en los orígenes de las Ciencias Sociales, ámbito en el cual se aprecia que los aportes de mayor trascendencia son los de la Antropología, la Sociología, la Psicología Social y la Economía. Todas desde diferentes ángulos investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura ha estado presente como resultado de las relaciones interpersonales (Pérez, Naranjo, y Roque, 2009).

Con la aparición de la ciencia administrativa a inicios del siglo XX, se abrió un nuevo espacio para el estudio de la cultura organizacional y más profundo desde el punto de vista epistemológico y a la vez, más holístico y sistémico, gestándose el concepto de cultura aplicado a la organización desde el aporte de la escuela de Administración de las Relaciones Humanas y a partir de los experimentos desarrollados por Mayo (1972, en Dávila y Martínez, 1999) quien empieza a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional al interesarse por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión de que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

A continuación se hace referencia a conceptos fundamentales para desarrollar el estudio de la cultura organizacional, teniendo en cuenta su naturaleza y complejidad y la inexistencia de una definición totalmente aceptada.

El concepto de cultura es meritorio para la Antropología en el siglo pasado y se le atribuye a Taylor (1871, en Podestá, 2006) quien concibe a la cultura como esa totalidad que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derechos, costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre

adquiere como miembro de la sociedad.

Tratando de resolver el problema de la falta de una definición común Kroeber y Kluckhoholm (1952, en Pérez, Naranjo y Roque, 2009) la delimitaron de la siguiente manera: se entiende por cultura a las pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos.

Rafaeli y Pratt (1993, en Priante, 2003) consideran la cultura organizacional como una variable que interviene en el desempeño y la satisfacción. Los empleados forman una percepción subjetiva global de la organización, basada en factores como la comunicación, liderazgo, el trabajo en equipo, la cual se convierte en la cultura de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan al desempeño y a la satisfacción del empleado.

Por su parte Schein (2004, en Salas, 2009) refiere que cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar, sentir, en relación con estos problemas.

Pero la definición más habitual y en la cual se basó la presente investigación, es la propuesta por Rodríguez F., (1999) Kinicki y Kreitner (2003) y Daft (2005) para quienes la Cultura Organizacional, se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras, determinando la manera en que el mundo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos

espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. También se plantea como las diferentes concepciones de interpretar la realidad, formas distintas de enfrentar los problemas o la formación, la interacción social, los escenarios, el trabajo. Ofreciendo formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización; y es también la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa y organización reflejando la actitud global de la organización (Montealegre, 2006).

Así pues, este elemento, es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los miembros, proporciona un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores, así mismo, la cultura apoya en la guía de actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas, a su vez, ayuda a la organización a adaptarse al entorno externo y a responder con rapidez a las necesidades de los demás. Por lo que su desconocimiento puede ser causa de malos entendidos e interpretaciones erróneas dentro de las sociedades causando incapacidad de coordinación y de integración (Ruíz, 1997 y Robbins, 2004).

Una cultura que comparte conocimientos, permite a sus miembros fomentar una cultura dominante que incluya sus valores y manifestar lo que cada uno sabe generando un sentido de identidad, debido a que los procesos son únicos. Esta base del conocimiento es beneficiosa para la organización y forja gran estabilidad social derivada del conocimiento diario; también promueve sentirse a gusto, aumentar la producción y el conocimiento, y recibir recompensas y reconocimientos por las aportaciones. Una cultura organizacional así, facilita el compromiso y la cooperación, y actúa como pegamento social manteniendo unida a la organización (Domínguez, Rodríguez y Navarro, 2009).

Debido a que la organización influye en quienes trabajan en ella;

proporciona con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, el desarrollo del clima laboral, el cual, está vinculado por ende a la cultura organizacional puesto que es considerado una expresión de ésta, a través de las percepciones que tienen los trabajadores, generadas por la interacción con los miembros de la organización, respecto a políticas, prácticas, procedimientos y participación, interpretando la realidad organizacional que experimentan, modulando y dirigiendo su comportamiento, presentándose una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación (Rodríguez, 2004 y Stem, 2008).

La importancia del conocimiento del Clima Organizacional radica en que deja ver la situación actual acerca del funcionamiento de los empleados y la organización misma y hace posible conocer, evaluar y actuar sobre fuentes de conflicto existentes que contribuyen al estancamiento o deterioramiento organizacional. O bien puede tener un carácter preventivo, puesto que si el clima es positivo permite el desarrollo organizacional y prevé problemas que pudieran surgir. De ésta forma, el clima organizacional es punto de partida para iniciar y mantener cambios sobre los aspectos y dimensiones que requieran apoyo (Guízar, 1998; Robbins, 1998 y Dubrin, 2003).

A su vez, el clima laboral, permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, conduciendo a la eficiencia de la organización (Sandoval, 2004).

De tal forma, el objetivo de la presente investigación consistió en evaluar la influencia de factores del clima laboral como una expresión de la cultura organizacional: sistema de creencias, actitudes, conductas, sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de una Industria Textil Mexicana.

CAPÍTULO 1

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes

El origen de la Psicología Organizacional se circunscribe básicamente en hechos ocurridos en los siguientes períodos: la primera guerra mundial, los acontecimientos entre guerras, la segunda guerra mundial, hacia finales de los años cincuenta hasta principios de los setenta, su desarrollo en las últimas décadas y en la actualidad.

Muchinsky (2002), Rodríguez (2004) y Conte (2005) describen brevemente a continuación, cada etapa a través de las cuales se va delimitando el campo de estudio de la psicología organizacional, la cual emerge *en la segunda mitad del siglo XIX en E. U.*, a partir del conflicto entre empleados y patronos, por la percepción sobre el funcionamiento de la organización, a la que se concibe como sistema burocrático-despersonalizado, es decir, mecánico y cerrado; consideraciones que surgen desde la ingeniería, la administración y la sociología.

Desde este marco disciplinar, ajeno a la psicología, surgen varias propuestas de los primeros psicólogos industriales (Catell, Munsterberg, Scott y Bingham), cuyo fin consistía en: lograr un incremento de productividad en las empresas industriales, establecer principios científicos de administración y de dirección universales, basados en una concepción formalista de la organización y desde un enfoque estructuralista y global, eliminar las grandes dosis de irracionalidad y de arbitrariedad existentes en las empresas de la época.

En la primera guerra mundial, tanto en Norteamérica (Scott y Bingham) como en Inglaterra (Muscio, Myers, Cathart, Vernon, Wyatt y Fraser), se realizaron actividades enfatizando los aspectos individuales, sin poner en entredicho el modelo de organización científica.

Apareciendo diferencias sustanciales entre ambas corrientes (norteamericana y europea), orientándose los primeros hacia una psicometría de las actitudes (elaboración de test Army Alpha y Army Beta) y los segundos hacia el factor humano y hacia el establecimiento de un modelo psicofisiológico del desempeño, el cual produjo una mejora de la productividad en las empresas y del bienestar en los trabajadores.

Posteriormente, *en el período entre guerras* surgen en E. U., una serie de perspectivas teóricas desarrolladas íntegramente, orientadas al estudio de los procesos de grupo que influyen en el comportamiento de los individuos en el lugar de trabajo y en su rendimiento. En estos momentos el desarrollo teórico de la psicología industrial dio un giro importante con las aportaciones realizadas por Mayo (1972, en Dávila y Martínez, 1999), dando lugar a la denominada escuela de relaciones humanas. En donde se planteaba una nueva concepción del ser humano en el trabajo, un cambio en el objeto de estudio de la psicología industrial y nuevas intervenciones en el mundo de la empresa.

De esta manera, se pasa de un modelo psicofisiológico, a un modelo socio emocional, en el que las causas del rendimiento laboral ya no se encuentran en las capacidades fisiológicas y psicológicas del empleado, sino en el grado de satisfacción obtenido que, a su vez, vendrá determinado por el trato social que reciba de la persona en su lugar de trabajo. En cuanto al objeto de estudio, en este momento se centra en el análisis de las actitudes y de las interacciones sociales, consideradas como variables intermedias o intervinientes entre las condiciones objetivas de trabajo y los resultados o nivel de desempeño alcanzado por el trabajador.

Mientras que *en la segunda guerra mundial*, se vuelve a poner todo el énfasis sobre el individuo, desarrollándose desde la psicología los llamados modelos humanistas, quienes conciben al trabajador como fuentes de recursos, entre los que incluyen no sólo habilidades físicas, sino también la capacidad

creativa y la presencia de conductas responsables, autodirigidas y autocontroladas, haciendo de esta forma, énfasis en el crecimiento personal del trabajador dentro de la organización. Por otra parte, desde la economía, los modelos apoyados en la teoría de la decisión y que podemos llamar económicos-decisores, vienen a completar esta nueva imagen que se tiene de los trabajadores como autores de decisiones y solucionadores de problemas.

Hacia finales de los años cincuenta y principios de los setenta, comienzan a emerger las teorías denominadas contingentes o de la contingencia estructural (Woodward, 1958; Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorch, 1967), las cuales, tenían como principal propósito explicar el impacto del contexto en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones, con la finalidad de mejorar su desempeño (Ibarra, 2000, en Rodríguez, 2004).

Más adelante, durante las décadas de los años sesenta y setenta empiezan a emerger las teorías sistémicas de la organización, las cuales conciben a la organización como un sistema social abierto influido por los inputs de carácter tecnológico, superándose las limitaciones que presentó la escuela de relaciones humanas, pues en este sistema social sí se considera la existencia real y la importancia de los grupos informales y del liderazgo natural como constituyentes importantes del mismo. Además, se tiene presente la necesidad de conjugar los aspectos tecnológicos con las características psicológicas y sociales que debe poseer todo grupo de trabajo para conseguir la motivación y la satisfacción de sus miembros.

En las últimas décadas se han producido profundas transformaciones en los valores, la estructura, los procesos y los estilos de dirección de las organizaciones como consecuencia de los grandes cambios sucedidos en el entorno en el que éstas operan (creciente complejidad de la economía, interdependencia de los mercados, altos niveles de competitividad, incorporación de nuevas tecnologías). Las transformaciones en las organizaciones giran en torno a dos pilares básicos

que sustentan actualmente el éxito de éstas: los recursos humanos y los clientes, con lo que la atención de la empresa se dirige hacia la gestión estratégica de ambos, y por tanto, hacia la identificación y la satisfacción de sus necesidades. *Actualmente*, ya no se concibe al trabajador como un coste, sino como un recurso que se puede desarrollar, formar e incluso gestionar. Por lo que se centran en la investigación de la mejor manera de dirigir el comportamiento de los recursos humanos hacia la creación de valor y hacia el desarrollo, mantenimiento y consolidación de ventajas competitivas para la organización.

1.1.1 Definición de la psicología organizacional

Siendo la psicología organizacional, un área de aplicación de la Psicología, es preciso empezar por una definición de ésta. La Psicología es una ciencia que se define por el estudio del comportamiento del ser humano en todas sus manifestaciones y contextos: incluyendo las relaciones sociales, las actividades laborales, el desarrollo educativo y la vida familiar.

Ahora bien, como área específica de la psicología, se puede definir en una primera aproximación a la Psicología organizacional, como el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo (Guión, 1956, en Rodríguez, D., 1999). Por otra parte, Blum y Naylor (1968, en Rodríguez, D., 1999) la definen como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto laboral, partiendo del estudio del hombre en sus dimensiones individual y social, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

Según Muchinsky (2002) la psicología organizacional tiene dos facetas: la científica, en donde los psicólogos plantean preguntas para encauzar su investigación, utilizando métodos científicos para obtener respuestas y posteriormente organizar los resultados de los estudios en patrones significativos, que sean útiles para explicar la conducta y reproducir los resultados para formular

generalizaciones sobre dicha conducta. Los descubrimientos de la investigación pueden utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral, por lo que esta área se vincula con la otra faceta de la psicología organizacional; la práctica, en donde los psicólogos se ocupan de la aplicación del conocimiento para resolver estos y muchos otros problemas reales en el mundo laboral.

Así pues, Gil y Alcover (2003) manifiestan que la psicología organizacional es una disciplina básica y aplicada, que trata de comprender el comportamiento humano a través del estudio de los procesos individuales como interpersonales-grupales y organizacionales que se producen en estos contextos y en sus relaciones con el entorno, e intervenir en ellas con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados, tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto, manteniendo relaciones con otras disciplinas: psicología industrial, psicología social, sociología, antropología, las disciplinas administrativas y el desarrollo organizacional.

1.1.1.1 Función del psicólogo organizacional

Muchinsky (2002) señala que los escenarios principales de trabajo de los psicólogos organizacionales, se dividen en cuatro áreas principales: universidades 35%, empresas de consultoría 34%, industria 19%, administración pública 12%; ámbitos en los cuales las actividades profesionales que desempeñan pueden agruparse en seis campos generales:

- *Selección y colocación:* Desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Dedicados a identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
- *Capacitación y Desarrollo:* Identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el

puesto (trabajo en equipo, manejo de tecnología).

- *Evaluación del desempeño:* Proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo.
- *Ergonomía:* Este es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos organizacionales, quienes se dedican a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas, es decir que puedan ser operados con facilidad, valiéndose de conocimientos derivados de la fisiología, medicina industrial y de la percepción.
- *Calidad de la vida laboral:* Es el análisis de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Así mismo los psicólogos pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan, ya que una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor en la organización y a la salud emocional del individuo.
- *Desarrollo de la organización:* Proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.

Cabe mencionar que para la realización de esta última actividad, Rodríguez (2004) señala que es importante considerar los factores que influyen sobre el comportamiento en las organizaciones, el cual se desarrolla en un complejo sistema social, constituido por individuos y grupos que se relacionan entre sí y con el ambiente que les rodea. Añadiendo que las acciones de los empleados, se verán afectadas no sólo por los roles que se les asignen, papeles que

desempeñen, por la posición que tenga en la organización, sino también, y sobre todo, por la cultura y el clima que exista; es decir, por el conjunto de creencias, valores, mitos, ritos, y normas que compartan entre ellos, acerca de la organización así como por la calidad del sistema de relaciones psicológicas y sociales existentes.

Denison (1996, en Gil y Alcover, 2003) ha subrayado que ambos conceptos; cultura y clima organizacional, representan perspectivas claramente distinguibles y que proceden de tradiciones ontológicas diferentes, vinculadas con planteamientos derivados de la Psicología -el clima- y de la Antropología -la cultura-, participando también la Sociología en ambas. Siendo importante, clarificar ambos conceptos para que no haya una confusión en la investigación de un aspecto y otro, de tal manera que se pueda evitar que afecte el modo de intervenir en las organizaciones.

1.1.2 Definición de Cultura organizacional

La cultura organizacional es “el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el mundo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos” (Kinicki y Kreitner, 2003) p.(30).

En concordancia Daft (2005) afirma que la cultura de la organización es un conjunto de valores, de asunciones y de creencias básicas mantenidas por sus miembros que opera de forma inconsciente y les sirve para conducirse de un modo adecuado en ese contexto, formándose y desarrollándose de modo gradual como resultado de las experiencias compartidas por los individuos y por los grupos. Todo mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida. Sólo cuando las organizaciones tratan de implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores, tienen que enfrentarse a su poder.

Complementando lo anterior Rodríguez F., (1999) indica que cuando se habla de cultura en las organizaciones, se hace referencia a tres áreas conceptuales diferentes: *sistema de valores, ética de la gestión*; cuyo desarrollo ha de ser planificado, organizado, dirigido y controlado, *ideología*; es decir, el discurso subyacente e implícito que anima y dirige la organización, ya sea el poder, la función, la tarea o la persona, y *comportamiento*: asentando, de esta forma una influencia decisiva de la cultura de la organización sobre el comportamiento de todos sus miembros; siendo intangible pero observable, tal como se refleja en los valores, creencias, normas, ideologías y mitos cuyos elementos esenciales son compartidos por todos y les son vitales para desarrollar sus actividades y realizarse como personas.

Olivares y Gonzáles (1995) señalan siete características que, combinadas, definen cómo es la cultura de la organización: *autonomía individual*; grado de iniciativa y responsabilidad de los miembros dentro de la organización. *Estructura*; indica cómo se encuentra organizada la institución, normas, reglamentos y políticas que rigen la empresa. *Apoyo*; cantidad y calidad de ayuda que los gerentes muestran a sus subordinados. *Identidad*; que consiste en la identificación de cada trabajador, con sus amigos, equipo de trabajo y con la organización como tal. *Desempeño*; éste se ocupa de la manera de evaluar y motivar el desempeño laboral de los miembros de la organización. *Tolerancia al conflicto*; la habilidad, tanto individual como grupal, de manejar situaciones difíciles y relaciones entre compañeros. Y por último, pero no por ello menos importante, la *tolerancia al riesgo*; es decir, la capacidad para innovar y enfrentar situaciones de peligro.

En contraste, Robbins (1998) menciona las siguientes características de la esencia de la cultura organizacional: *innovación y riesgos*; grado en que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos. *Atención al detalle*; grado en que se espera que los empleados muestren precisión y análisis. *Orientación a los resultados*; grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y los procesos seguidos para

alcanzarlos. *Orientación a la gente*; grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización. *Orientación a los equipos*; grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos. *Agresividad*; grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista. Y *estabilidad*; grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el statu quo y no al crecimiento.

La cultura de una organización se manifiesta en un amplio abanico de formas. Peiro (1990, en Gil y Alcover, 2003) propone tres niveles: *nivel observable*; referido a los productos de la cultura: lenguaje, rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, clima, símbolos, artefactos, mitos, historias, leyendas, espacio físico, vestimenta. *Nivel apreciativo y valorativo*; valores, filosofía, ideología, expectativas, actitudes, perspectivas, conocimiento, prioridades, significados. Dichos elementos permiten justificar, dar razón e interpretar los productos del nivel anterior. Y el *nivel fundante*; integrado por supuestos y creencias básicas: asunciones que se mantienen en la organización acerca del significado del trabajo, la naturaleza humana, las relaciones sociales y del entorno en el que opere. Aspectos no manifiestos que constituyen el núcleo esencial de la cultura en sí.

Guízar (1998) especifica algunos de los elementos del primer nivel observable que transmiten la cultura, los cuales, favorece, en mayor o menor grado, el que el trabajador conozca y asimile la cultura que rige la organización a la que pertenece.

Historias. Son las anécdotas nacidas en la organización referentes a los fundadores, las cuales ejemplifican decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Ésta es la mejor manera de transmitir normas y valores de la institución.

Ritos y ceremonias. Se definen como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización y dan pie para elegir a las personas imprescindibles y despedir aquellas que no lo son.

Anécdotas. Son narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarlos de la empresa.

Símbolos materiales. Es algo que representa otra cosa. Las historias, ritos, ceremonias, y anécdotas, son símbolos. Simbolizan los valores más profundos de una organización. El diseño y disposición de la institución, así como de sus espacios, mobiliarios, uniformes y privilegios ejecutivos son llamados símbolos materiales e indican a los empleados, quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse.

Lenguaje. El lenguaje típico de cada organización o departamento lo hace distinto a otros, identificando a los integrantes de una determinada cultura o subcultura; esto ayuda a transmitir y preservar la cultura de la organización.

Olivares y Gonzáles (1995) manifiestan que al hablar acerca de la existencia, de una cultura, dentro de una organización, que cuenta con propiedades comunes y específicas no se está refiriendo a que sea la única en la empresa, pues teniendo en cuenta la pluralidad de intereses y de sistemas de valores existentes en la organización, más que de cultura se habla de un mosaico de culturas en permanente construcción, reconstrucción y deconstrucción, articulado mediante un continuo proceso de negociación, que es lo que, de hecho, caracteriza la vida de cualquier organización actual. A este respecto, Daft (2005) indica que el área del comportamiento hace que la cultura más global se diversifique en subculturas diferentes, incluso, a veces, de contraculturas.

Robbins (1998) expresa que la cultura dominante es la encargada de expresar los valores básicos que comparten la mayoría de los empleados y que las subculturas expresan los problemas y situaciones específicas de los departamentos o grupos de trabajo y ambas deben complementarse para llevar a cabo su propósito. Por lo que si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, existirán grandes problemas en la empresa pues no habrá una interpretación uniforme a lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto, es el significado compartido de la cultura el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y transformar la conducta.

Asimismo una organización puede caracterizarse por una cultura fuerte o débil. Una cultura fuerte se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización sobre la importancia de valores centrales, los cuales se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente, al igual que la existencia de un consenso entre los miembros respecto a los objetivos, metas e ideales produciendo gran cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, dando lugar a una cultura cohesiva que puede tener un poderoso impacto en el desempeño de la compañía y mayor influencia en el personal logrando en él dinamismo, aumentando la participación y congruencia de la conducta, por lo cual no es necesario hacer hincapié en numerosas reglas y normas, y viceversa si existe poco acuerdo, la cultura será más débil (Allaire y Firsirotu, 1982, en Ruíz, 1997).

Por tanto, es de suma importancia que tal como Daft (2005) declara, la cultura corporativa debe reforzar la estrategia y el diseño estructural que la organización necesita para su efectividad dentro de su ambiente conforme cambian las condiciones de mercado en la que está inmersa la empresa, surgiendo así, diversos estilos de cultura -conjuntos de normas y creencias- que se plasman en diferentes estructuras y sistemas. Cada cultura según menciona Handy (1978, en Muchinsky, 2002) se basa en supuestos muy distintos acerca de la importancia del poder y la influencia, acerca de lo que motiva a las personas, de

cómo éstas piensan y aprenden, de cómo pueden cambiarse las cosas. Estos supuestos dan como resultado distintos estilos de gestión, estructuras, procedimientos y sistemas de incentivos. Además, las culturas se ven influenciadas por los acontecimientos del pasado y por el clima del presente, por la tecnología ligada al tipo de trabajo, por sus objetivos y la clase de personas que trabajan en ellas.

La cultura de cada organización es única en tanto está en función de su misión, visión, metas y entorno. A pesar de ello, algunos investigadores han tratado de clasificar o categorizar las distintas culturas organizacionales, como se muestra en la Tabla 1.

Estilos de Cultura Organizacional		
Autor	Cultura	Características
Parker y Bradley (2000, en Cano, 2005) <i>Su tipología resulta de explorar los valores en competencia dentro de las organizaciones en el sector público.</i>	Modelo de procesos internos (control/interno)	La información gerencial y comunicación se utilizan para lograr estabilidad y control. Este modelo también ha sido llamado "cultura jerárquica" por Deninson (1991, en Gil y Alcover, 2003), involucra la composición de reglas y procedimientos como mecanismos de control, con lo que se logra la conformidad individual y el cumplimiento.
	Modelo de sistemas abiertos (flexibilidad/externa)	Rapidez y adaptabilidad, ayudan a lograr crecimiento, adquisición de recursos y apoyo externo. Este modelo también ha sido llamado "cultura de desarrollo" por Deninson (1991, en Gil y Alcover, 2003). Estas organizaciones son dinámicas y emprendedoras, sus líderes asumen el riesgo y los premios organizacionales son encadenados a la iniciativa individual.
	Modelo de relaciones humanas (flexibilidad/interna)	Este modelo de cultura organizacional también ha sido llamado "cultura de grupo" por Zammuto y Krakower (1991, en Cano, 2005) porque está asociado con la confianza y participación a partir del trabajo en equipo. Los gerentes buscan animar y ser consejeros o guías para los empleados. El cumplimiento con las normas organizacionales proporciona confianza, tradición y obediencia a la organización. Las metas son alcanzadas a partir de un acuerdo general en lugar del control.

	Modelo de metas racionales (control/externo)	La planeación y el establecimiento de metas son utilizados para lograr productividad y eficacia. Este modelo también ha sido llamado "cultura racional" por Deninson (1991, en Gil y Alcover, 2003), debido a su hincapié en los resultados y el logro de metas, los estímulos están relacionados con los resultados.
Feldman, Blutman y Méndez (2001, en cano, 2005) <i>Su tipología resulta de un estudio realizado en el sector público argentino.</i>	Paternalista	Antepone el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación de los resultados, objetivos y metas. Se asocia con el bienestar de los miembros de la organización, la lealtad entre la gente y la organización.
	Apático	Excesiva prudencia de la administración, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad por innovar, la implantación de mayores controles frente a los errores, la poca comunicación entre jerarquías y diferentes sectores de la organización.
	Anómica	Indiferencia al comportamiento del personal, ausencia de recompensas para premiar los éxitos, poca seguridad, escaso interés por el futuro y excesiva preocupación por el despido.
	Exigente	Vínculo laboral demandante, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento, incentivando la competencia interna y la insensibilidad frente a las necesidades de los otros. Se prioriza la eficiencia y aportes individuales, se premia o castiga a partir de lo que se produce y se acentúa en los resultados.
	Integrativa	Adecuada combinación entre altos niveles de orientación hacia el personal y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, congruencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño tanto individual como grupal. Tratando de aprender de los errores más que de castigarlos y sacar provecho de los cambios.
Hartasánchez (2002, en Cano, 2005) <i>Su tipología resulta de un estudio sobre el</i>	Cultura del poder	Las instrucciones se ejecutan siguiendo fielmente lo definido por el jefe. La visión y objetivos estratégicos los fija la dirección. La lealtad y el cumplimiento son requisitos valorados para trabajar en el grupo. La información fluye verticalmente hacia abajo como instrucciones o como órdenes y hacia arriba como acciones ejecutadas y reportes de problemas. En esta cultura la innovación es generada en la cúspide y no en los niveles inferiores.

<i>perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México.</i>	Cultura de la tarea o de la función burocrática	Se distribuye el poder asignando funciones y responsabilidades de acuerdo con una estructura. Se caracteriza por el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes, la definición de perfiles de puestos, la división de responsabilidades y la ejecución ordenada de las funciones asignadas. La innovación se da a partir de la norma, esta reglamentada y tiene un camino lento, lleno de análisis y autorizaciones.
	Cultura del desempeño	Se busca premiar el trabajo en equipo y el logro de resultados; la forma de progresar reside en la capacidad para alcanzar y superar las metas propuestas. A pesar de que se fomenta el trabajo en equipo, crece el individualismo y la lucha interna por el poder y por el éxito individual. La institución limita su perspectiva al logro de resultados inmediatos.
	Cultura de apoyo	Se buscan comportamientos que exalten los méritos del trabajo en equipo y alinear los objetivos y metas personales con las institucionales.
Daft (2005)	Cultura de adaptabilidad	Enfoque estratégico en el entorno externo, recalca la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente. Estimula normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir señales del ambiente en nuevas respuestas conductuales.
	Cultura de misión	Clara visión del propósito de la organización y en el logro de objetivos. Los empleados pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y la organización promete a su vez premios específicos. Los ejecutivos modelan la conducta al visualizar y comunicar un estado futuro deseado para la organización.
	Cultura de clan	Enfoque en la participación e intervención de los miembros de la organización creando un sentido de responsabilidad y propiedad, y por tanto, mayor compromiso. Se centra en las necesidades de los empleados como la ruta para el alto desempeño y ayudarlos a estar satisfechos y productivos.
	Cultura burocrática	Apoya un enfoque metódico para la realización de los negocios. Los símbolos, héroes y ceremonias apoyan la cooperación, tradición, y el seguimiento de políticas y prácticas establecidas como forma de alcanzar los objetivos.

Cultura de aprendizaje	Motiva el cambio y la adaptación, las personas conocen todos los sistemas. <i>Igualdad y confianza</i> , son valores que crean un sentido de comunidad y de interés en cada uno. El énfasis en tratar a todos con cuidado y respeto crea un clima de seguridad y confianza que permite la experimentación, frecuentes errores y aprendizaje. La cultura motiva a tomar riesgos, cambios y mejoras.
------------------------	--

Tabla 1. Describe estilos de cultura identificados por distintos autores.

Los resultados de las investigaciones sugieren que los diferentes modelos de cultura pueden y coexisten en una misma organización, aun cuando los tipos de cultura parecieran incompatibles. Un equilibrio entre los tipos de cultura se considera deseable.

A continuación ilustrándose lo antes expuesto se describe brevemente un estudio realizado por Botello y Vázquez (2003) quienes analizan el clima organizacional en una empresa maquiladora de mayor importancia y arraigo en la ciudad de Mexicali, B.C., como lo es Kenworth Mexicana, pretendiendo reconocer cuáles elementos de su cultura inciden en los objetivos organizacionales, permitiendo a la vez identificar los rasgos caracterológicos que definen su cultura.

Como resultado se obtuvo que de las diez dimensiones que integran el estudio: 1) Imagen y conocimiento de la empresa; 2) Relaciones humanas y colaboración; 3) Desempeño y satisfacción en el trabajo; 4) Supervisión y dirección; 5) Comunicación; 6) Políticas de personal; 7) Remuneración en el trabajo; 8) Calidad de vida en el trabajo; 9) Expectativas ante la encuesta; y, 10) Servicio; las más útiles para caracterizar su cultura resultaron ser desde el punto de vista cualitativo las tres primeras arriba mencionadas.

Los rasgos caracterológicos de la cultura Kenworth la describen como una cultura fuerte y/o cohesiva de tipo adaptativo, partiendo de un criterio clasificatorio centrado en la capacidad mayor o menor para mejorar el rendimiento y garantizar el éxito de una organización, presentando como “núcleo el énfasis en el servicio a

clientes, a los accionistas y al personal, así como a la importancia del liderazgo”. Principio que está explícitamente manifiesto tanto en la filosofía como en la misión de Kenworth Mexicana.

El carácter fuerte y/o cohesivo de la cultura Kenworth se advierte cuando su filosofía y misión que delinean su autoconcepción “como una empresa altamente rentable, con estabilidad y crecimiento; y donde la satisfacción total del cliente constituye la motivación unísona de dicha organización y único credo que regula sus acciones y actos,” se perciben profundamente introyectadas por los empleados, ya que de un 79% de éstos contestó respecto a la misión de la empresa, que es buscar el liderazgo mundial en la producción de tractocamiones; un 15% respondió que la satisfacción del cliente y un 10% señaló que buscar el bienestar de los empleados.

Cabe señalar que otra manifestación de una cultura fuerte es la estabilidad de los empleados; así se tiene que en Kenworth el promedio de antigüedad de los empleados es de 6 años, y sólo el 12% de un total de 1900 empleados, tenía a la fecha menos de 1 año laborando. Otro dato importante que avala lo arriba mencionado, es el que 64% de los empleados tienen contratación de planta.

Otra de las características de la organización con cultura adaptativa es su proactividad, misma que se manifiesta en la intervención en los procesos de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo de cambio.

Tales resultados afirman que Kenworth Mexicana, S.A. de C.V. con 44 años de fundación se ha institucionalizado en la localidad, adquiriendo un valor intrínseco, no sólo por los bienes y servicios que produce, lo cual hace que si sus metas originales pierden importancia, no por ello desaparece. Por lo contrario, se redefine. Y que su permanencia ha generado un entendimiento común entre sus

integrantes, esto es ha creado su propia cultura con características muy particulares.

1.1.2.1 Aproximaciones teóricas al estudio de la Cultura organizacional

Ruíz (1997) cita los siguientes enfoques psicológicos (cognoscitivo y funcionalista) que tradicionalmente han tratado de explicar la cultura.

Enfoque cognoscitivo: en el cual se plantea que la cultura es un sistema de conocimientos a través de los cuales se juzga, percibe, evalúa y actúa, esto es, la cultura en una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en dicha sociedad.

Enfoque funcionalista: desde esta perspectiva, Schein (1985, en Ruíz, 1997) define la cultura como las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos implicados en la supervivencia y en la integración interna, de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir en relación con esos problemas, por tal motivo, el sistema sociocultural de las organizaciones debe reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo.

1.1.2.2 Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura, tanto a nivel general como dentro de una organización cumple una serie de funciones importantes para la adaptación adecuada de los individuos a la sociedad, en este caso específico, a la organización, pues el establecimiento de una determinada cultura tendrá como objetivo la adaptación de cada uno de los miembros a la misma.

Es entonces que Frost (1985, en Ruíz, 1997) plantea que el contexto cultural dota a los individuos de una amplia gama de códigos y lenguajes, así como de una racionalidad y estructura emocional a través de las cuales construyen la realidad, permitiendo a los individuos comprender las acciones, objetos, acontecimientos y situaciones que se dan en una organización, al mismo tiempo que les proporcionan indicadores suficientes para hacer que sus comportamientos en esa organización tengan pleno significado y sentido.

Actuando, según Robbins (2004) como un adhesivo social que mantiene unidos a sus miembros en torno a un proyecto; compartiendo valores, normas mínimas y un lenguaje común que suelen transmitirse a través del proceso de socialización, a fin de que las relaciones interpersonales se desarrollen de forma satisfactoria, permitiéndoles establecer sus fronteras, excluir a quienes no pertenezcan al grupo, fortalecer la cohesión, servir de medio de identificación e incrementar la solidaridad entre ellos. Para sobrevivir han de compartir también unos mismos criterios a la hora de seleccionar a los nuevos miembros, asumir la autoridad, el poder, las posiciones, los recursos, los premios y las sanciones.

En concordancia con lo anterior y complementando, Daft (2005) indica que la cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: ayuda a la integración interna; significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que puedan trabajar juntos efectivamente, determinando la forma en que la gente se comunica en la organización, que comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el estatus. Y por otro lado, la cultura facilita la adaptación externa; se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera.

Además, la cultura, ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas y a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor. También sirve como guía en la toma de decisiones del empleado cuando faltan reglas o políticas escritas. Por tanto, las

dos funciones de la cultura se relacionan con la construcción de un capital social, al desarrollar relaciones, positivas o negativas, dentro y fuera de la organización.

A continuación Ruíz (1997) puntualiza algunas de las funciones de la cultura que se desprenden de un análisis organizacional.

- 1.- Define los límites estableciendo distinciones entre una organización y otros.
- 2.- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- 3.- Facilita la creación de un compromiso personal con la empresa.
- 4.- Proporciona parámetros para evaluar el rendimiento individual y colectivo.
- 5.- Proporciona lineamientos para la estructura de la empresa.
- 6.- Proporciona parámetros para el desarrollo de programas de capacitación.
- 7.- Proporciona lineamientos importantes para el análisis del clima organizacional.

Identificar el tipo de cultura de una institución no es suficiente cuando se busca determinar el impacto de ésta en el clima laboral, sobre todo cuando la cultura se utiliza como una estrategia para el cambio organizacional. Por ello se hace necesario estudiar el clima organizacional.

1.1.3 Definición del Clima organizacional

Stem (2008) define al clima como una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional. Afirmando por consiguiente que el clima laboral es el “tiempo del lugar de trabajo”, así como el tiempo puede afectar las actividades

diarias, el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados.

Además, Payne (1999, en Rodríguez, 2004) manifiesta que el clima organizacional es un concepto multidimensional, constituido por dimensiones relativas a los individuos: personalidad, habilidades, actitudes, motivación, expectativas, inteligencia, valores. Y un concepto molar; pues refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre los miembros de un sistema social. Así mismo, aclara que cada organización tiene un clima diferente, e indica que éste es externo a las personas, que son quienes lo perciben, y tales percepciones están basadas en la interacción de las características personales y organizacionales. Otra idea es que el clima puede verse influido por múltiples factores y puede incidir en los resultados organizacionales pudiéndose operativizar a través de las percepciones, observaciones y medidas objetivas.

Es entonces que el clima organizacional constituye una variable esencial para la comprensión de lo que Schneider (2000, en Salgado, Remesero e Iglesias, 1996) denomina vida psicológica de las organizaciones. Por ello, y debido a su naturaleza multinivel, puede servir como elemento integrador del comportamiento organizacional al considerar los factores procedentes de los individuos, los grupos y la propia organización.

Por otra parte, González-Romá y Peiró (1999, en Gil y Alcover, 2003) declaran que en determinadas definiciones se presenta un problema conceptual, ya que se alude a percepciones individuales compartidas, es decir, el clima se mide a través de las percepciones individuales, pero para que exista un clima en un determinado nivel (grupo, unidad, departamento, organización) es necesario algún grado de acuerdo entre dichas percepciones. Esta aparente paradoja ha dado lugar a la formulación de diferentes tipos de clima: *psicológico*; se define como las percepciones individuales de las características del ambiente o del contexto del que las personas forman parte. *Agregado*; no puede entenderse la

existencia de un clima en un sistema sin el acuerdo entre los miembros que lo componen. *Y colectivo*; persigue la identificación de grupos de miembros organizacionales que presentan percepciones similares del ambiente a través de técnicas estadísticas de agrupamiento o análisis de conglomerados.

1. 1. 3.1 Aproximaciones teóricas al estudio del clima organizacional

Rodríguez (2004) manifiesta que existen diferentes enfoques en el estudio del clima, tanto en relación con su proceso de formación como con los factores que lo determinan y, en consecuencia, con los instrumentos que se utilizan para su medida.

Perspectiva sistémica: este enfoque permite considerar las organizaciones como contextos ambientales y culturales, en la que todos los componentes están en interacción, de modo que los comportamientos individuales y de grupo están influidos y a su vez, influyen en los diferentes niveles de la organización.

Perspectiva objetiva o realista: el clima consiste en la descripción de las características de la organización, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral, partiendo de los siguientes supuestos: el clima es un atributo de la organización, de carácter objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros, los factores o dimensiones propias de la organización son los que originan el clima, que da lugar a determinadas condiciones laborales, y que la unidad de análisis en este caso es la organización, que puede ser observada e investigada tanto con medidas objetivas como con medidas subjetivas.

Perspectiva fenomenológica o subjetiva: se considera el clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del

contexto laboral, las cuales influyen sobre el comportamiento y sobre las actitudes de los distintos miembros de la organización. La unidad de análisis es la persona, por lo que también se denomina clima psicológico y se considera como una estructura perceptiva y cognitiva de la organización común en todos los miembros.

Perspectiva interaccionista: en donde se trata de integrar los dos enfoques anteriores para permitir explicar las diferencias que se producen en los climas de los distintos grupos de una organización, ya que integra los factores objetivos y subjetivos, incorpora los procesos de socialización en la creación de clima y supone una integración de los aspectos individuales, de grupo y los relativos a la organización.

1. 1. 3. 2 Factores que intervienen en el clima organizacional

Rodríguez D., (1999) señala que al entenderse habitualmente al clima de una organización como medio interno, deben atenderse variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, tales como: *variables del ambiente físico:* espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias. *Variables estructurales:* tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección. *Variables del ambiente social:* compañerismo, conflictos entre personas, o entre departamentos, comunicaciones. *Variables personales:* aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas. Y *variables propias del comportamiento organizacional:* productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

Argumentando, en consecuencia, que el concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Existiendo, por tanto, diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto, ejemplo de esto, es lo postulado por Likert (1961, en Rodríguez, D, 1999) quien sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen tres tipos de variables: *variables causales* (la estructura de la organización, su administración, las reglas, las normas y la toma de decisiones), *variables intervinientes* (en donde se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación) y *variables finales* (que son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización). En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Es entonces que a partir de las diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, éstos son:

- ❖ *Sistema I: Autoritario.* En este tipo de sistema, las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Por lo que el clima organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

- ❖ *Sistema II: Paternalista.* En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima organizacional de este sistema, se basa en relaciones de confianza, condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas,

en la medida que se respeten las reglas establecidas en la cumbre.

- ❖ *Sistema III: Consultivo.* Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- ❖ *Sistema IV: Participativo.* Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Rodríguez (2004) puntualiza que la percepción que tienen los individuos de su entorno laboral incluye, por tanto, diferentes aspectos de la organización. Cada persona, desde su posición de trabajo, puede percibir distintos tipos de factores y procesos del lugar de trabajo, de tal manera que unos pueden afectar a toda la organización, como la estructura, el sistema de dirección, los sistemas de recompensas, y otros pueden afectar al nivel de cada departamento o grupo de trabajo, como los procesos de comunicación, los conflictos, el control. Pero en todos los casos responden a variables derivadas de la propia organización.

En suma, el clima esta constituido por un conjunto de percepciones construidas en la interacción de las características personales, del grupo y de la organización. Por tanto, las características generales y dimensiones del clima son las siguientes: cada organización tiene un clima diferente, es externo a las personas y de carácter descriptivo, es perdurable y puede cambiar, puede medirse

con percepciones, observaciones y medidas objetivas, es un indicador del estado de la organización, el clima afecta a las actitudes, la conducta, y puede influir en los resultados de la organización.

Stem (2008) indica que algunos de los aspectos que permiten el desarrollo de un buen clima laboral son: *la claridad de un ambiente*, que se proporciona cuando el grupo sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades en la organización en conjunto, *el apoyo* a los miembros del personal con los recursos y el respaldo que necesitan para lograr los objetivos del grupo de trabajo y *los retos* que ofrecen a los integrantes del grupo oportunidades para aprovechar al máximo su capacidad, tomar riesgos razonables para resolver problemas y descubrir nuevas formas de trabajar para llegar a ser más eficientes.

Los tres aspectos antes mencionados son necesarios para mejorar el desempeño en el trabajo. Por ejemplo, los miembros del personal que trabajan en un ambiente de retos pero carecen de apoyo o claridad a menudo experimentan estrés y frustración, que les impide ser más eficientes. Asimismo, sin retos o apoyo, incluso las personas a quienes les queda claro lo que se espera de ellas suelen encontrar poco estímulo intelectual o profesional en su trabajo. Por contraste, el buen equilibrio de claridad, apoyo y retos en el clima de un grupo de trabajo permite que el personal mejore su desempeño en el trabajo y logre mejores resultados.

En términos generales, la cultura y el clima organizacional comprenden conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización. Los investigadores que se dedican al estudio de ambos aspectos (clima – cultura) organizacional se han centrado en analizar la conducta como resultado de un proceso de creación de sentido que comprende el filtrado, el procesamiento y la asignación de significado de la información percibida (Ashkanasy y Jackson, 2001; en Stem, 2008).

Dentro de las investigaciones en torno al clima organizacional y a la satisfacción laboral se encuentra la realizada por Chiang, Salazar y Núñez (2007), quienes evaluaron la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de una institución del sector estatal. El estudio fue realizado por 327 trabajadores, miembros de 14 servicios del hospital. Se aplicó un cuestionario que mide el clima organizacional con respuestas basadas en escala tipo Likert, y para la satisfacción laboral se aplicó el cuestionario S20/23. Dentro de los resultados se encontró que el difundir y hacer conocidas las políticas institucionales así como los valores que identifican al hospital permiten al personal involucrarse y participar tanto en el proceso cultural como en el proceso de cambio de la organización teniendo una satisfacción en relación a sus superiores, en la participación, decisiones, es decir, con su trabajo en general, esto debido también a la alta motivación, compromiso y satisfacción de sus trabajadores con el trabajo que realizan, además de comprensión de la misión institucional, buenas relaciones interpersonales, y flexibilidad para la supervisión de sus tareas. Finalmente dentro de las debilidades; esta la incapacidad de destacar y reconocer el trabajo bien hecho, la ausencia de una política de capacitación continua en el tiempo y el entorno físico adecuado. En conclusión el nivel destacado del clima organizacional se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en la interacción social, entre otras.

1. 1. 3. 2. 1 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es el estudio sistemático del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma, cuyos objetivos principales son explicar, predecir y controlar dicha conducta (Robbins, 1998 y Dubrin, 2003).

Por lo que, Rodríguez F., (1999) argumenta que si se quiere tener una mayor y más adecuada comprensión de la conducta organizacional se debe tener en cuenta la percepción de las personas; proceso a través del cual se interpreta la

información de los sentidos para darle un significado y hace que la conducta adopte una dirección determinada. Sirviendo como enlace mediador entre el individuo y su ambiente, en donde la atención que se presta a unos estímulos u otros está influida por las necesidades, intereses, valores u objetivos de cada momento, así como la experiencia pasada del individuo o las posibles consecuencias de una acción determinada.

Sobre estos mecanismos que intervienen en la formación de la percepción, actúan una serie de factores externos, que en cierta medida condicionan dicha percepción: presión del grupo, interacción y grupos de referencia, rol que desempeña la persona percibida, y por último el tipo de trabajo que se desarrolla en la organización (Guízar, 1998).

1. 1. 3. 2. 2 Satisfacción laboral

Rodríguez F., (1999), Kinicki y Kreitner (2003) manifiestan que la satisfacción laboral es un constructo global, un estado placentero o positivo, que abarca facetas específicas de satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salario e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, por ende, la satisfacción laboral no es un concepto unitario, de tal forma que una persona puede estar satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con alguno o más aspectos adicionales.

Mientras que Márquez (s/a, en Aparicio, 2005) menciona que la satisfacción laboral puede ser concebida como la actitud general de un individuo hacia su empleo, que constituye uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral, estableciendo además, en que medida son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Siendo ineludible la conexión entre "satisfacción laboral",

"motivación" y "conducta o acción" ya que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones.

Alles (2007) coincide con lo antes expuesto al manifestar que la satisfacción laboral es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo, señalando así mismo que la manera cómo se sienten los empleados con su trabajo es muy variable ya que algunos obtienen gran placer y encuentran significado a su trabajo, mientras que otros lo consideran monótono, la respuesta a está distinta actitud, radica en las diferencias individuales respecto a las expectativas y concretamente al grado de cumplimiento de las mismas, en el trabajo.

Kinicki y Kreitner (2003) citan cinco modelos predominantes de satisfacción en el trabajo que especifican las causas: *satisfacción de necesidades*, la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades. *Discrepancias*, la satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas. *Logro de valores*, la satisfacción resulta de la percepción de que un trabajo permite alcanzar valores laborales importantes para el individuo. *Equidad*, la satisfacción depende del grado de "justicia" con el que se trata al individuo en el trabajo. *Componentes de predisposición/genéticos*, la satisfacción en el trabajo depende en parte de rasgos personales y factores genéticos. Como tal, implica que las diferencias individuales estables son tan importantes como las características del ambiente laboral.

Por otra parte, Rodríguez (2004) plantea cinco factores como determinantes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso, siendo estos tres últimos los que guardan una mayor relación con el cambio de actitudes laborales. Mientras que en el caso de la insatisfacción laboral, entendiéndose ésta, como el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, Paredes (2006) comenta que existen otro tipo de factores altamente implicados, estos son: política y administración de la empresa, supervisión, salario, relaciones interpersonales y

condiciones de trabajo, especificando a continuación dichas fuentes de insatisfacción.

- *Salario bajo.* Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

- *Mala relación con los compañeros o jefes.* En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros. En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

- *Escasa o nulas posibilidades de promoción.* Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

- *Personas inseguras.* Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

- *Dificultad para adaptarse al ambiente laboral.* Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan, se aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente

insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

- *Malas condiciones laborales.* La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

- *Circunstancias personales y laborales.* Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

La delimitación de éstas fuentes de insatisfacción es posible a través del conocimiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo, una actitud puede definirse como el grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene hacia un objeto actitudinal concreto (Alles, 2007).

Conte (2005) señala que son tres los componentes básicos de las actitudes, que afectan a los sentimientos de las personas hacia su trabajo: el componente cognitivo (percepciones, opiniones y creencias que se manifiestan como impresiones favorables o desfavorables que el individuo se forma respecto a un objeto o persona), afectivo (condiciona los sentimientos y tiene un carácter de aprendizaje, procedente de nuestra familia, educadores o grupos de afiliación) y comportamental (predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien).

Por consiguiente, el estudio de las actitudes es un elemento de información de enorme importancia para el diagnóstico de la situación de satisfacción laboral, ya que a partir de dicha información, se ofrece la oportunidad de poder poner remedio, puesto que un mal ambiente de trabajo, puede repercutir en determinados aspectos del comportamiento de los trabajadores, como en su salud, en la desmotivación, actitud negativa hacia el trabajo provocando estrés, entre otros; y en lo que respecta al ámbito laboral éste problema genera una baja en la eficiencia organizacional, puede manifestarse a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión, retiro, ausentismo, renunciaciones, rotaciones constantes y una actitud negativa hacia la seguridad del trabajo.

Al respecto, Alles (2007) cita algunas formas en que los empleados manifiestan su insatisfacción: tratan activa y constructivamente de mejorar las condiciones, sugiriendo mejoras, analizando los problemas con los superiores o por el contrario, esperan pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; defendiendo a la organización ante críticas externas y confiando en que ésta y su administración "hacen lo correcto", en otros casos, dejan que las condiciones empeoren, teniendo retardos, poco empeño o tasa elevada de errores, se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización, eluden parte de sus responsabilidades y muestran un comportamiento dirigido a abandonar la organización, ausentándose o renunciando.

De acuerdo con estudios realizados por Alles (2007) con referencia a la evaluación del impacto de la satisfacción en correlación con la productividad, ausentismo y rotación, se citan los siguientes resultados.

Satisfacción-productividad. Los empleados contentos no siempre son productivos, en el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción. Siendo interesante observar que si se deja el plano de los individuos y se pasa al de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño, pues

al reunirse datos, se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.

Satisfacción-ausentismo. Dicha correlación se encontró como negativa moderada de menos de +0.40, ya que, es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen ese coeficiente. Por ejemplo, en las organizaciones que tienen prestaciones muy liberales en cuanto a los permisos por enfermedad alientan a todos sus empleados (incluyendo a los más satisfechos) a que tomen días libres. Dado que uno tiene intereses variados, es posible encontrar satisfactorio el trabajo y, de todos modos faltar.

Satisfacción-rotación. En este caso también se presentó una correlación negativa, ya que factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y la antigüedad en la organización son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

La determinación de la satisfacción laboral en las organizaciones, es posible, a partir del desarrollo de teorías, que aunque en la actualidad son muy atacadas y se pone en entredicho su validez, las teorías de Herzberg, Locke, Hawthorne, siguen siendo las explicaciones más conocidas. Básicamente son dos los modelos teóricos más importantes que han considerado la satisfacción como elemento central: por un lado, destacan un grupo de autores que han hecho hincapié en la idea de que la satisfacción laboral es una actitud, el resultado de haber satisfecho una serie de necesidades en el lugar de trabajo; por otro lado, también hay autores que destacan que los factores que determinan la satisfacción laboral son de carácter social y externo.

Respecto a la teoría bifactorial de Herzberg, Robbins (1998) menciona su tesis fundamental, la cual plantea que la satisfacción y la insatisfacción laboral en realidad proceden de distintas fuentes. Herzberg, comenzó llevando a cabo un

estudio en el que pedía, a más de 200 ingenieros y contables, que describieran qué elementos del trabajo incidían en su satisfacción o en su insatisfacción laboral. El análisis de las respuestas le llevó a los siguientes resultados. Cuando los sujetos describían los incidentes en los que se sentían insatisfechos, muchas personas mencionaban las condiciones que rodeaban a sus trabajos y no el trabajo como tal. Por ejemplo, hablaban de factores tales como las condiciones físicas de trabajo, salario, seguridad, calidad de la supervisión recibida, las políticas de la compañía y sus relaciones sociales en el trabajo. Dado que tales factores prevenían la insatisfacción, Herzberg los denominó «factores higiénicos o de mantenimiento». Por el contrario, cuando describían incidentes en los que se sentían especialmente satisfechos con sus trabajos los sujetos a menudo mencionaban factores relacionados más directamente con el trabajo que desempeñaban. Comentaban la naturaleza de sus trabajos y tareas, el logro, las oportunidades de promoción, el reconocimiento por parte de la dirección, mayores responsabilidades y las oportunidades de crecimiento personal. Dado que tales factores contribuían a las actitudes positivas (satisfacción laboral), Herzberg los denominó «motivadores».

Los resultados de la investigación que a continuación presentan García, Lujan y Martínez (2007) respaldan lo manifiesto en esta teoría, planteándose como objetivo, identificar el nivel de satisfacción laboral del personal de salud en una unidad médica de segundo nivel, cuya metodología consistió en un estudio transversal, descriptivo, con 277 trabajadores de diferentes servicios y categorías, aplicándose un cuestionario validado que evaluó la satisfacción intrínseca y extrínseca. Los resultados arrojaron que la satisfacción laboral global medida a través de la dimensión intrínseca y extrínseca se ubicó en el nivel de indiferente 4.8, con puntuaciones que van desde 5.3 para el servicio de nutrición y dietética, y 5.2 para el servicio de enfermería, asistentes médicos, laboratoristas y elevadoristas, hasta puntuaciones de 4.4 para inhaloterapeutas y 4.1 para terapeutas. Ubicándose la mayor puntuación en la dimensión intrínseca (algo satisfecho) y la menor puntuación en la extrínseca (indiferente). En la discusión se

considero que el resultado obtenido principalmente se origina por la dimensión intrínseca, siendo importante reforzar las circunstancias mismas del trabajo, responsabilidades y logros adquiridos de acuerdo a la teoría bifactorial de Herzberg ya que son las condiciones que principalmente determinan la satisfacción, y los extrínsecos sólo pueden prevenir insatisfacciones. Concluyendo que la satisfacción laboral es un indicador de calidad del servicio y desarrollo organizacional; definiéndose como la sensación que el individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad y el acceso al objeto o fines que la reducen.

Una segunda teoría importante es la teoría del valor de Locke (1969, en Rodríguez, 1999), en la cual se propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste existente entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo. Cuanto mayor sea este ajuste, mayor será la satisfacción laboral. Para Locke, los resultados que las personas valoran no tienen por qué ser necesariamente necesidades básicas, como se reflejaba en la teoría de Herzberg, puede ser cualquier aspecto del trabajo que se desee.

Posteriormente, desde la óptica Taylorista se realizaron unos estudios que pusieron de relieve, por vez primera, la importancia de las actitudes de los trabajadores. En aquella época, las empresas gestionadas en esta línea estaban interesadas por conocer en qué medida factores ambientales tales como la iluminación, la ventilación, los ruidos, las pausas o la duración de la jornada diaria de trabajo influían en la productividad de los trabajadores.

Siendo el caso de los clásicos estudios de Hawthorne, en donde el propósito de la investigación era establecer la relación entre diversos aspectos físicos del trabajo y el ambiente laboral, como la iluminación, la longitud de la jornada laboral, el tiempo de descanso y su influencia en la productividad. Los estudios demostraron que la percepción de los trabajadores tenía un efecto mayor sobre la productividad que las condiciones físicas. De forma sorprendente, los

resultados demostraron que con casi todas las condiciones experimentales que introdujeron los investigadores se mejoró la productividad. Cuando la iluminación se redujo prácticamente hasta el nivel de la luz de una vela, se mejoró la productividad. Cuando se redujo la longitud de la jornada laboral, se incrementó la productividad. Cuando se eliminaron las pausas de descanso, se incrementó la productividad. Los resultados fueron tan inesperados que los investigadores continuaron los experimentos con extensas entrevistas y un examen de las bitácoras de los trabajadores en un intento por determinar por qué la reducción de la iluminación y los periodos de trabajo más largos no tuvieron el efecto hipotético de reducir la productividad. Los investigadores descubrieron que gracias al experimento, los trabajadores recibieron mucho más atención por parte de sus supervisores y gerentes que la que tenían anteriormente. El incremento en la atención fue tomado de forma positiva y explica por qué se mejoraron las actitudes hacia la supervisión. Por tanto, la mejora en las actitudes de los trabajadores hacia los supervisores dio como resultado el incremento de la productividad. Esto introdujo un nuevo término en la literatura de la psicología social: el efecto Hawthorne, que significa un cambio en la conducta o en las actitudes como resultado del incremento en la atención.

1.1. 3. 2. 3 Motivación

Rodríguez F., (1999) menciona que el término motivación proviene del latín *movere*, que significa “mover”. Por lo que motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa y de cuya menor o mayor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar.

Por su parte Kinicki y Kreitner (2003) y Rodríguez (2004) añaden que la motivación suele ser definida como el proceso de planeación y realización de una serie de actividades y comportamientos (procesos psicológicos) que producen el

despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas a la obtención de un objetivo que sirva para satisfacer un motivo inicial.

Además según Gonzáles y Olivares (1999) la motivación laboral comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección. Es decir, el proceso de la motivación se desprende básicamente de dos factores: los internos, a los que llamamos metas y objetivos, los cuales dependen de la personalidad del individuo como de la expectativa que el medio ambiente genera, y los externos, a los que se denominan estimulación del medio. Ambos factores interactúan dinámicamente influyendo y modificándose paralelamente.

En este proceso de la motivación Gonzáles y Olivares (1999) consideran tres aspectos que lo caracterizan: necesidad (motivo), objetivo (meta) y necesidad satisfecha (incentivo). De tal manera que la motivación no es un proceso lineal sino circular, es decir, la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, ya que a partir de ella se crean otras necesidades que llevan al individuo a repetir el ciclo de la motivación.

Así mismo, Pinder (1998, en Muchinsky, 2002) especifica aspectos involucrados en el proceso de la motivación: *dirección*, refiere la elección de actividades que se realizan cuando se emplea un esfuerzo; esto es, que se puede elegir trabajar con esmero en algunas tareas y en otras no. *Intensidad*, está implica que se tiene el potencial de llevar a cabo diferentes niveles de esfuerzo, dependiendo de cuánto se necesita hacer. Y *duración*, la cual refleja la persistencia de la motivación a lo largo del tiempo, en oposición a una elección puntual entre el curso de la acción (dirección) o los altos niveles de esfuerzo dirigidos a una tarea específica (intensidad).

Vroom (1964, en Rodríguez, F., 1999) comenta que tradicionalmente, se ha venido afirmando que el desempeño del trabajo de los empleados en una organización está en función de sus habilidades o destrezas para efectuarlo y de su motivación para emplear esas habilidades, existiendo, entre ambas variables una relación multiplicativa, es decir que cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad. Lo cual, ha llevado a la consideración de que una organización, para que pueda incrementar su nivel de productividad o mejorar la calidad de sus servicios, tendrá que buscar métodos que ayuden a elevar la voluntad, el interés o la intención de ejecutar sus trabajos con la mayor eficacia posible y se logren así las metas u objetivos perseguidos por la organización, compaginando este criterio de efectividad organizacional con la satisfacción de las necesidades de los propios trabajadores y/o el logro de sus objetivos personales.

Bajo ésta premisa, Terence (s/a, en Kinicki y Kreitner, 2003) produce el modelo conceptual que explica cómo influye la motivación en el comportamiento y rendimiento laborales. Este modelo, integra dos categorías que hacen referencia a los aportes individuales y el contexto laboral, incluyendo aspectos como: las capacidades, conocimientos laborales, disposición, rasgos, emociones, estados de ánimo, creencias y valores del entorno laboral, este último aspecto abarca el ambiente físico, las tareas del trabajo mismo, el enfoque organizacional de reconocimientos y retribuciones, la idoneidad del apoyo de supervisores y la cultura organizacional. Considerándose que los factores antes dichos influyen unos en otros y en los procesos motivacionales de despertar, dirección y persistencia.

Por otra parte, Robbins (1998) señala que las teorías de las necesidades tratan de identificar factores internos que impulsan el comportamiento. Analizando a continuación dos conocidas teorías: la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de necesidades de McClelland.

Maslow (1943) propuso que la motivación depende de cinco necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima, y de realización personal. Las cuales están dispuestas en una jerarquía preestablecida. Señalando que una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta; lo es aquella necesidad que aún no se satisface, debido según esta teoría a que el hombre actúa para satisfacer carencias. De ahí que una vez satisfecha una necesidad, se activa el nivel superior de la jerarquía. Este proceso continúa hasta que se active la necesidad de realización personal.

Mientras que, McClelland desde fines del decenio de 1940 ha estudiado la relación entre las necesidades y el comportamiento: *las personas motivadas por los logros*, tienen en común tres características: 1) preferencias por trabajar en tareas de dificultad moderada, 2) preferencia por situaciones en las que los resultados se deben a su esfuerzo, 3) deseos de mayor retroalimentación de su éxito y fracaso. *Las personas con necesidad de afiliación alta*, prefieren dedicar más tiempo a las relaciones sociales y reuniones de trabajo. *La necesidad de poder*, refleja el deseo que tiene el individuo de influir en otros, enseñarles o alentarles para alcanzar logros.

Por otra parte, McGregor (1957, en Robbins, 1998) postuló que hay dos puntos de vista distintos acerca de los seres humanos, uno básicamente negativo, llamado teoría X, en la que los empleados son obligados, controlados o amenazados con castigos para alcanzar las metas deseadas; evitan las responsabilidades y el otro en esencia positivo, la teoría Y, que establece que los empleados ejercen autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos; que la capacidad de tomar buenas decisiones está ampliamente distribuida entre la población y no siempre es una habilidad única de los gerentes.

Continuando con las teorías que desarrollaron el concepto de la motivación, Gonzales y Olivares (1999) citan la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, quien en la creencia de que la relación del individuo con el trabajo es básica y de

que las actitudes hacia éste, bien pueden determinar el éxito o el fracaso, pidió a los empleados que describieran situaciones en las que se habían sentido excepcionalmente bien o mal con su trabajo, luego clasificó las respuestas. Dado que las emisiones de respuestas eran notablemente diferentes en ambas situaciones, concluyó que ciertas características tienden a desarrollarse en forma constante con la satisfacción laboral (factores intrínsecos; los logros, el reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad, y el progreso) y otras con la insatisfacción (factores extrínsecos; como las políticas y la dirección de la compañía, la supervisión, las relaciones con la gente y las condiciones de trabajo). Declarando, por tanto, que lo opuesto de la satisfacción no era la insatisfacción, es decir que eliminar las características que producen la insatisfacción, no vuelve por fuerza satisfactorio el trabajo. Postulando de esta forma un continuo doble: el opuesto de satisfacción, es no satisfacción, y el de insatisfacción es no insatisfacción.

En consecuencia, Herzberg señala que dentro de la organización los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que estos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos los estímulos generan el mismo tipo de respuesta en los empleados. Es así como Gonzales y Olivares (1999) mencionan dos conjuntos de factores que despiertan la motivación según la teoría de Herzberg: factores motivadores, asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo mismo, que además de motivar generan satisfacción (comparación salario o escalafón, ascensos, reconocimiento por escrito, verbal o económico, prestaciones) y los factores de higiene, que se encargan de evitar la insatisfacción y son externos al trabajo propiamente dicho (seguridad en el trabajo: estabilidad y condiciones adecuadas para realizarlo, clima de trabajo: relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros, relación supervisor-empleado).

Otro modelo de explicación acerca del proceso de la motivación es el basado en las expectativas de las personas, entendiendo éstas como el resultado que las personas esperan de las actividades que están realizando. Dicha teoría establece que la fuerza de una tendencia para actuar, en cierta forma, depende de la intensidad de la expectativa, de que la acción se acompañe de cierto resultado y de la atracción de este último sobre el individuo, es decir lo que él espera (Hellriegel y Slocum, 2009).

Sin embargo, Robbins (1998) señala que numerosas evidencias respaldan a la teoría del establecimiento de metas, que asienta que las intenciones expresadas como metas, pueden ser la principal fuente de motivación en el trabajo. Indicando que a diferencia de las metas fáciles, las metas concretas aumentan el desempeño y que las difíciles, cuando son aceptadas, dan lugar al mayor rendimiento, esto es porque la especificidad de la propia meta actúa como estímulo interno. La contraparte de ésta teoría, es la del reforzamiento, ya que la anterior es un acercamiento cognoscitivo que postula que el individuo dirige sus propios actos, mientras que ésta teoría es un planteamiento conductual que argumenta que los refuerzos condicionan el comportamiento, estando la conducta causada por el entorno, es entonces que cualquiera que sea la consecuencia que siga de inmediato a la respuesta aumenta la probabilidad de ocurrir la conducta.

Por otra parte, Hong (2007) refiere la teoría de la equidad, en la cual se establece que los empleados sopesan lo que ponen en una situación de trabajo y lo que obtienen, y comparan la proporción con la de sus compañeros cercanos. Si consideran que su proporción es igual a la de aquellos con los que se comparan, se dice que hay un estado de equidad, piensan que la situación es justa, pero en caso contrario hay una inequidad, es decir los empleados tienden a ver su remuneración excesiva e insuficiente, y entonces se crea una tensión, que provee la base para la motivación, puesto que el individuo lucha por lo que le parece equitativo y justo.

Por último, respecto a la motivación laboral, Rodríguez F., (1999) declara que existe una estrecha relación entre la motivación del trabajador y los diversos comportamientos individuales y sociales que coadyuvan al logro de las metas de la organización, tales como el grado de comunicación entre los empleados, su nivel de implicación con los objetivos de la misma o el clima que impere en dicha organización. Desde este punto de vista, el establecimiento de una buena comunicación conllevará importantes mejoras en los niveles de eficiencia y éxito de una organización. Por un lado, potenciará la motivación y sentimiento de autoestima del trabajador; por otro, repercutirá en la productividad y rentabilidad de la institución.

1. 1. 3. 2. 4 Comunicación

La comunicación se define como: “el intercambio de información entre el emisor y el receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos” Kinicki y Kreitner, 2003 p. (300). El análisis de este intercambio revela que la comunicación es un proceso bidireccional de elementos vinculados en forma consecutiva.

Complementando la definición anterior, Rodríguez F., (1999) refiere que la comunicación humana es un proceso a través del cual se transmite una idea o un mensaje de un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o de cambiar su comportamiento, su opinión o su actitud, dándose, asimismo, la posibilidad de influencias recíprocas. Es ante todo un proceso transaccional, dinámico e interactivo, en el que se pueden distinguir varios elementos: emisor, receptor, mensaje, código, canal y retroalimentación.

Dicho elemento, cumple unos objetivos o funciones básicas en las organizaciones, ya que sólo a través de ella es posible coordinar las actividades de las distintas partes de la organización y transmitir información acerca de las metas organizativas. Igualmente, es el mecanismo que permite a los trabajadores

acceder a los ámbitos superiores de la empresa haciendo llegar a la dirección sus propias aportaciones, sus quejas y sus sugerencias acerca de los métodos de trabajo (Gil y Alcover, 2003).

Por lo tanto, Rodríguez (2004) manifiesta que la comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa, pues posibilita las informaciones necesarias para su desarrollo y supervivencia, ayuda a la puesta en marcha de las actividades directivas de planificación, organización, motivación y control, permite la creatividad de los trabajadores y su integración en grupos de trabajo, mantiene en contacto directo a la organización con el medio exterior y ayuda a ésta a mejorar su competitividad y adaptación a los cambios del entorno.

Robbins (1998) añade que siendo para muchos empleados, su grupo de trabajo la principal fuente de trato social, la comunicación también es un mecanismo fundamental en la expresión de emociones, permitiéndoles mostrar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, brindando de esta manera el cumplimiento de sus necesidades sociales. Y señala que otra de las funciones de la comunicación se relaciona con el hecho de que facilita la toma de decisiones, pues a través de la información otorgada se transmiten los datos para identificar y evaluar las opciones.

A continuación, Rodríguez F., (1999) expone brevemente cómo ha sido concebida la comunicación bajo tres grandes corrientes de pensamiento (escuela clásica, escuela de relaciones humanas y escuela sistémica) donde se ha considerado a la comunicación como un elemento más que interviene en los procesos de la organización y no como un medio útil e imprescindible para conseguir de forma satisfactoria los diversos resultados organizacionales.

Para los autores pertenecientes a la *escuela clásica*, la comunicación era poco importante y estaba restringida a la comunicación descendente de los directivos. Su finalidad, se limitaba a transmitir órdenes e informaciones a los

trabajadores sobre las tareas laborales a realizar, así como a persuadirles para seguir las instrucciones y llevar a cabo dicho trabajo. Mientras que bajo la perspectiva de la *escuela de relaciones humanas* se prestó una mayor atención a las necesidades de los trabajadores y a su participación en la toma de decisiones en la organización. Con este nuevo planteamiento se dio mayor énfasis a los flujos de comunicación ascendentes y a la comunicación horizontal entre iguales, como una forma de satisfacer las necesidades individuales y sociales de los trabajadores.

No obstante, la consideración de la comunicación como un proceso vital para el buen funcionamiento de las organizaciones surge en los años setenta con la *escuela sistémica*. Bajo este enfoque, la comunicación es considerada como el hilo umbilical que mantiene unidos los diversos subsistemas de una organización. Asimismo, se presta atención a los flujos de información que fluyen en todas las direcciones del sistema, incluyendo los que permiten el dialogo de la organización con su medio externo.

Desde una perspectiva estratégica, según lo refiere Gibson, Ivencevich y Donnelly (2003) organización y comunicación son, dos conceptos, si no indistinguibles, estrechamente relacionados; describiéndose a continuación los vínculos entre los siguientes términos; organización comunicante y comunicación organizada. La organización comunicante es abierta (comunicación con el exterior), evolutiva (maneja la evolución e imprevistos), flexible (dosis oportuna de comunicación formal e informal), con finalidad explícita (proporciona hilo conductor) y responsabiliza a todos (evita búsqueda de poder artificial por parte de algunos al retener información). La comunicación organizada tiene una finalidad (vinculada a objetivos y a planes), es multidireccional (vertical, transversal, externa), instrumentada (debe valerse de soportes, indicadores), adaptada (a las necesidades específicas de cada sector, cultura) y flexible (integra lo informal y crea estructuras que lo favorezcan).

En el análisis histórico de la comunicación organizacional Robbins (1998) menciona que también se pueden considerar dos grandes etapas: la tradición modernista (hasta los años ochenta), y los enfoques contemporáneos. La tradición modernista se interesa por los mensajes que circulan por los canales de comunicación, y por la influencia que tienen los climas de comunicación en la transmisión de los mismos. Se considera a la comunicación como una variable que influye en el rendimiento de las personas y de la organización. Los temas más relevantes son las habilidades que hacen a las personas comunicadores más eficaces en el trabajo, y los factores que determinan la efectividad del sistema de comunicación organizacional.

A principios de los ochenta se produce un cambio radical, con las aportaciones de la perspectiva contemporánea aunque no una ruptura total; se critica la ausencia de marcos teóricos relevantes y la naturaleza de la realidad organizacional que asume el enfoque modernista. La comunicación organizacional no se reduce a una variable o a la transmisión lineal, sino que integra los mensajes, información, significado y actividad simbólica que configuran la organización. Se plantean nuevos temas de investigación, como el significado de los acontecimientos organizacionales, el lenguaje, los símbolos y la cultura organizacional, la identificación organizacional, las reglas y guiones de la comunicación, el discurso público corporativo, el ejercicio del poder y el control mediante la distorsión de la comunicación.

Desarrollándose dos orientaciones: la naturalista, que tiende a realizar interpretaciones basadas en el contexto y la situación; adoptando una visión pluralista percibiendo a la organización desde múltiples perspectivas, y considera que los límites y las estructuras son construidas socialmente y por tanto permeables y negociables. Y la crítica, que aplica el constructivismo social al poder y al control; los individuos y grupos tienen diferente control en construir significados relevantes para las organizaciones en función de su poder, por lo que la comunicación no es neutral; los discursos, las acciones simbólicas y los

significados son las formas mediante las cuales la ideología se hace natural y se legitima en las organizaciones, así como el medio por el que los subordinados participan en su propia dominación.

En cuanto a la dirección de la comunicación, Robbins (1998) señala que ésta fluye en sentido vertical y horizontal, ambos tipos de comunicación conforman la denominada “*comunicación formal*”, cuyo objetivo es el control y predicción de los individuos, permitiendo asimismo, la orientación de sus comportamientos hacia los principios, las normas y las metas establecidas en la organización.

El sentido vertical puede ser dividido por su dirección hacia abajo o hacia arriba. Es a través de la “*comunicación vertical descendente*” que se hace llegar la información desde la alta dirección hasta los trabajadores de la base operativa. Así, pues está estrechamente vinculada con el mantenimiento del estatus y de la jerarquía, transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de las tareas, tales como: políticas, estrategias y objetivos de la organización, instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación del desempeño. Por otro lado, en la “*comunicación vertical ascendente*”, se transmite a los órganos de dirección diversos mensajes relacionados con la ejecución del trabajo y con la marcha de las unidades organizativas inferiores (Cooper y Lybran, 1996, en Gil y Alcover, 2003). Con respecto a la “*comunicación horizontal*”; ésta facilita el intercambio de información entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, favoreciendo de este modo el desarrollo de tareas y la resolución de problemas que pueden surgir entre los miembros de un mismo departamento o bien entre diferentes unidades organizativas.

No obstante, no todos los flujos de información siguen los canales formales establecidos; también surge y se desarrolla un “*sistema de comunicación informal*” como resultado de las interacciones cotidianas de los miembros de la organización, por motivos de trabajo, amistad o por intereses en común

caracterizándose por presentar dos ventajas importantes; favorecer el desarrollo de la actividad profesional a través de contactos entre compañeros de trabajo y servir como válvula de escape a quejas interpersonales, conflictos y frustraciones en el trabajo (Bartoli, 1992, en Gil y Alcover, 2003). Sin embargo, también se plantean algunas desventajas; el surgimiento de rumores, chismes, que se producen al no poder comprobar la exactitud de los mensajes que fluyen por este tipo de canales informales, dando lugar a malos entendidos e interpretaciones capciosas acerca de las órdenes y decisiones tomadas por la dirección.

Rodríguez F., (1999) precisa que la comunicación interna resulta imprescindible para realizar las tareas, siguiendo un orden de relaciones establecido y conocido, con el objeto de alcanzar los objetivos previstos. Se considera como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que les mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Mientras que la comunicación externa, la cual comprende aquellas informaciones que circulan entre los miembros de la organización y el exterior o bien aquellas otras que fluyen entre la organización como tal y el entorno en que ésta desarrolla sus actividades, dirigiéndose a establecer relaciones relevantes con el ambiente, desarrollando un sistema de vínculos que permitan mejorar sus relaciones (proyectar una imagen favorable, promover sus actividades) y coordinarse con aquellas entidades sociales que configuran el ambiente relevante en el que se mueve (proveedores, distribuidores, vendedores, organizaciones gubernamentales que regulan el mercado y organizaciones económicas que financian las operaciones).

Esta comunicación externa, se puede clasificar, según su objetivo, *en operativa* (miembros de la organización se hallan en contacto directo con el medio externo para que la imagen y actividades de la organización sean conocidas, favoreciendo la entrada de información), *estratégica* (los empleados tratan de obtener información necesaria; datos de la competencia, nuevas reglamentaciones sociales y laborales, innovaciones tecnológicas, para poder adoptar decisiones satisfactorias sobre objetivos estratégicos a cubrir a corto y medio plazo) o *de notoriedad* (es la propia organización la que informa hacia el exterior con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar su imagen general) (Bartoli, 1992 en Gil y Alcover, 2003).

Así pues, en el desarrollo cotidiano de la comunicación en una organización se dan múltiples interferencias que pueden obstaculizar la correcta recepción y comprensión del mensaje por parte de los trabajadores. Gibson, Ivencevich y Donnelly (2003) indican que los obstáculos o barreras que entorpecen la comunicación que se establece en el interior de una organización pueden tener un carácter general o específico. En este sentido podemos definir las barreras generales como aquellas que aparecen a lo largo del proceso básico de comunicación y que, por tanto, son independientes del contexto en el que ésta se desarrolla. Por el contrario, las barreras específicas surgen del ambiente altamente estructurado y jerarquizado en el que se realizan las actividades de la organización y de las propias características y peculiaridades de los distintos tipos de comunicación que circulan por ella.

Rodríguez F., (1999) señala que las barreras generales suelen producirse en varios niveles: sintáctico (puede ocurrir que el mensaje no llegue al receptor o lo haga de manera interrumpida, debido a que el emisor no logra codificar adecuadamente el mensaje que quiere transmitir o debido a la presencia de ruidos que pueden distorsionar la comunicación), semántico (los problemas surgen por la falta de armonía entre lo que dice el emisor y lo que entiende el receptor, ya que un mismo término puede tener significados muy diversos, cuya interpretación está

determinada por el entorno social, las características personales o por las propias expectativas del trabajador que lo recibe) y pragmático (puede aparecer una contradicción entre las intenciones de quien emite el mensaje y el comportamiento que provoca en el receptor, que puede no responder a las expectativas iniciales del emisor como consecuencia de la falta de congruencia o de equilibrio entre las motivaciones, intereses o expectativas de ambos participantes).

Por otro lado, entre las barreras específicas que impiden el normal desarrollo y funcionamiento de los diferentes tipos de comunicación que se dan en la organización, se exponen las siguientes: un primer obstáculo, se deriva de la complejidad de la estructura organizativa y del excesivo número de niveles jerárquicos por los que tiene que pasar la información destinada a los trabajadores de la base operativa. Ello puede provocar, además de una velocidad de transmisión demasiado lenta, severas distorsiones, omisiones e, incluso, interrupciones.

Asimismo, en la comunicación descendente existen otras barreras de carácter más psicosocial que pueden condicionar la correcta recepción e interpretación del mensaje por parte de los destinatarios del mismo. Por un lado, es un hecho constatado que una base de poder importante en las organizaciones es la posesión de información, lo cual inclina a aquellos que tienen que transmitirla a retener o modificar parte de ella por el temor a perder el poder que dicho mensaje les otorga. Por otro lado, la indiferencia, la desconfianza o la falta de interés de los trabajadores, provocada, a menudo, por un estilo de mando autoritario o por una escasa habilidad comunicativa y persuasiva de los directivos, puede llevar a aquéllos a una aceptación sumisa o a una actitud de oposición a las intenciones de la dirección.

Además, los mensajes que los trabajadores emiten a los diversos órganos de dirección, a través de la comunicación ascendente, son más escasos que los descendentes, y también suelen ir acompañados de importantes distorsiones y

omisiones. Entre otras razones, la explicación de estos hechos se encuentra en los sistemas de recompensas establecidos por la empresa, desde los que se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran e incluso se castigan las quejas, la falta de comprensión y las reacciones negativas a las órdenes e instrucciones recibidas en los niveles más bajos de la organización. De igual manera, la falta de una cultura organizacional basada en un clima de confianza y participación impide una correcta canalización de las ideas, sugerencias y proyectos de mejora procedentes de los trabajadores, negándoles la oportunidad de cooperar y de sentirse miembros activos de la organización.

Es entonces que debido a la presencia de estas barreras, la cantidad y la calidad de las comunicaciones ascendentes se ven limitadas considerablemente. Fenómeno que puede tener consecuencias negativas para la buena marcha y eficiencia de la organización, ya que, por un lado, no se permite a los niveles directivos obtener la retroalimentación necesaria para controlar las distorsiones sufridas por la información a lo largo de su recorrido, y, por otro, no se posibilita la creación de una armonía entre las aspiraciones de cada trabajador y los objetivos de la organización (Zerilli, 1990, en Rodríguez F., 1999).

Por otra parte, Gonzales y Olivares (1999) mencionan que los ambientes organizacionales presentan ciertas características globales que acarrear problemas en el proceso de comunicación, afectando la dificultad de procesar y utilizar la información como los siguientes: *sobrecarga de información* (cantidad, número de símbolos o mensajes recibidos por unidad de tiempo), ambigüedad (múltiples interpretaciones), variedad (turbulencia del flujo de información) *complejidad* (número de actores o componentes relevantes en el ambiente), diversidad e interdependencia, *turbulencia* (inestabilidad, frecuencia de cambio) y aleatoriedad (dificultad en predecir la frecuencia y dirección del cambio).

Gibson, Ivancevich, y Donnelly (2003) indican que al existir un tipo de comunicación unidireccional sólo se transmite un mensaje a otra persona, es decir sólo se informa, considerándose únicamente como agente activo a la persona que emite el mensaje. Ante dicho problema, una forma de solventarlo, es recurrir al proceso de retroalimentación (feedback), en el cual, se requiere una interacción entre emisor y receptor, teniendo la posibilidad de confirmar la veracidad de los contenidos relacionados con una determinada información. Siendo una función vital de la retroalimentación, verificar si la recepción del mensaje fue correcta, asegurando una adecuada respuesta del trabajador que recibe el mensaje, pero también inscribiéndose un proceso de influencia recíproca en la que el receptor pueda modificar el punto de vista del emisor, incrementando su participación activa en el proceso de comunicación.

Sin embargo, Rodríguez F., (1999) comenta que en el ámbito organizacional, no suele darse esta doble función o finalidad al feedback, hecho que puede tener consecuencias negativas, ya que no están garantizados el compromiso, cooperación e implicación de los trabajadores con las actividades que hay que desarrollar y las metas a conseguir para la buena marcha de la organización, pues el interés de éstos por los diferentes acontecimientos de la vida organizativa sólo es posible si se utiliza un sistema de comunicación en el que se favorezca un proceso de retroalimentación de los trabajadores hacia los niveles superiores de la organización y se les anime a participar activamente en la consecución de los objetivos de ésta. Sosteniendo que el desarrollo de un buen sistema de comunicación sólo se presenta si ésta es clara, precisa, objetiva y verídica, oportuna, interesante y difundida, garantizando de tal forma; la motivación del trabajador, la aparición de un clima laboral satisfactorio e importantes mejoras en la productividad de la empresa.

1.1. 3. 2. 5 Liderazgo

Hellriegel y Slocum (2009) definen al liderazgo como el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros.

Coincidiendo con la concepción antes expuesta, Dubrin (2003) afirma que el liderazgo significa influir en otros para lograr objetivos importantes para ellos y la organización. Siendo importante que los líderes cuenten con la habilidad para motivar y persuadir, inspirando confianza, y la sensación de que se les apoya a las personas de cuya competencia y compromiso depende del buen desempeño, contribuyendo de esta manera a la eficacia organizacional.

Todos los líderes utilizan el poder y observan un comportamiento político para influir en otros apelando a una o varias necesidades. Algunos líderes lo hacen de forma efectiva y ética. El liderazgo efectivo depende tanto de que el seguidor acepte la influencia como de que el líder la proporcione. Hellriegel y Slocum (2009) señalan cinco fuentes de poder interpersonal: el poder legítimo (capacidad de influir en otros debido al puesto que ocupa), el poder de recompensa (capacidad de influir en otros proporcionándoles cosas que valoran), el poder coercitivo (capacidad de influir en otros imponiéndoles castigos), el poder referente (capacidad de influir en otros porque es una persona respetada, admirada o querida) y el poder experto (capacidad de influir en otros debido a sus competencias y talentos reconocidos o a su conocimiento especializado).

Hellriegel y Slocum (2009) describen algunos de los modelos más básicos, antiguos y populares que explican el proceso del liderazgo tales como: el modelo de rasgos, de la teoría X/Y, y el modelo conductual, mediante los cuales se trataba de encontrar características y atributos personales que aplicarían a la mayoría de

las situaciones de liderazgo.

Modelo del liderazgo de rasgos. Se basa en las características de muchos líderes exitosos, y se utiliza para predecir la efectividad del liderazgo. Después se comparan las listas de rasgos resultantes con las de los gerentes potenciales para evaluar si es probable que triunfen o fracasen como líderes. Existe un fundamento para la idea de que los líderes exitosos tienen intereses y capacidades, y tal vez incluso rasgos de personalidad que son diferentes de los líderes menos efectivos. Hay cierta evidencia que sugiere que la mayoría de los líderes exitosos comparten cuatro rasgos: inteligencia, madurez y ámbito (amplia gama de intereses), impulso hacia los logros, e integridad.

Modelo de la teoría X y la teoría Y. McGregor (1957, en Robbins, 1989) señala mediante la teoría X, que las personas líderes indican al grupo lo que se espera de ellos, aporta a los miembros del grupo formación, favorecen el cumplimiento de determinadas pautas de trabajo, se hace especial atención en la figura del jefe. En este sentido se piensa que los trabajadores solo actúan por lo económico, dando por hecho una falta en el grupo de iniciativa y cooperación. En la teoría Y, se parte de que existe un interés del grupo por la iniciativa, por cooperar. En este tipo el liderazgo se ejerce de manera participativa y consultiva.

Modelo conductual del liderazgo. Se concentra en aquello que los líderes hacen en realidad y en la forma en que lo hacen. Aquí, se sugiere que los líderes efectivos ayudan a las personas y equipos a alcanzar sus metas de dos maneras; en primer lugar, creando relaciones centradas en las tareas con los empleados, enfocándose en la calidad y cantidad del trabajo terminado el cual sería un estilo de liderazgo de estructura inicial o de tarea, es decir, se planea, dirige, organiza y controla el trabajo de los demás. En segundo lugar, son líderes considerados y solidarios con los intentos que hacen los empleados por alcanzar sus metas personales (por ejemplo satisfacción laboral, promociones o ascensos y reconocimiento) y se esfuerzan por arreglar las disputas, tener contentas a las

personas, brindar aliento y ofrecer un esfuerzo positivo, mediante la confianza mutua, la comunicación bilateral, el respeto a las ideas de los empleados y la empatía con sus sentimientos.

En contraste, los modelos de liderazgo situacional (contingente) identifican variables que permiten que ciertas características y conductas de liderazgo sean efectivas en situaciones determinadas. No existiendo por tanto un estilo único de liderazgo, sino que el éxito se encuentra en aplicar el estilo adecuado para el grupo en el momento adecuado, tal como lo afirman Davis y Newstrom (1999) quienes refieren que sus características dependerán de la cultura y del tipo de organización en la que se desempeñe, además mencionan que el estilo de liderazgo representa una combinación de filosofía, habilidades, rasgo y actitudes; en definitiva competencias con las que cuenta una persona y que determinan su comportamiento.

Citando diferentes formas en que los líderes abordan a las personas para motivarlas: líderes positivos y negativos, un líder positivo hace énfasis en las retribuciones económicas u otro tipo de beneficios, y el negativo, acentúa las sanciones. Los que piensan de este modo suelen utilizar ambos estilos, aplicando uno u otro cuando corresponda. Líderes autocráticos, concentran el poder en la toma de decisiones. Líderes participativos, descentralizan la autoridad. Líderes permisivos, evitan ejercer el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida de la fijación de metas del propio grupo. Y los líderes resonantes, quienes sintonizan, con los sentimientos de las personas y los encausa en una dirección emocionalmente positiva inspirando energía, pasión y entusiasmo.

Goleman, Boyatzis y McKee (2003) refieren el uso de un estilo de liderazgo según las circunstancias: en donde, el líder más adecuado para llevar a cabo el cambio de rumbo necesario para hacer frente a una situación crítica, por su parte, debe tener las habilidades de un visionario, es decir ser capaz de trazar una nueva visión que resulte estimulante. Cuando la situación es muy urgente y exige un

cambio drástico, el estilo más adecuado es el autoritario. Si se requiere del consenso de los empleados, de la construcción del compromiso o simplemente de generar nuevas ideas, la persona requerida tendrá que saber utilizar un estilo democrático. Si, por último, de lo que se trata simplemente es de dirigir un nuevo equipo muy competente y motivado el estilo más adecuado parece ser el timonel, aquel que marca el ritmo de los pasos a seguir (véase Tabla 2).

Liderazgo situacional		
Tipo de liderazgo	Efecto sobre el clima	Es cuando.....
<i>Visionario</i> Esboza un objetivo común que resulta movilizador.	Es el más positivo	Cuando la necesidad de cambiar requiere una nueva visión o es necesaria una dirección clara.
<i>Coaching</i> Establece "puentes" entre los objetivos organizacionales y los de los empleados.	Muy positivo	Para contribuir a que un trabajador mejore su desempeño o para ayudarlo a desarrollar su potencial.
<i>Afiliativo</i> Establece un clima de relación armónica.	Positivo	Cuando es necesario resolver problemas del equipo y/o motivarlo frente a situaciones difíciles.
<i>Democrático</i> Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.	Positivo	Cuando es necesario llegar a un acuerdo o a un consenso y para conseguir participación de los empleados.
<i>Timonel</i> Establece objetivos desafiantes y estimulantes.	Si es aplicado de manera inadecuada puede ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.
<i>Autoritario</i> Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.	Muy negativo porque puede aplicarse de manera inadecuada	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

Tabla 2. Goleman, Boyatzis, y McKee (2003).

Así mismo Daft (2005) menciona que cuando el sistema subyacente de valores de una organización no puede manejarse en forma tradicional, por ejemplo, la emisión de una instrucción autoritaria tiene poco impacto o ninguno en el sistema de valores de una organización. Éstos se desarrollan y fortalecen mediante un liderazgo basado en valores, generándose un alto nivel de confianza

y de respeto por parte de los empleados. Los líderes pueden usarlo para motivar a su gente hacia un alto desempeño y un sentido de propósito para alcanzar la visión organizacional. Siendo un ejemplo de este estilo, el líder circular, o actual del siglo XXI, quien se caracteriza por: escuchar activamente, fomentar el trabajo en equipo, crear una cultura de respeto, cuyas tareas principales implicarían; buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos, fomentar la colaboración y fortalecer a los demás.

Por otra parte, Davis y Newstron (1999) plantean el autoliderazgo como un medio frente a la ausencia del líder, en donde los colaboradores se lideran a sí mismos para alcanzar sus objetivos laborales. Fundamentándose en dos fuerzas impulsoras: la dirección y conducción de uno mismo a la realización de tareas naturalmente motivadoras y al mismo tiempo de otras necesarias pero no especialmente satisfactorias desde la perspectiva individual. El autoliderazgo requiere que los empleados apliquen las habilidades conductuales de autoobservación, el establecimiento de sus metas personales, la autoretribución (no económica, sino desde la perspectiva de reconocer sus éxitos y sus fracasos), el ensayo de prueba y error, para alcanzar un desempeño superior, y la autocrítica.

1.1. 3. 2. 6 Trabajo en equipo

Dubrin (2003) refiere que un grupo de personas no es lo mismo que un equipo. El primero, es un conjunto de personas cuyos miembros interactúan entre sí, trabajan hacia algún propósito común y se perciben ellos mismos como una unidad. Por el contrario, un equipo, tiene como base el hecho de que las personas forman parte de un solo grupo y poseen un objetivo común, además de que existe interdependencia entre ellas para la realización de sus actividades, se rigen por un marco normativo único y, lo que es más importante, cada uno en el equipo aporta sus conocimientos y habilidades para lograr el cumplimiento de dicho objetivo.

La creación de equipos de trabajo se logra cuando cada uno de los integrantes de un grupo toma la decisión de aportar lo mejor de su persona y de sus conocimientos y habilidades para trabajar óptimamente con sus compañeros, y más aún, cuando lo hace convencido de que es lo mejor para él. Trabajar en equipo, entonces, lleva consigo una decisión personal de cada miembro, basada en su deseo de incorporarse al equipo, de apropiarse de las normas que lo regulan y de encarar con total apertura los problemas y dificultades, técnicos, administrativos y humanos que enfrenta la organización a la que pertenecen (Zepeda, 1999).

En un equipo de trabajo, continua Zepeda (1999) cada integrante sabe que depende de los demás, así como ellos lo hacen de él. Esta relación de interdependencia es un factor determinante en la productividad del mismo, aunque no en todos los casos los resultados dependen de la habilidad de sus miembros para coordinarse y trabajar unidos. Por esta característica, si una o varias de las personas que lo conforman no aportan los conocimientos o las habilidades que requiere el equipo, la productividad del mismo sufre una disminución más o menos importante, que puede llegar a impedir que se logren los objetivos propuestos.

Los equipos de trabajo se diferencian de los grupos, en general, por una serie de características, entre las cuales Rodríguez (2004) destaca las siguientes: *alto grado de organización* (la estructura del equipo está basada en un sistema de roles, relaciones sociales, en una posición de estatus de sus miembros parecida, comunicación abierta y en un liderazgo de carácter contingente). *Unicidad* (cada equipo de trabajo es único como las personas que lo forman), *plena participación de sus miembros* (es la clave de un buen trabajo en equipo y un indicador claro de su compromiso y grado de implicación personal con el proyecto). *Confianza, solidaridad y ayuda mutua* (para lograr las metas del equipo). *Ambiente propicio* (un equipo eficiente necesita un ambiente confortable y tolerante con las

discrepancias y que, al mismo tiempo, favorezca la crítica constructiva).

Por otra parte, Alles (2007) describe cuatro tipos de equipos más comunes que se encuentran en una organización: equipos de solución de problemas, de trabajo autodirigidos, multidisciplinarios y equipos virtuales.

Equipos de solución de problemas: los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias de cómo se pueden mejorar los métodos y procesos de trabajo, rara vez se les da la autoridad de implementar de manera unilateral cualquiera de sus estrategias sugeridas.

Equipos de trabajo autodirigidos: son grupos de empleados (generalmente de 10 a 15 integrantes) que llevan a cabo trabajos altamente relacionados o interdependientes y que se hacen cargo de muchas de las responsabilidades de sus antiguos supervisores. Típicamente esto incluye planear y programar el trabajo, asignar tareas a los integrantes, llevar un control colectivo sobre el ritmo de trabajo, tomar decisiones operativas, ejercer acciones cuando hay problemas y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores.

Equipos multidisciplinarios: formados por empleados de un nivel jerárquico similar, pero de diferentes áreas de trabajo, que se juntan para cumplir una tarea, intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, solucionar problemas y coordinar proyectos complejos.

Equipos virtuales: usan la tecnología computacional para aglutinar a los miembros físicamente dispersos con el fin de lograr un objetivo en común.

Así mismo Alles (2007) indica que no siempre los equipos de trabajo son la respuesta ya que éstos involucran más tiempo, recursos que el trabajo individual, al incrementarse las demandas de comunicación, los conflictos a solucionar y las juntas a realizarse. Por lo que sugiere tres pruebas que se pueden aplicar para

saber si un equipo es lo que requiere la situación: las tareas simples que no requieren de distintas opiniones, es mejor dejarlas a individuos. Segundo ¿el trabajo crea un propósito común o una serie de objetivos individuales? Y la prueba final es preguntarse si los miembros del grupo son interdependientes, cuando el éxito de un todo depende del éxito de cada uno y el éxito de cada uno depende del éxito de los demás.

Luego entonces, Alles (2007) menciona como crear equipos eficaces mediante componentes agrupados en cuatro categorías generales. La primera es el diseño del trabajo; la segunda tiene que ver con la composición del equipo; la tercera es el contexto y por último, las variables del proceso reflejan aquellas cosas que suceden en el equipo que afecta la eficacia. Lo anterior partiendo de la premisa de que la eficacia en un equipo significa; incluir medidas objetivas de la productividad del equipo, la evaluación que los administradores hacen sobre el desempeño del grupo y las medidas agregadas de la satisfacción de los integrantes.

Diseño del trabajo: Los equipos eficaces necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva para cumplir con las tareas importantes. Ésta categoría incluye variables tales como autonomía y libertad, la oportunidad de utilizar diferentes talentos y habilidades, la capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable y de trabajar en una tarea o proyecto que tenga un impacto sustancial en otros. Características que resaltan la motivación de los integrantes del equipo, incrementando el sentido de responsabilidad y de propiedad sobre el trabajo.

Composición del equipo: En esta categoría se incluyen variables tales como la capacidad; requiriendo de tres tipos de habilidades (técnica, solución de problemas, toma de decisiones), personalidad de los miembros del equipo (influencia significativa en el comportamiento individual del empleado), la asignación de roles y la diversidad (identificación de necesidades, selección

adecuada de personas que pueden desempeñar determinado rol de acuerdo a sus habilidades y preferencias), el tamaño del grupo (cuando un equipo tiene un exceso de miembros, la cohesión y la responsabilidad disminuyen, se incrementa el ocio social), la flexibilidad de los miembros (adaptación) y la preferencia de cada individuo al trabajo en equipo (considerar las habilidades, personalidades y capacidades).

Contexto: los cuatros factores contextuales que parecen estar relacionados de manera más significativa con el desempeño del equipo son; 1) contar con recursos adecuados (información oportuna, tecnología, personal adecuado, motivación y ayuda administrativa), 2) liderazgo efectivo (los líderes que esperan cosas buenas de su equipo tienen mayor probabilidad de recibirlas, además sí su estado de ánimo es positivo obtendrán un mayor desempeño del equipo), 3) un clima de confianza (facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los empleados), y 4) una evaluación del desempeño y sistemas de recompensas que reflejen las contribuciones del equipo (reparto de utilidades, un plan de ganancias compartidas, incentivos de pequeños grupos).

Variables del proceso: Éstas incluyen el compromiso de cada integrante para un propósito común (provee de dirección, ímpetu y compromiso), el establecimiento de objetivos específicos del equipo (facilitan las comunicación y mantiene el enfoque en la obtención de resultados), un nivel manejable del conflicto (promoción de evaluación crítica de los problemas, opciones y toma de decisiones) y la minimización del ocio social (claridad entre la responsabilidad individual y la colectiva).

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1 Diseño de investigación:

No experimental, transeccional, descriptivo.

No experimental, ya que no se manipularon deliberadamente variables, sólo se observaron fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. *Transeccional* porque se recogieron datos en un solo momento. Y *descriptivo* porque permite describir la situación actual de la industria e indaga de qué manera inciden la cultura y factores del clima organizacional sobre la satisfacción de los trabajadores de Hilmex.

2. 1. 1 Población:

Población: constituida por trabajadores de una Industria Textil Mexicana

Muestra: no probabilística, porque la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de la decisión del investigador y de la disponibilidad del trabajador.

Participantes: 40 adultos (30 hombres y 10 mujeres) con edades que oscilan entre los 25 a 45 años de edad, quienes trabajan en el área de tejido de la Industria Textil Mexicana en los turnos: matutino, vespertino y nocturno.

2.1. 2 Lugar de investigación:

Se trabajó en la Industria Textil Mexicana HILMEX S. A. DE C. V., ubicada en Av. 1° de Mayo No 82, Col. San Lorenzo Tlalnepantla, 54030 Edo. De Méx. teniendo como escenario una oficina de aproximadamente de 3x3 m², el cual cuenta con un escritorio y tres sillas.

2. 1. 3 Instrumento:

El instrumento de medición elegido fue elaborado por Ruíz (1997) a partir de la selección de ítems de varios instrumentos previos, generando categorías aptas para su estudio (El papel del Psicólogo en la Industria Textil: la gerencia de recursos humanos, realizado en Kaltex). Dicho instrumento fue adaptado al ámbito de ésta investigación; realizando ajustes en la presentación, instrucciones, ítems, categorías de observación, lenguaje y redacción. La escala tipo likert se compone de 49 afirmaciones relativas a dimensiones de la cultura y clima organizacional (supervisión, comunicación, delegación, apoyo, rectitud, participación, actividades-objetivos, motivación, colaboración, productividad, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, cargas de trabajo, relaciones interpersonales, distribución de trabajo, organización, condiciones de trabajo, políticas, cambio-innovación, seguridad de trabajo, compañerismo, prestaciones, logros, identificación-integración y calidad), cuyas categorías de respuesta han sido previamente acotadas, ofreciéndose la posibilidad de elegir la opción que describa más adecuadamente su actitud ante determinado aspecto organizacional calificándolo favorable o desfavorablemente. Circunstancia que facilitó que la aplicación de dicha escala fuera autoadministrable, pudiendo ser resuelto en un tiempo aproximado de 7 minutos. **(Anexo 1)**

2. 1. 4 Procedimiento

Fase 1. Aplicación de las escalas.

Se acudió a HILMEX, en los turnos matutino (lunes), vespertino (miércoles) y nocturno (viernes y domingo), seleccionándose al azar 10 trabajadores de cada turno que estuvieran laborando en dicho momento.

Fase 2. Calificación de escalas.

Se procedió a la calificación de las escalas de diagnóstico de clima organizacional, etapa que duró aproximadamente una semana.

Fase 3. Obtención de resultados.

Se elaboró una matriz de datos y haciendo uso del programa de computo Excel, se procedió a la graficación de los mismos, siendo posible la obtención de resultados en porcentajes.

Fase 4. Interpretación de los resultados.

Con base a los resultados obtenidos se continuó con el análisis e interpretación de los mismos.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación del clima organizacional en Hilmex, serán expuestos de la siguiente forma; en un primer momento se describirán por categorías según fueron establecidas en el cuestionario, ilustrándose de forma gráfica y tabular, véase anexo 3, posteriormente su presentación será en términos generales, agrupándose en sólo cuatro rubros (comunicación, satisfacción laboral, productividad e identificación con la empresa).

Categoría supervisión.

Con respecto al ítem 1 donde se hace referencia a la relación entre jefe y empleados se obtuvo que 4 de ellos la consideran mala, 17 regular y 19 empleados que suele establecerse de forma excelente. En el ítem 4 al preguntarles sobre; si los problemas que surgen en el departamento son ignorados por el jefe inmediato, 17 dijeron que nunca, 16 a veces y sólo 7 mencionaron que siempre. En el ítem 10, 1 empleado calificó el trabajo de su jefe como malo, 24 lo consideran regular y 15 excelente. Y en el ítem 24, de los 40 empleados encuestados 6 nunca sienten una excesiva presión en la supervisión de su trabajo, 23 sólo lo perciben a veces y 11 siempre.

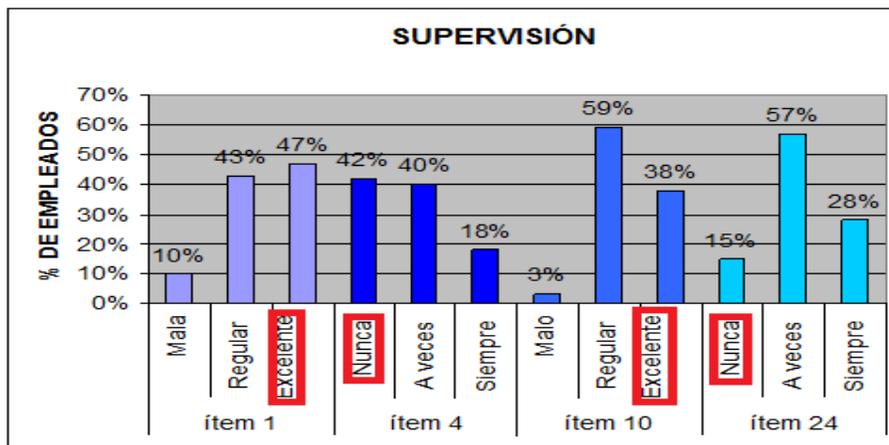


Figura 1. Muestra excelente relación entre jefe y empleados, sin embargo se ignoran algunos conflictos en el departamento a pesar de que la supervisión suele ser excesiva, evaluando por tanto el desempeño del jefe como regular.

Categoría comunicación.

En el ítem 2, la frecuencia de los empleados que reportan que pueden acudir con autoridades superiores a manifestar algún conflicto sin que se susciten represalias es la siguiente: 6 dice nunca, 13 que a veces y 21 opina que siempre. En cuanto al ítem 29, 10 empleados respondieron nunca, 17 a veces y 13 siempre, al cuestionarles sobre sí la dirección se esfuerza por conocer sus opiniones. A la pregunta mi jefe me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo, ubicada en el número 31, 2 contestaron nunca, 15 a veces y 23 que siempre. Por último, respecto a esta categoría se les preguntó en el ítem 34 cómo consideraban por parte de la dirección la información que recibían sobre lo que pasa en la empresa, obteniéndose los siguientes datos, 5 dijeron que ésta era nula, 16 escasa y 19 suficiente.

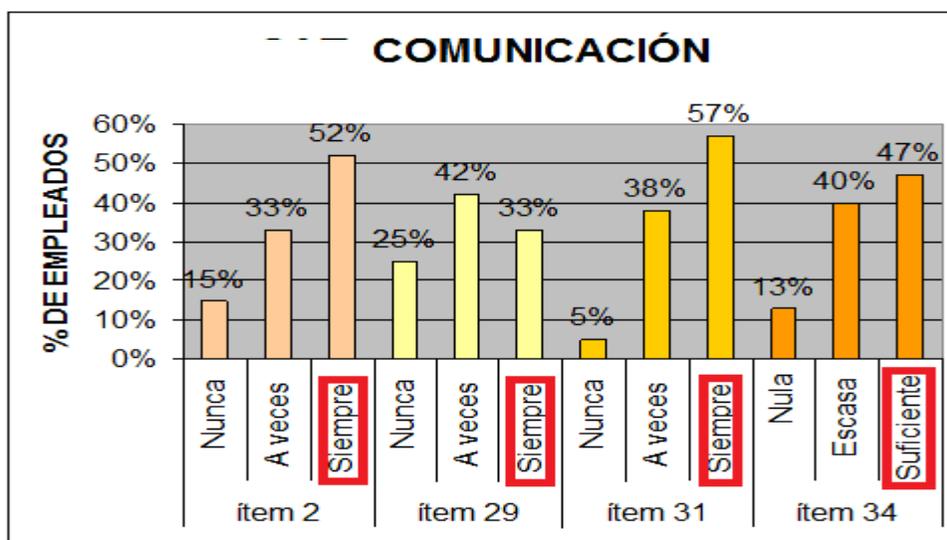


Figura 2. Muestra que los empleados acuden a la dirección a manifestar algún conflicto sin que se susciten represalias, reportando que ocasionalmente se preocupa por conocer sus opiniones, sin embargo les brinda información suficiente para realizar su trabajo.

Categoría delegación.

En el ítem 3, la frecuencia de los empleados que manifiesta que el jefe siempre les otorga la suficiente responsabilidad y autoridad para desempeñar su trabajo es de 25, 13 menciona que a veces y sólo 2 contestó nunca. En el ítem 12, 1 empleado dice que la autoridad que la dirección otorga al jefe es nula, 10

menciona que es poca y 29 percibe que es mucha. Y en el ítem 13, en dónde se les cuestiona sobre sí el jefe les otorga la suficiente libertad para resolver los problemas que se presentan en la producción; 7 respondieron nunca, 21 a veces y 12 siempre.

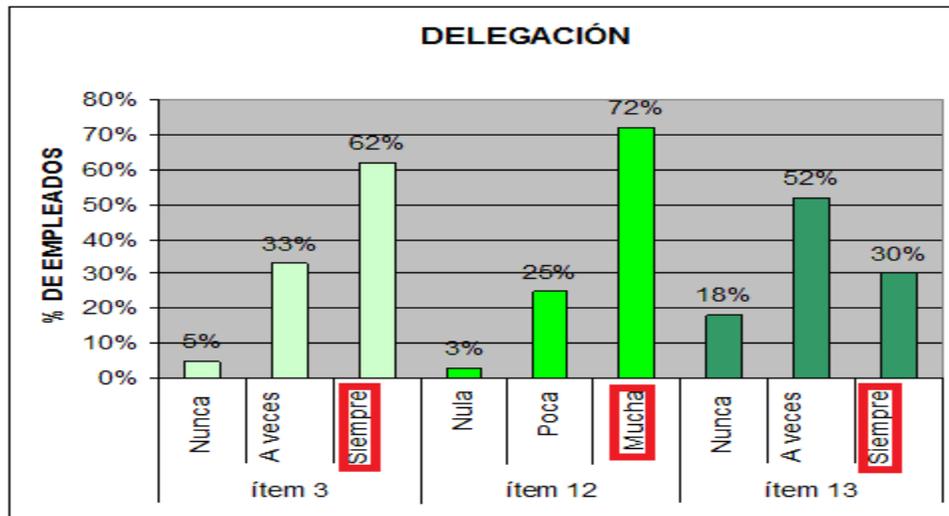


Figura 3. Muestra que la dirección otorga suficiente autoridad al jefe y éste a su vez les otorga suficiente responsabilidad y autoridad para desempeñar su trabajo, pero al presentarse conflictos en la producción ocasionalmente les permite solucionarlos sin consultarle.

Categoría Apoyo.

En el ítem 5, 4 de los empleados mencionan que nunca cuentan con la ayuda de su jefe para mejorar su trabajo, 16, dicen a veces y 20 que siempre son apoyados.

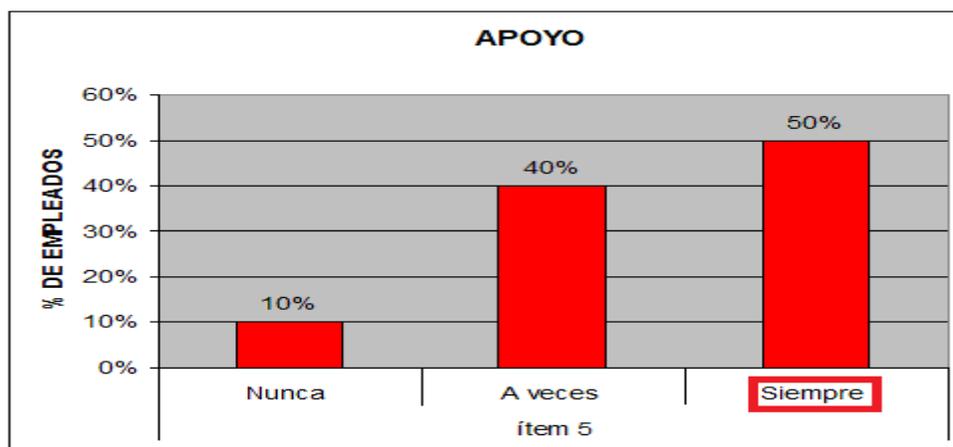


Figura 4. Muestra que sólo el 50% de empleados consideran contar siempre con la ayuda de su jefe para mejorar su trabajo.

Categoría rectitud.

Con respecto al trato que el jefe les proporciona a los empleados; 2 de éstos últimos opinan que nunca es justo, 16 refieren a veces y 22 empleados consideran que siempre son tratados con justicia.

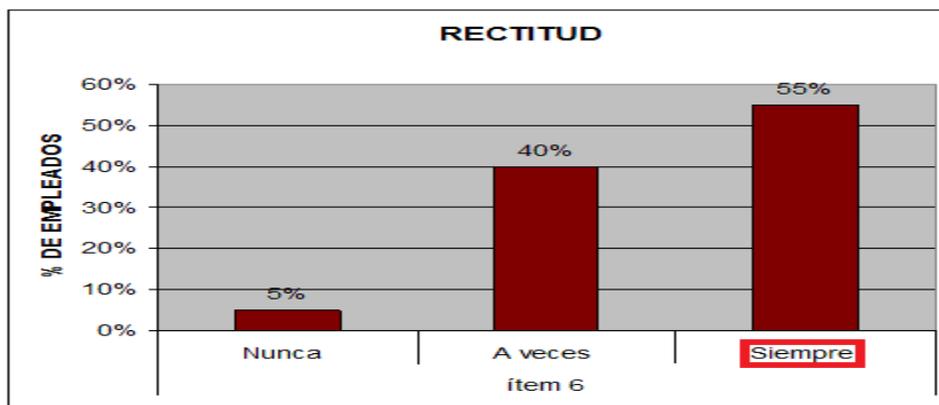


Figura 5. Muestra que sólo el 55% de los empleados considera que el trato que el jefe les proporciona siempre es justo.

Categoría participación.

En el ítem 7, la referencia de los empleados acerca de si el jefe solicita sus ideas y sugerencias para la resolución de conflictos, es la siguiente; 10 señalan que nunca, 17 que a veces y 13 que siempre son considerados. En el ítem 14, dónde se les pregunta si las decisiones que se toman con respecto a asuntos laborales serían mejores si se tomará más en cuenta la opinión de las personas más cercanas a las áreas afectadas, 1 mencionó estar en desacuerdo, 11 de acuerdo y 28 refieren un total acuerdo. En el ítem 32, 0 empleados señalan que nunca se toma en cuenta a las personas con conocimientos sobre un problema para tomar decisiones, 21 menciona que esto sucede ocasionalmente y 19 respondió siempre.

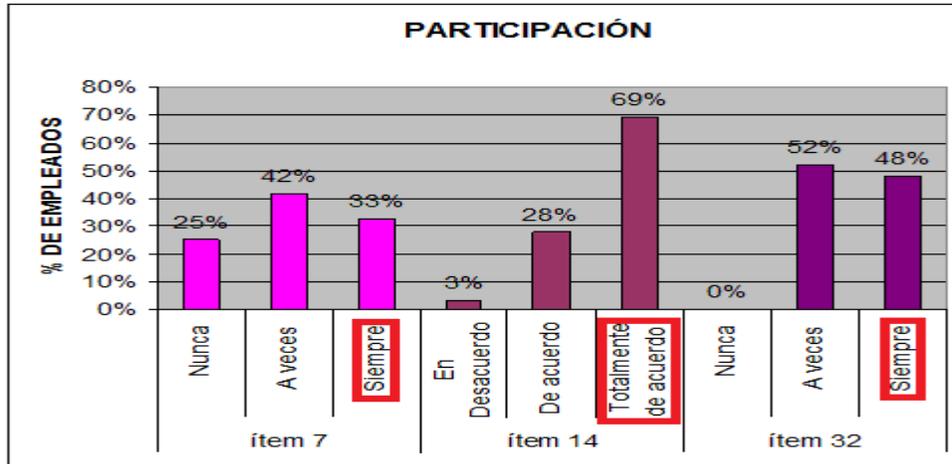


Figura 6. Muestra que ocasionalmente el jefe solicita ideas y sugerencias de los empleados para resolver conflictos, por lo que un alto porcentaje de éstos manifiesta total acuerdo en que las decisiones con respecto a asuntos laborales serían mejores si se tomará en cuenta su opinión, pues ocasionalmente valora sus conocimientos.

Categoría actividades-objetivos.

En el ítem 8, de los empleados encuestados 1, de los empleados respondió que no conoce sus obligaciones y responsabilidades de su puesto, 9 dicen saber poco y 30 las conocen mucho.

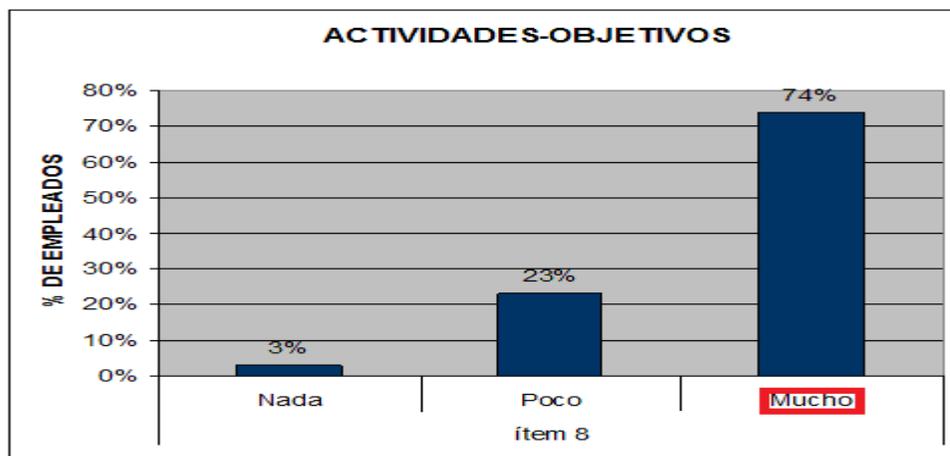


Figura 7. Muestra que el 74% de los empleados encuestados conoce mucho sus obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Categoría motivación.

En el ítem 9, dónde se cuestiona a los empleados sobre cómo sienten el reconocimiento hacia su trabajo; 1 respondió que éste es nulo, 18 mencionan que regularmente es reconocido y 21 dicen que el reconocimiento es excelente.

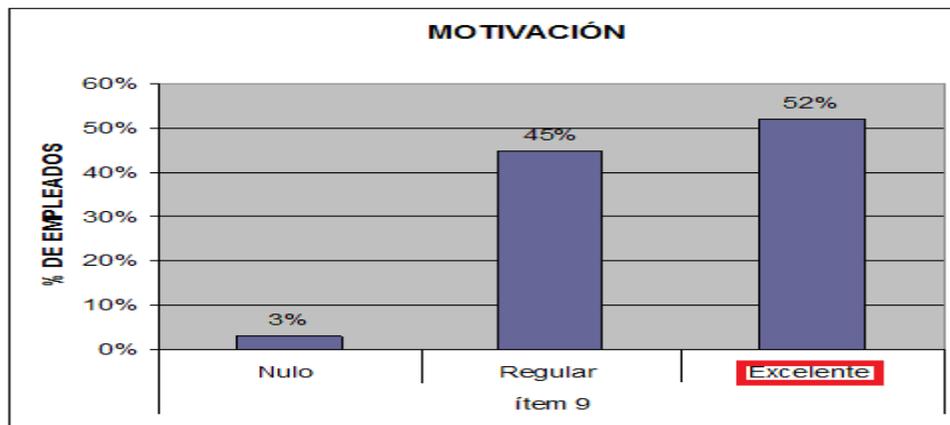


Figura 8. Muestra que sólo el 52% de los empleados sienten que el reconocimiento hacia su trabajo bien hecho es excelente.

Categoría colaboración.

En el ítem 11, de lo 40 empleados encuestados, 5 consideran que la integración con otros grupos de trabajo es mala, 21 la percibe como regular y 14 refiere que es excelente. Al preguntarles en el ítem 15 acerca de la colaboración de los compañeros para que se realice el trabajo; 2 reportan que nunca hay cooperación, 16 que sólo se da en ocasiones y 22 que siempre cuentan con la cooperación.

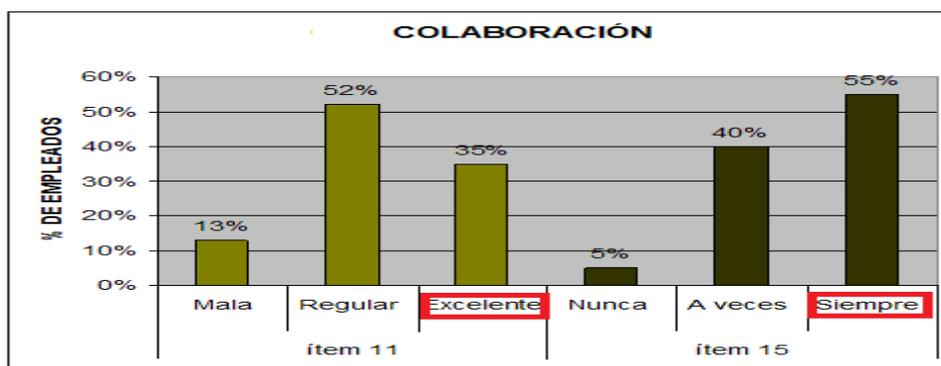


Figura 9. Muestra con alta frecuencia que la integración con otros grupos de trabajo es regular no obstante siempre cuentan con la colaboración de los compañeros para que se realice el trabajo.

Categoría productividad.

En el ítem 16, mi departamento está bien organizado y es eficiente 6 trabajadores reportan estar desacuerdo, 15 señalan acuerdo y 19 esta totalmente de acuerdo.

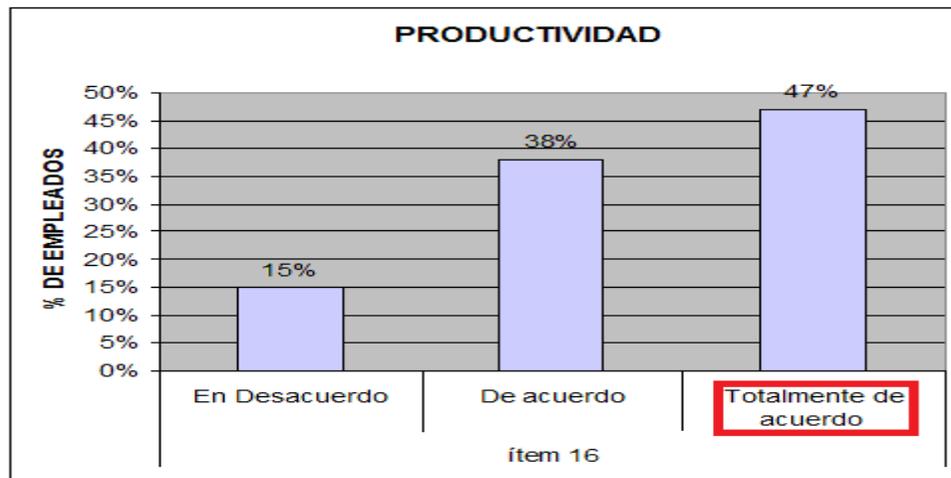


Figura 10. Muestra que sólo el 47% de los empleados está totalmente de acuerdo en que el departamento está bien organizado y es eficiente.

Categoría capacitación.

En el ítem 17, 6 de los empleados están en desacuerdo en que la capacitación que recibieron fue buena permitiéndoles desempeñarse adecuadamente en su trabajo, mientras que 18 de éstos, está de acuerdo y 16 muestra un total acuerdo.

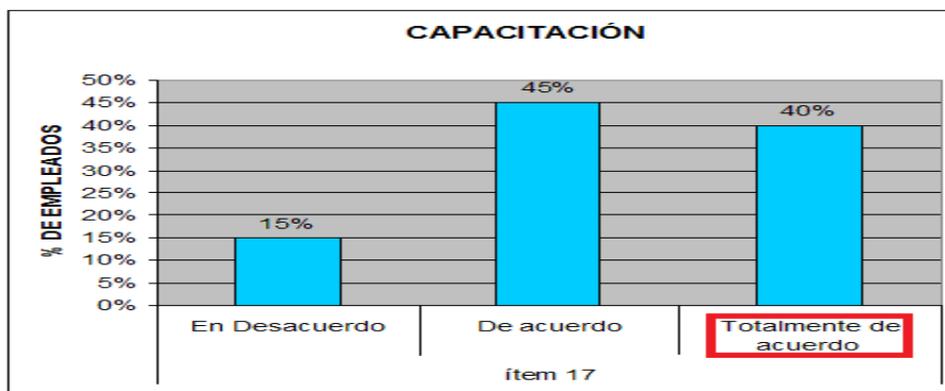


Figura 11. Muestra que sólo el 40% de los empleados está totalmente de acuerdo en que la capacitación que recibieron fue buena permitiéndoles desempeñarse adecuadamente en su trabajo.

Categoría desarrollo.

En el ítem 18 de los empleados encuestados, 0 considera que en la empresa tienen la oportunidad de incrementar sus conocimientos y habilidades, 25 percibe que esto, es posible ocasionalmente y 15 respondió siempre tener la oportunidad.

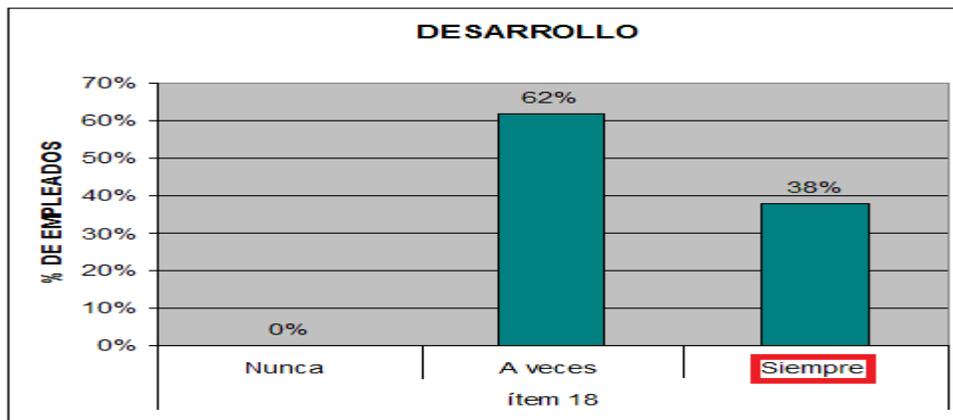


Figura 12. Muestra que sólo el 38% de los empleados siempre tienen en la empresa la oportunidad de incrementar sus conocimientos y habilidades.

Categoría evaluación de desempeño.

El total de empleados que conoce y entiende mucho el sistema con el que se califica su desempeño son 20, 15 declara que su conocimiento es regular y sólo 5 señala saber poco, según datos recolectados en el ítem 19. En cuanto al ítem 23, sí el jefe dedica tiempo suficiente para hablar con ellos acerca de la evaluación de su trabajo; 9 empleados expresó que nunca lo hace, 17 a veces y 14 que siempre destina tiempo.

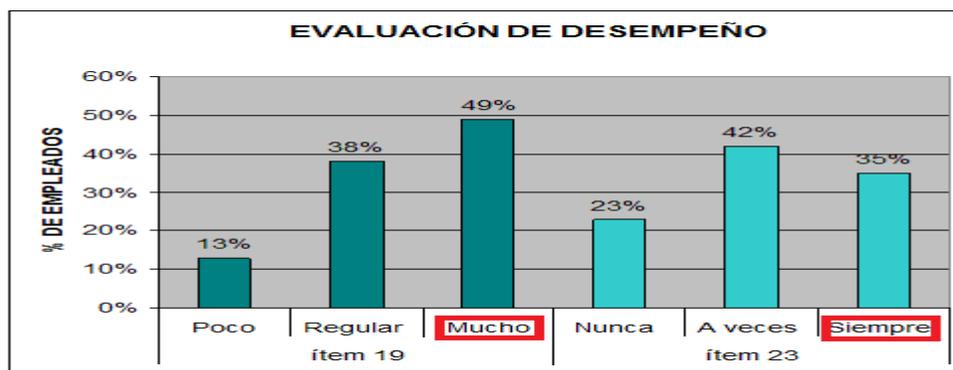


Figura 13. Muestra que los empleados conocen y entienden mucho el sistema con el que se califica su desempeño aunque sólo ocasionalmente su jefe dedica tiempo suficiente para hablar con ellos acerca de la evaluación de su trabajo.

Categoría cargas de trabajo.

En el ítem 20, 7 empleados afirma que nunca el volumen de trabajo que tienen le impiden hacerlo con eficiencia y calidad, 16 menciona que esto sucede ocasionalmente y 17 dice siempre. Al preguntarles en el ítem 22, sí las tareas son repartidas en forma justa, 6 declaran que nunca, 17 que a veces, y 17 que el reparto es siempre justo. En el ítem 25, 5 empleados respondieron que nunca le son asignadas varias actividades y metas que interfieren unas con otras haciendo difícil su cumplimiento, 23 dice que esto se da en ocasiones y 12 manifestó suscitarse siempre.

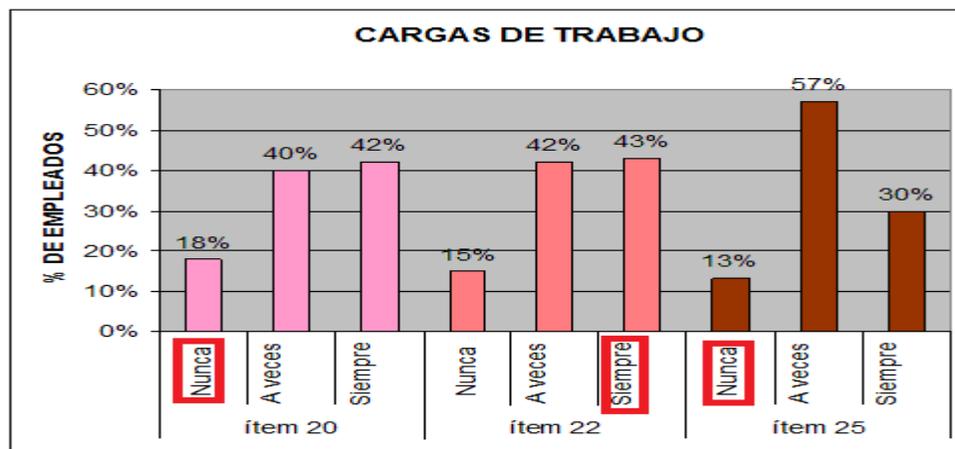


Figura 14. Muestra que la mayoría de los empleados considera que el volumen de trabajo que tienen les impide desempeñarlo con eficiencia y calidad, haciendo difícil su cumplimiento, apreciándose una inequidad en el reparto de tareas.

Categoría relaciones interpersonales.

De los empleados encuestados, 3 expresó que nunca hay un buen ambiente de trabajo en su departamento, 16 que sólo lo perciben ocasionalmente y 21 afirma que lo vivencia siempre, según los datos recolectados en el ítem 21.

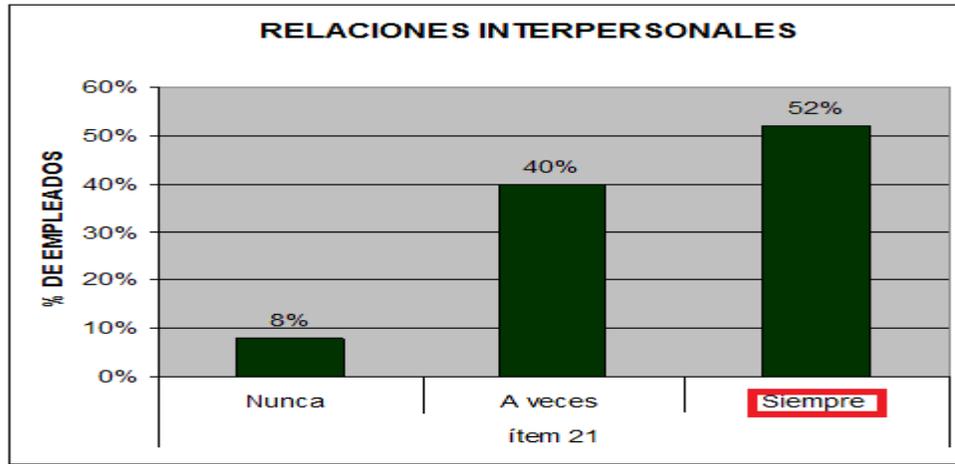


Figura 15. Muestra que el 52% de los empleados considera que siempre hay un buen ambiente de trabajo en su departamento.

Categoría políticas.

De los encuestados, 5 están en desacuerdo al preguntarles en el ítem 26, si el trato que se les brinda a todos los trabajadores es equitativo, 20 manifiestan acuerdo y 15 muestra un total acuerdo. Con respecto al ítem 39, 2 empleados están en desacuerdo en que la rectitud y honradez son valores muy importantes en la empresa, 18 está de acuerdo y 20 está totalmente de acuerdo. Por otra parte, 9 empleados están en desacuerdo en que las oportunidades de desarrollo son iguales para todos, 18 está de acuerdo y 13 manifestó un total acuerdo.

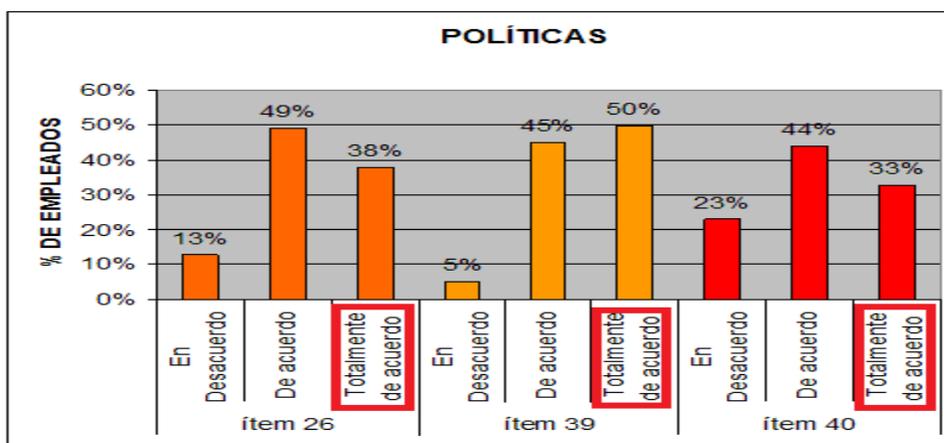


Figura 16. Muestra inconformidad de los empleados por el trato recibido en la empresa al no manifestar un total acuerdo en que éste y las oportunidades de desarrollo sean iguales para todos, por lo que sólo el 50% consideran que rectitud y honradez son valores centrales en su lugar de trabajo.

Categoría condiciones de trabajo.

En el ítem 27, de los empleados encuestados 2 señalaron que el mantenimiento general de las máquinas y equipo, así como la limpieza son malos, 25 refiere que se realizan de manera regular y 13 declara que son excelentes. Al preguntarles en el ítem 28, sí cuentan con el espacio, equipo y herramientas necesarias para cumplir con sus labores de forma eficiente, 4 respondieron nunca, 19 a veces y 17 siempre.

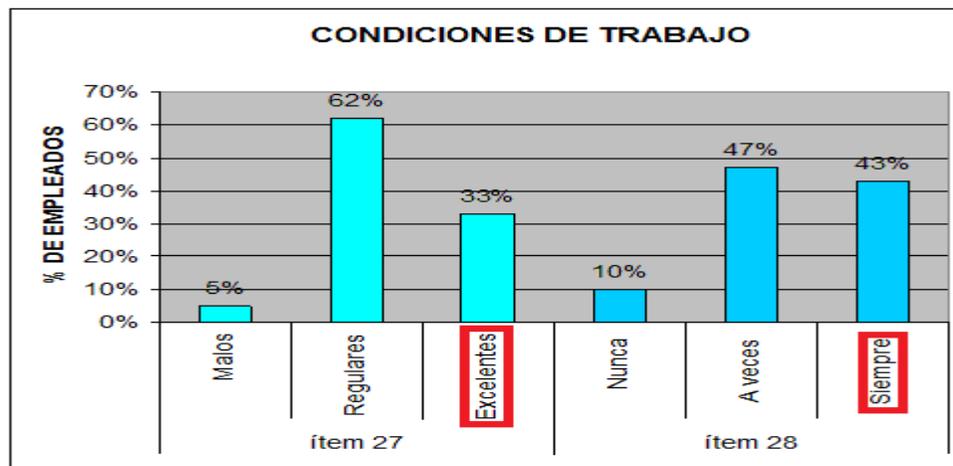


Figura 17. Muestra que los empleados evalúan como regular el mantenimiento general de las máquinas y equipo, así como la limpieza del área, refiriendo tener ocasionalmente espacio, equipo y herramienta, necesarios para cumplir sus labores eficientemente.

Categoría cambio-innovación.

De los empleados encuestados, 9 declararon en el ítem 30, que nunca se les alienta a ser creativos e innovadores para desarrollar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, 21 que sólo a veces son alentados, y 10 siempre.

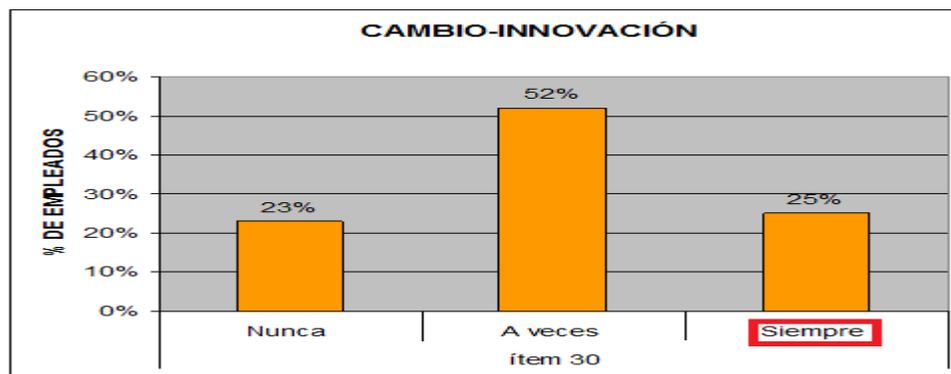


Figura 18. Muestra que a los empleados se les exhorta ocasionalmente a ser creativos e innovadores para el desarrollo de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

Categoría seguridad de trabajo.

En cuanto a cómo consideran su estabilidad y permanencia en el trabajo, 1 dice que éste es inestable, 15 lo visualiza de forma eventual y 24 lo percibe permanente, según datos recolectados del ítem 33.

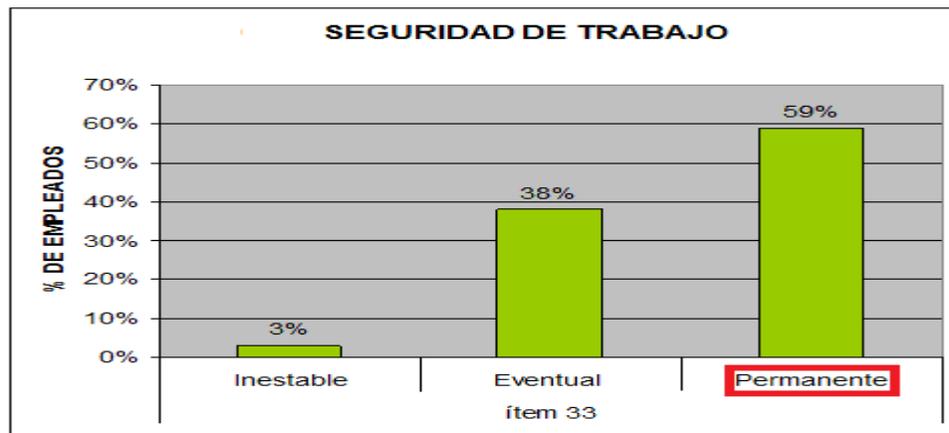


Figura 19. Muestra que los empleados tienen cierto grado de estabilidad en el trabajo visualizándolo mayoritariamente como permanente.

Categoría compañerismo.

Al preguntarles a los empleados en el ítem 35, acerca de si los compañeros de trabajo se solidarizan en los problemas de trabajo que se presentan, 4 respondieron que nunca, 17 a veces y 19 que siempre hay solidaridad.

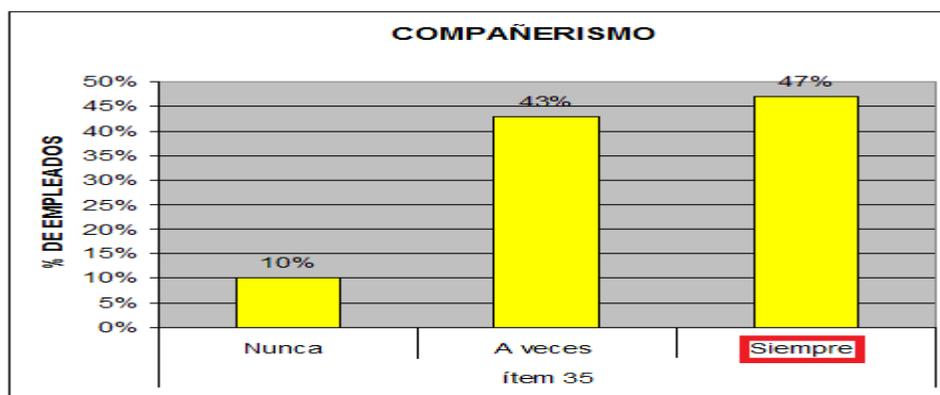


Figura 20. Muestra que los empleados suelen solidarizarse en los problemas de trabajo que se presentan.

Categoría prestaciones.

De los empleados encuestados, 2 de ellos evalúa como malas las prestaciones y beneficios que la empresa les otorga, 21 las considera regulares y 17 piensa que son buenas, según lo reportado en el ítem 36. En cuanto al ítem 37, 0 empleados dicen que no saben nada sobre las prestaciones y beneficios que la empresa les otorga, ni como pueden obtenerlos, 16 declararon saber poco y 24 dice conocerlos mucho.

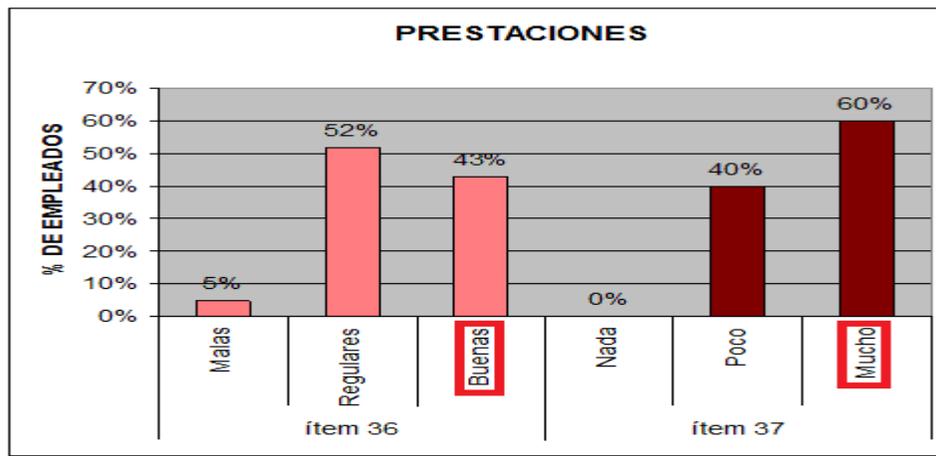


Figura 21. Muestra que los empleados califican como regular el paquete de prestaciones que la empresa otorga, conociéndolas muy bien y sabiendo como obtener éstos beneficios.

Categoría logros.

En el ítem 38, 1 de los empleados refirió indiferencia ante los logros y resultados de su trabajo, 13 mencionaron que les produce gusto y 26 sienten satisfacción al respecto.

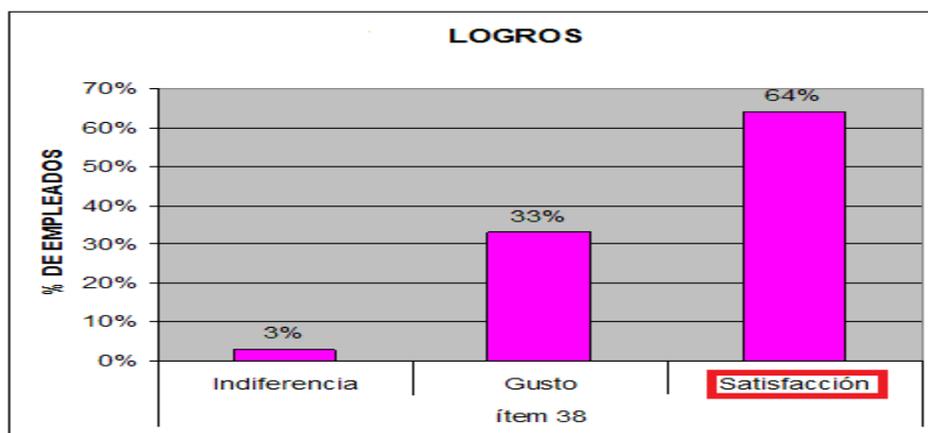


Figura 22. Muestra que a la mayoría de los empleados les produce satisfacción los logros y resultados en su trabajo.

Categoría identificación-integración.

En el ítem 41, al preguntarles a los empleados si recomiendan la empresa como un buen lugar para trabajar, 1 dijo nunca, 18 a veces y 21 siempre. En cuanto a que tan satisfechos se sienten en su puesto actual, según lo reportado en el ítem 42, 3 dice que no se sienten nada satisfechos, 15 que lo están poco, y 22 manifiestan que es mucha la satisfacción. Además, respecto al ítem 43, el grado de satisfacción hacia la empresa, de 24 empleados es mucho, el de 16 sólo es poco y 0 empleados contestó sentir nada de satisfacción. Conforme a los datos obtenidos en el ítem 44, 1 empleado está en desacuerdo en que la empresa cuenta con una buena imagen en la comunidad, 20 está de acuerdo, y 19 totalmente de acuerdo. Por lo que respecta al ítem 48, la frecuencia de empleados que se siente orgulloso de pertenecer a ésta empresa, es la siguiente; 0 empleados reportó no estar nada orgullosos, 12 mencionó estar poco, y 28 dijo sentir mucho orgullo. Finalmente, en cuanto a los ítems correspondientes a esta categoría, 1 empleado manifestó estar en desacuerdo en considerarse preparados para responder a las dificultades que se presentan, 13 expresaron acuerdo y 26 estuvo totalmente de acuerdo ante la afirmación del ítem 49.

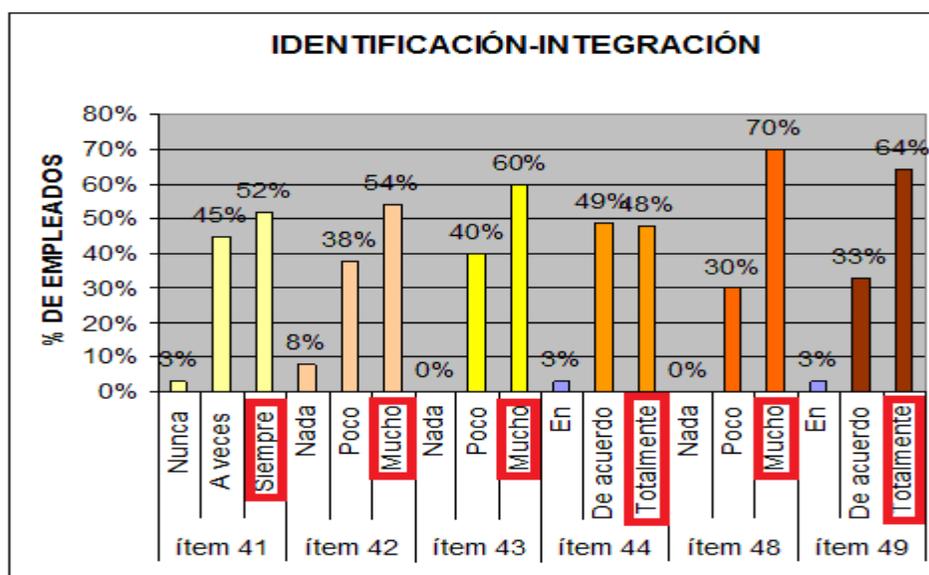


Figura 23. Muestra que los empleados siempre recomiendan a la empresa como un buen lugar de trabajo, al sentirse satisfechos tanto en su puesto actual como en ella, considerando que ésta tiene buena imagen en la comunidad por lo que sienten orgullo y se perciben preparados para responder a las dificultades que se presentan.

Categoría calidad.

De los empleados encuestados, 2 consideran que los esfuerzos por mejorar la calidad del hilo y la tela son malos, 9 opina que son regulares y 29 afirma que son buenos, según lo contabilizado en el ítem 45. En el 46, 4 empleados dicen estar en desacuerdo en que la empresa está preparada para emprender un proceso de calidad integral, 14 están de acuerdo y 22 comunican un total acuerdo. Y personalmente 5 empleados están es desacuerdo en considerarse preparado para comenzar junto con la empresa dicho proceso, 16 declararon acuerdo y 19 estuvo totalmente de acuerdo.

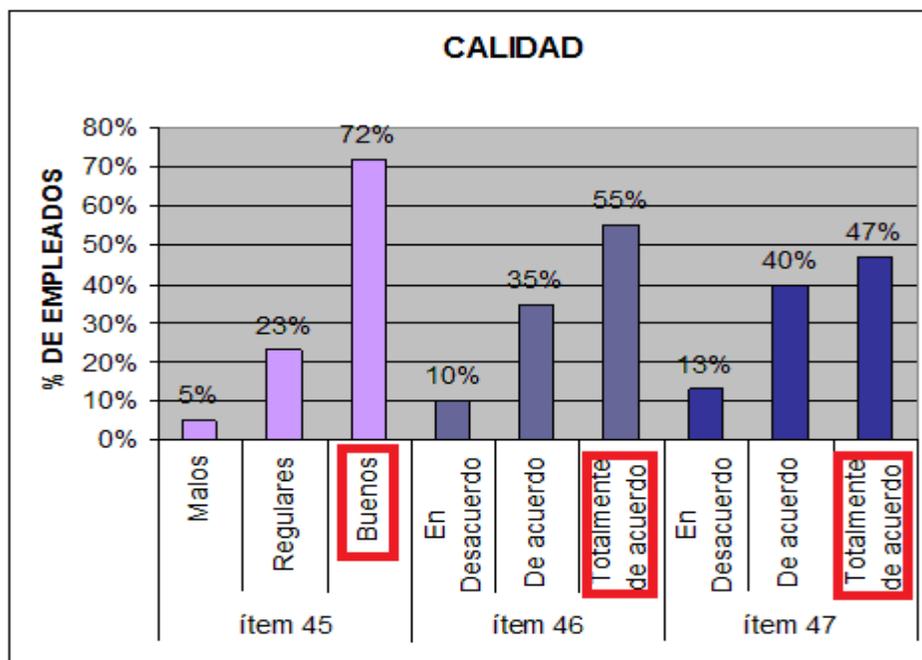


Figura 24. Muestra que los esfuerzos por mejorar la calidad del hilo y tela son buenos, por lo que los empleados están totalmente de acuerdo en que tanto personalmente como la empresa están preparados para emprender un proceso de calidad integral.

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos de la integración de las categorías en cuatro rubros (comunicación, satisfacción laboral, productividad e identificación con la empresa), con la finalidad de destacar los datos más significativos del presente estudio en términos del porcentaje de aceptación o rechazo hacia determinados aspectos de la cultura y clima organizacional existente en la industria, Hilmex.

En el rubro de comunicación, se agruparon a las siguientes categorías: supervisión, comunicación y participación. Obteniéndose que el 85% de los empleados consideran positiva la supervisión; logrando establecer una buena relación con el jefe inmediato, de igual manera hay un 85% que evalúa de regular a buena la comunicación que se fomenta en el lugar de trabajo al recibir información oportuna sobre lo que pasa en la empresa, y para el desarrollo adecuado de sus funciones, así mismo, tienen la confianza de acudir a autoridades superiores para manifestar algún problema, por otra parte se manifestó un alto porcentaje de participación de los trabajadores, siendo considerados sus conocimientos para la resolución de conflictos, según lo sustenta un 90% de los participantes.

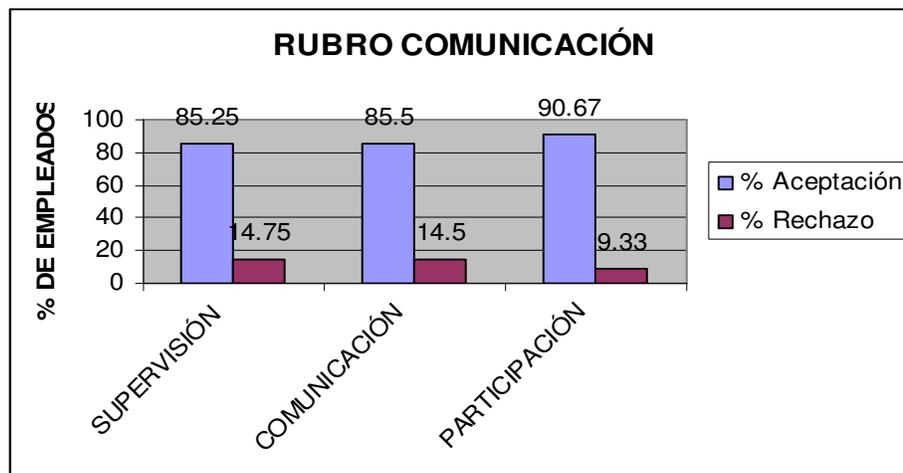


Figura 25. Muestra el grado de aceptación/rechazo hacia aspectos referidos con la comunicación.

En referencia al rubro de satisfacción laboral, aquí fueron agrupadas categorías tales como: rectitud, motivación, desarrollo, cargas de trabajo, relaciones interpersonales, políticas, condiciones de trabajo, cambio-innovación, seguridad de trabajo, compañerismo, prestaciones y logros, obteniéndose resultados que se inclinan a evaluar positivamente dichos elementos que contribuyen en la satisfacción del trabajador ya que un 95% percibe ser tratado justamente, dicho porcentaje avala así mismo la importancia que la empresa otorga a valores como la rectitud y honradez, de ahí que el 86% considera que el trato es equitativo, ya que el 100% considera que pueden incrementar sus

conocimientos y habilidades, en cuanto al reconocimiento hacia su trabajo bien hecho el 97% de los empleados lo percibe adecuado lo que permite a su vez que sus logros les produzcan estar satisfechos con su desempeño según lo refiere un 97%, estándolo de igual forma con las condiciones laborales; el 92% está conforme con el mantenimiento de las máquinas, y limpieza, y dice contar con el espacio, equipo y herramienta necesaria para cumplir sus funciones en el trabajo, con respecto a las relaciones interpersonales, el 92% opina que se ha logrado establecer un buen ambiente de trabajo en su departamento, lo que favorece la solidarización en los problemas de trabajo por parte de los compañeros según es referido por un 90%, aunado a esto el 97% valora positivamente las prestaciones que la empresa le otorga, razones quizá de gran peso que hace que el 97% considere su estancia laboral como permanente.

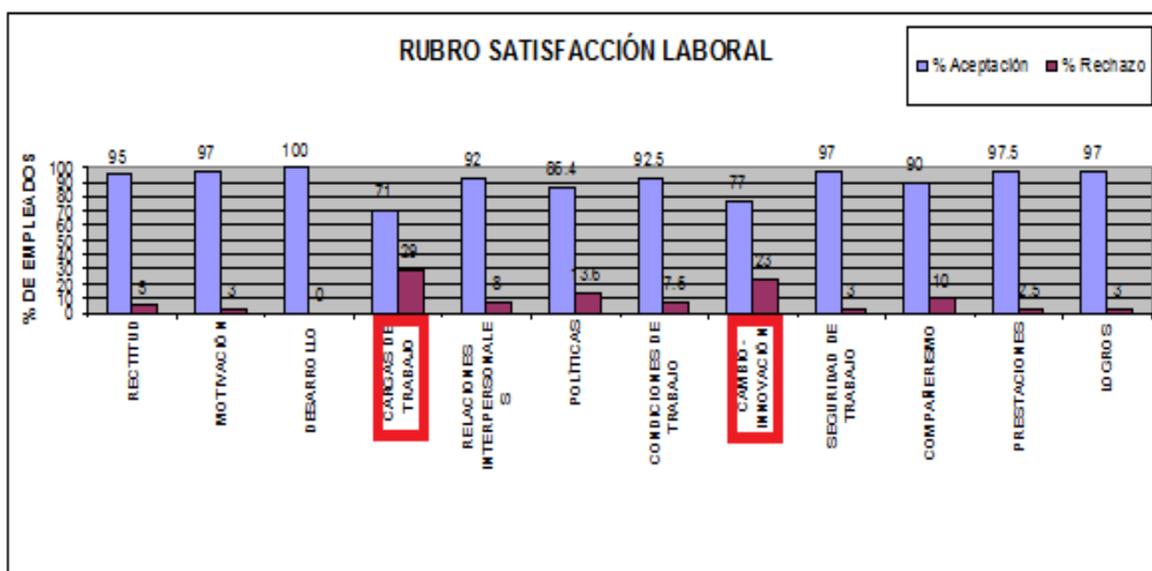


Figura 26. Muestra el grado de aceptación/rechazo hacia aspectos referidos con la satisfacción laboral, resaltando aquellos que merecen ser reforzados.

Otro de los rubros es el de productividad, el cual está conformado por las siguientes categorías: delegación, apoyo, actividades y objetivos, colaboración, productividad, capacitación, evaluación de desempeño, y calidad. Obteniéndose que el 90% de los trabajadores cuenta con el apoyo de su jefe inmediato para mejorar en su trabajo, quien además, según lo reporta un 91% de empleados, les

da la suficiente responsabilidad y libertad para desempeñar sus labores, estando el 97%, conscientes de las obligaciones y responsabilidades que conlleva su puesto, situación, que facilitó la buena capacitación que recibieron, siendo así considerada por el 85%, y estando al tanto, el 82% de cómo son evaluados por su jefe, por otra parte el 91% refiere que logra haber cooperación entre compañeros para que el trabajo se realice, dichos elementos en conjunto, hacen que el 82% del personal conciba su departamento como bien organizado y eficiente, y que el 90% perciba a la empresa y a sí mismo, capaces de emprender un proceso de calidad integral.

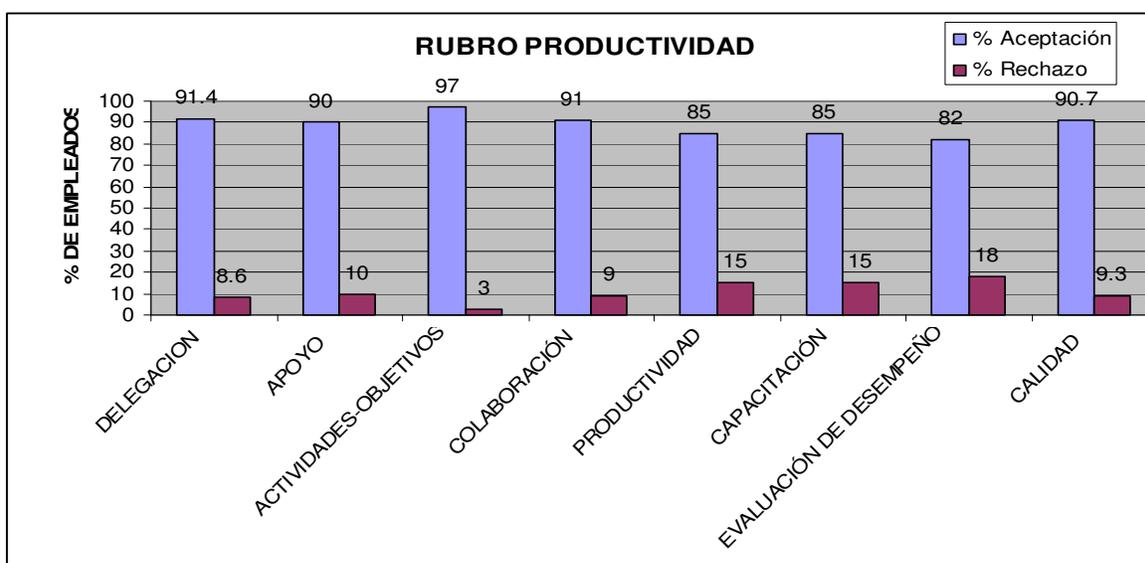


Figura 27. Muestra el grado de aceptación/rechazo hacia aspectos referidos con la productividad.

En el rubro de identificación con la empresa, se ha incluido a la categoría de identificación-integración, apreciándose que el 97% de los empleados recomienda a Hilmex, como un buen lugar para trabajar al sentirse satisfechos con su puesto actual y con la misma empresa, ya que ésta cuenta con una muy buena imagen en la comunidad, sintiéndose por consiguiente orgullosos de pertenecer a su equipo de trabajo.

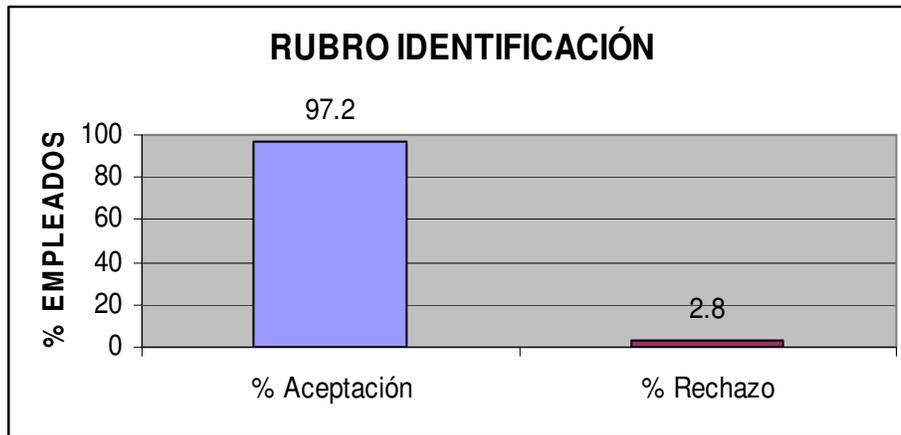


Figura 28. Muestra el grado de aceptación/rechazo hacia la identificación de los empleados.

Finalmente se presentan los resultados de estos cuatro rubros (comunicación, satisfacción laboral, productividad, e identificación) del clima organizacional en general existente en Hilmex. Obteniéndose que el sistema de comunicación fomentado es aceptado por un 87% de los trabajadores, de igual forma la satisfacción laboral alcanza el 91%, en cuestión de productividad se obtuvo un 89% y el 97% se identifica adecuadamente con la empresa.

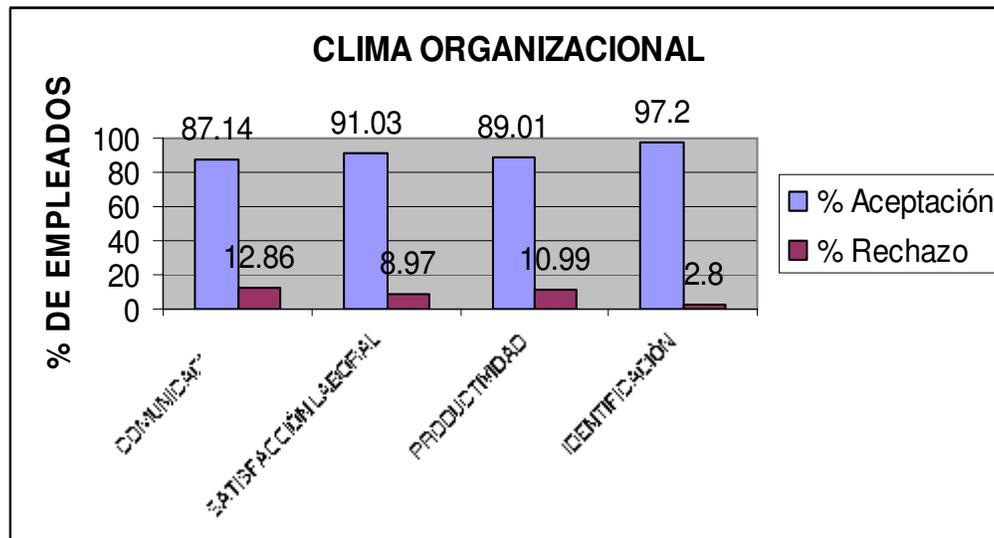


Figura 29. Muestra una evaluación generalizada del clima organizacional existente en Hilmex.

3.1 Discusión de resultados

La descripción de resultados se hará respetándose la integración categórica realizada por rubros para poder plasmar de una forma más clara y concreta el diagnóstico de la cultura y clima organizacional actual en la industria textil.

Encontrándose que el sistema de comunicación fomentado en Hilmex, ha permitido el establecimiento de una excelente relación entre jefe y empleados, cimentándose así mismo la confianza en el personal para que acudan a niveles superiores de autoridad a externar algún conflicto laboral sin temor a que se susciten represalias, siendo considerados sus conocimientos para la resolución de los mismos, por otra parte, el que la dirección y jefe inmediato transmitan información oportuna y suficiente sobre lo que acontece en la empresa y respecto a las funciones de los empleados ha favorecido su desempeño.

De ésta forma se puede constatar lo manifestado por Gil y Alcover (2003) al percibir a la comunicación como un elemento organizacional que ésta cumpliendo sus objetivos; siendo posible a través de ésta coordinar las actividades del personal, transmitiendo información acerca de las metas o acontecimientos en la industria y permitiendo que los trabajadores accedan a los ámbitos superiores de la empresa haciendo llegar sus quejas, siendo posible con esto, identificar que en la industria se ha logrado establecer una comunicación en sentido vertical: descendente; haciendo llegar la información desde la alta dirección hasta los trabajadores de la base operativa, así como ascendente; al transmitirse a los órganos de dirección diversos mensajes relacionados con la ejecución del trabajo y con la marcha de las unidades organizativas inferiores tal como refieren (Robbins; 1998 y Cooper y Lybran; 1996).

Así mismo permite comprobar lo dicho por Rodríguez F., (1999) para quien el establecimiento de una buena comunicación conlleva a importantes mejoras en los niveles de eficiencia y éxito de una organización. Potenciando la motivación y

sentimiento de autoestima del trabajador y repercutiendo en la productividad y rentabilidad de la institución.

Sin embargo, entre los aspectos en éste rubro a destacar como puntos de vulnerabilidad; es que a pesar de suscitarse una excesiva labor de supervisión se ha reportado un alto índice de problemas que son ignorados y una escasa apertura por parte de la dirección en conocer las opiniones y sugerencias de los empleados.

Por lo que se infiere estar ante el establecimiento de un tipo de comunicación unidireccional en el que como bien lo señalan Gibson, Ivancevich, y Donnelly (2003) sólo se transmite un mensaje a otra persona, es decir sólo se informa, no existiendo implicación de los trabajadores en la toma de decisiones ante las actividades que hay que desarrollar y acerca de las metas que hay que conseguir para la buena marcha de la organización por un lado, y por otro; el que sus sugerencias en cuánto a los métodos de trabajo a seguir se vean limitadas, por la falta de un sistema de retroalimentación que como bien indica Rodríguez F., (1999) el no efectuarse puede tener importantes consecuencias negativas para el propio desarrollo y supervivencia de la industria, ya que no están garantizados el compromiso y la cooperación de los trabajadores. Por el contrario, el interés de éstos por los diferentes acontecimientos de la vida organizativa sólo es posible si se utiliza un sistema de comunicación en el que se favorezca un proceso de retroalimentación de los trabajadores hacia los niveles superiores de la organización y se les anime a participar activamente en la consecución de los objetivos de ésta.

Respecto a los elementos que han contribuido a la satisfacción laboral de los empleados, según ellos mismos lo perciben es el gozar de un trato justo por parte del jefe inmediato, desarrollar sus funciones en un buen ambiente de trabajo, contando con el espacio, equipo y herramientas suficientes para el desempeño laboral y el mantenimiento y limpieza adecuados de los mismos. Lo cual facilita

resultados favorables en el desarrollo de sus funciones repercutiendo en su satisfacción por los logros alcanzados. Aunando el hecho de poder contar con la solidarización de los compañeros de trabajo al presentarse un conflicto laboral. Por otro lado, teniendo conocimiento de los beneficios y prestaciones que la industria les otorga, hay plena aceptación hacia éstos por parte de los empleados haciendo que su estabilidad en el empleo sea permanente.

Confirmando por consiguiente lo postulado por Rodríguez F., (1999), Kinicki y Kreitner (2003) quienes conciben a la satisfacción laboral como un constructo global, un estado placentero o positivo, logrando apreciar la innegable satisfacción de los empleados de la industria hacia diversos aspectos específicos de su trabajo.

Siendo necesario mejorar en aspectos que interfieren con la satisfacción total de los trabajadores al ser fuentes generadoras de malestar que pudieran influir negativamente tal como refiere Conte (2005) en su comportamiento, como en su salud; provocando estrés, desmotivación a nivel individuo y en lo que respecta al ámbito laboral ésta falta de satisfacción pudiera generar una baja en la eficiencia organizacional; manifestándose a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión, ausentismo o renuncias.

Por lo que a continuación se mencionan las fuentes que no están siendo óptimas en la satisfacción de los empleados de Hilmex:

- Deficiente reconocimiento hacia el trabajo bien hecho.
- Escasa oportunidad para incrementar sus conocimientos y habilidades.
- Falta de equidad en el reparto de actividades laborales.
- Asignación de varias tareas que dificultan su cumplimiento eficiente y de calidad.

-Inequidad en las oportunidades de desarrollo; al ser nula o escasa la posibilidad de prosperar en su trabajo produciéndose un desequilibrio entre lo que esperaba y lo que ha obtenido realmente (Paredes, 2006).

-Y el desaliento para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Con lo anterior, se puede confirmar lo encontrado en la teoría bifactorial de Herzberg, citado por Robbins (1998) para quien la satisfacción y la insatisfacción proceden de distintas fuentes, ya que en el caso específico de Hilmex, los factores higiénicos o de mantenimiento están cumpliendo efectivamente su función previsor de la insatisfacción hacia las condiciones que rodean su trabajo, tales como las condiciones físicas, el salario, la seguridad, y sus relaciones sociales en el ámbito laboral, sin embargo se detectó que son los factores motivadores ante los que no están sintiendo satisfacción teniendo que ver directamente con el trabajo que desempeñan; la naturaleza de sus trabajos y tareas, las oportunidades de promoción, el reconocimiento por parte de la dirección y jefe inmediato y las oportunidades de crecimiento personal.

Por otra parte, en cuanto a elementos que coadyuvan a la productividad se encontraron como fortalezas de la industria cuestiones referentes a una adecuada delegación al conceder la dirección suficiente autoridad para que el jefe pueda desempeñarse y que éste a su vez encomiende a los empleados suficiente responsabilidad y autoridad para desempeñar su trabajo, considerando el amplio conocimiento que éstos tienen de sus obligaciones y responsabilidades. Además, la cooperación existente entre compañeros para que el trabajo se efectúe, ha facilitado el éxito productivo. Dichos aspectos hacen que tanto la empresa como los empleados se consideren aptos para emprender un proceso de calidad integral.

Por el contrario, la deficiente autoridad en los empleados para resolver por sí mismos problemas que surgen en la producción, el escaso apoyo que éstos reciben de parte de su jefe para mejorar en su trabajo, la difícil integración con otros grupos, la carente capacitación recibida y la insuficiente dedicación por parte del jefe en la evaluación del desempeño del personal bajo su cargo han propiciado la desorganización en el departamento contribuyendo por consiguiente a la ineficacia y probablemente a actuar como una barrera para el alcance de índices más altos de productividad.

Lo antes expuesto, invita a reflexionar lo mencionado por ciertos autores acerca de aspectos importantes a considerar para el aumento de la productividad:

Para Vroom (1964) el que una organización pueda mejorar la calidad de sus servicios tiene que ver con la búsqueda de métodos que ayuden a elevar la voluntad de los empleados, el interés o la intención de ejecutar sus trabajos con la mayor eficacia posible y se logren así las metas u objetivos perseguidos por la organización, compaginando este criterio de efectividad organizacional con la satisfacción de las necesidades de los propios trabajadores y/o el logro de sus objetivos personales, siendo necesario la consideración de sus habilidades o destrezas prestando mayor libertad al desempeñar sus tareas, y desarrollo de estrategias de solución para enfrentar situaciones conflictivas que tengan lugar en la producción.

Dubrin (2003) afirma que es importante que los líderes cuenten con la habilidad para motivar y persuadir, inspirando confianza, y la sensación de que se les apoya a las personas de cuya competencia y compromiso depende del buen desempeño, contribuyendo de esta manera a la eficacia organizacional.

En un equipo de trabajo, cada integrante sabe que depende de los demás, así como ellos lo hacen de él. Esta relación de interdependencia es un factor determinante en la productividad del mismo. Por esta característica, si una o

varias de las personas que lo conforman no aportan los conocimientos o las habilidades que requiere el equipo, la productividad del mismo sufre una disminución más o menos importante, que puede llegar a impedir que se logren los objetivos propuestos (Zepeda, 1999).

Por lo que respecta al rubro de identificación, es importante resaltar que Hilmex tiene una fuerte imagen en la comunidad y es recomendada como un buen lugar de trabajo por los mismos empleados al sentirse satisfechos con su puesto actual y con la misma empresa, externando por ende un gran sentido de identificación y orgullo.

Continuando con la interpretación de resultados, se ha considerado pertinente realizarlo también conforme a las categorías planteadas en el cuestionario de evaluación de tal forma que permita valorar la existencia de aspectos fuertes y débiles que caracterizan la cultura y clima laboral en la industria mexicana, sugiriéndose pautas de mejora, véase la Tabla 3.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN HILMEX S. A. DE C. V.

RUBRO	CATEGORÍA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	SUGERENCIAS
C O M U N I C A C I Ó N	SUPERVISIÓN	-Excelente relación entre jefe y empleados.	-Excesiva supervisión sin interacción suscitándose un alto índice de problemas ignorados.	-Incrementar el dialogo con los empleados, no sólo vigilar que realice su trabajo.
	COMUNICACIÓN	<p>-Fomento de la confianza para la manifestación de conflictos a autoridades superiores.</p> <p>-Información oportuna y suficiente de lo que sucede en la empresa por parte de la dirección.</p> <p>-Información oportuna y suficiente por parte del jefe inmediato para el desarrollo adecuado de sus funciones.</p>	-Escasa apertura de la dirección para conocer opiniones y sugerencias de parte de los empleados.	<p>-Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.</p> <p>°Escribir en una pizarra los problemas detectados e invitar a los empleados a plantear posibles alternativas de solución.</p> <p>° Elección por votación de la opción más pertinente con la evaluación de los pros y contras.</p> <p>° Facilitar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la solución y dar a conocer los resultados.</p>
	PARTICIPACIÓN	-Los empleados son considerados para la resolución de conflictos tomando en cuenta sus conocimientos.		

S A T I S F A C C I Ó N L A B O R A L	RECTITUD	-Los empleados consideran que su jefe siempre les da un trato justo.		
	MOTIVACIÓN		*-Deficiente reconocimiento hacia el trabajo bien hecho.	-Reconocerle al trabajador su desempeño extraordinario. ° Reconocimiento al empleado del mes. ° Premio monetario de la puntualidad, asistencia. ° Reconocimiento verbal: resaltar habilidades demostradas. ° Reconocimiento escrito: dejarle una nota en su lugar de trabajo.
	DESARROLLO		*-Escasa oportunidad para los empleados de incrementar sus conocimientos y habilidades.	-Impartición de talleres sobre temas puntuales que sirvan para difundir, o reforzar aspectos técnicos o administrativos.
	CARGAS DE TRABAJO		-Falta de equidad en el reparto de actividades laborales. -Asignación de varias tareas haciendo difícil su cumplimiento.	-Procure reunirse con el personal a su cargo de forma periódica para hablar de los temas que les preocupan (distribución equitativa del trabajo).

	RELACIONES INTERPERSONALES	-Buen ambiente de trabajo en el departamento.		
	POLÍTICAS		-Inequidad en las oportunidades de desarrollo.	-Capacitación que ofrezca oportunidades de ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría.
	CONDICIONES DE TRABAJO	-Mantenimiento adecuado de equipo y limpieza. - Espacio, equipo y Herramientas suficientes para el desempeño laboral.		
	CAMBIO-INNOVACIÓN		Falta de motivación para desarrollar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	-Incentivar la aportación de ideas. ° Indagar sobre qué modificaciones haría el empleado en su puesto de trabajo para mejorar su desempeño. ° Evaluar la posibilidad de ponerlas en práctica y ejecutar las acciones precisas. ° Evaluar los resultados de dichos procedimientos. ° Emplear una autoridad flexible que permita la libre elección de técnicas más eficientes en el desarrollo de trabajo.

	SEGURIDAD DE TRABAJO	-Estabilidad de empleo.		
	COMPAÑERISMO	-Solidarización ante conflictos laborales.		
	PRESTACIONES	-Conocimiento y aceptación de las prestaciones y beneficios que la empresa otorga.		
	LOGROS	-Satisfacción ante los resultados laborales y logros alcanzados.		
<u>P</u> <u>R</u> <u>O</u> <u>D</u> <u>U</u> <u>C</u> <u>T</u> <u>I</u> <u>V</u> <u>I</u> <u>D</u> <u>A</u> <u>D</u>	<u>DELEGACIÓN</u>	<p>-La dirección concede suficiente autoridad para que el jefe pueda desempeñarse.</p> <p>-Los empleados cuentan con la suficiente responsabilidad y autoridad para desempeñar su trabajo.</p>	-Deficiente autoridad en los empleados para resolver por sí mismos problemas existentes en la producción.	<p>-Fomentar la Iniciativa/autonomía. Rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas, evitando el agravamiento de problemas de importancia menor.</p> <p>° Realizar simulacros propiciando algún conflicto en la producción.</p> <p>° Cuestionar al empleado sobre las posibles formas de actuar ante dicho problema.</p> <p>° Realizar una retroalimentación sobre los pros y los contras de la decisión que va a tomar.</p> <p>° Poner en práctica la solución.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> ° Evaluar su capacidad de resolución mediante los resultados obtenidos.
	<u>APOYO</u>		<ul style="list-style-type: none"> *-Deficiente apoyo a los empleados por parte del jefe para mejorar en su trabajo. ° Planeación y programación de micro-talleres. >Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad. >Proporcionarle información para la aplicación de nuevas tecnologías. >Desarrollo humano. ° Retroalimentación de la evaluación de su desempeño para encontrar áreas de oportunidad que obstaculicen el logro de los objetivos propuestos para su área de trabajo. >Reconocimiento de las habilidades y destrezas ° Flexibilidad para sugerir propio método de trabajo, siguiendo los objetivos de la organización. ° Otorgar recursos

				necesarios para la realización de su trabajo (uniformes).
	<u>ACTIDADES- OBJETIVOS</u>	-Los empleados tienen un amplio conocimiento de sus obligaciones y responsabilidades.		
	<u>COLABORACIÓN</u>	-Cooperación para que el trabajo se realice.	-Deficiente integración con otros grupos de trabajo.	<p>-Crear equipos eficaces.</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Transmitir la importancia de aprender a trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva. ° Identificar características afines con los compañeros de trabajo. ° Reconocer las habilidades de los compañeros de trabajo. ° Favorecer la integración mediante: <ul style="list-style-type: none"> >La comunicación de necesidades >Fijación de objetivos compartidos >La disposición de escuchar y proponer, para llegar a acuerdos mediante la negociación. ° Evaluar el cumplimiento de las

				metas logradas.
	<u>PRODUCTIVIDAD</u>		*-Falta de organización en el departamento para su eficiencia.	<p>-Facilitar el desempeño del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Proporcionar los recursos adecuados (información oportuna, tecnología, motivación y ayuda administrativa). ° La práctica de un liderazgo efectivo <p>> líderes positivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Fomentar un clima de confianza (facilita la cooperación y reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los empleados). ° Realizar evaluaciones permanentes de su desempeño.
	<u>CAPACITACIÓN</u>		*-Deficiente capacitación.	-Implantación de un buzón de sugerencias en el que los empleados depositen temas de interés para adiestramiento.
	<u>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>	-Los empleados comprenden como se evalúa su desempeño.	-Dedicación deficiente por parte del jefe en la evaluación del desempeño de los empleados.	<p>-Evaluación continúa de los empleados, individual y colectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ° Realización de Bitácora de

				evaluación de cada trabajador proporcionando retroalimentación de su desempeño indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse.
	<u>CALIDAD</u>	-Empresa y empleados preparados para emprender un proceso de calidad integral.		
I D E N T I F I C A C I Ó N	IDENTIFICACIÓN -INTEGRACIÓN	-Hilmex es recomendada como un buen lugar de trabajo. -Imagen fuerte en la comunidad. - Alto sentido de pertenencia sintiéndose orgullosos de la empresa.		

Tabla. 3 Clasifica las fortalezas y debilidades que caracterizan la cultura y clima organizacional en Hilmex. Las debilidades resaltadas con el asterisco indican que su porcentaje en la integración de gráficas por rubros fue un resultado positivo que se inclina hacia la aceptación de un aspecto de la cultura y clima organizacional fomentado en la industria, sin embargo al realizar el cálculo por categorías se obtuvo un resultado no ideal o menor al esperado, considerándose como un aspecto débil.

Una vez, que se han identificado las fortalezas y debilidades de la industria, se procede a describir una planeación estratégica que pueda implantarse con el fin de potenciar cualquier actividad o recurso del cual disponga la organización, en este caso se perseguiría el mantenimiento o explotación óptima de las “fortalezas” o bien el desarrollo y mejora de las actividades o recursos que la organización no

realiza pero que necesita y con ello aminorar o extinguir las “debilidades”, y de ésta forma contribuir al alcance de los objetivos y metas individuales y organizacionales.

Los principales objetivos serán:

-Establecer algún sistema formal de diálogo permanente entre la dirección y los jefes inmediatos y empleados, por ejemplo, celebrar reuniones o jornadas para analizar determinados conflictos presentes en la producción.

-Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones e interesarse por sus sugerencias y responsabilidades.

-Reconocer y premiar a los trabajadores que presenten un desempeño extraordinario.

-Potenciar las habilidades de su subordinado. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

-Fomentar la creatividad, un comportamiento decididamente orientado a crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas. Poner en marcha esfuerzos que potencien la innovación entre los empleados, estimulándolos a la aportación de nuevas ideas y proporcionarles mayor autonomía en la toma de decisiones para la mejora de la calidad de su trabajo. Esto implica establecer políticas y estructuras que faciliten la innovación y mecanismos que garanticen que las sugerencias generadas por los empleados para la mejora llegan a los niveles altos en la organización.

-Fomentar la Iniciativa/autonomía. Tiene por objetivo la rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día, evitando así el

agravamiento de problemas de importancia menor.

-Mantener un programa de capacitación constante en el que estén involucrados todos los empleados de la organización para lograr que los empleados tengan un rendimiento aceptable dentro de la empresa.

-Evaluación continúa de los empleados, individual y colectivamente, dentro de la organización.

-Proporcionar retroalimentación de su desempeño una vez terminada la evaluación, indicando los puntos de progreso y aquellos que pueden mejorarse (*Feed-Back*).

-Evaluación crítica de los problemas, opciones y toma de decisiones. Procure reunirse con el personal a su cargo de forma periódica para hablar de los temas que les preocupan (reparto equitativo de tareas y actividades).

-Desarrollo o modificación de actitudes. Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas incrementando el apoyo a los empleados para mejorar en su trabajo.

-Fomentar la integración con otros grupos de trabajo. Crear equipos eficaces; trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad de manera colectiva para cumplir con las tareas importantes, fortaleciendo la autonomía y libertad, la oportunidad de utilizar diferentes talentos y habilidades y de trabajar en una tarea o proyecto que tenga un impacto sustancial en otros, incrementando el sentido de responsabilidad y de propiedad sobre el trabajo. Considerando para la composición del equipo: variables tales como la capacidad; requiriendo de tres tipos de habilidades (técnica, solución de problemas, toma de decisiones), personalidad de los

miembros del equipo (influencia significativa en el comportamiento individual del empleado), la asignación de roles y la diversidad (identificación de necesidades, selección adecuada de personas que pueden desempeñar determinado rol de acuerdo a sus habilidades y preferencias), el tamaño del grupo (cuando un equipo tiene un exceso de miembros, la cohesión y la responsabilidad disminuyen, se incrementa el ocio social), la flexibilidad de los miembros (adaptación) y la preferencia de cada individuo al trabajo en equipo (considerar las habilidades, personalidades y capacidades).

-Facilitar el desempeño de los equipos: 1) al proporcionar los recursos adecuados (información oportuna, tecnología, personal adecuado, motivación y ayuda administrativa), 2) liderazgo efectivo (los líderes que esperan cosas buenas de su equipo tienen mayor probabilidad de recibir las, además si su estado de ánimo es positivo obtendrán un mayor desempeño del equipo), 3) un clima de confianza (facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los empleados), y 4) una evaluación del desempeño.

-Involucramiento en los resultados. Haga saber al empleado cómo puede afectar su trabajo a los resultados del departamento o de la empresa.

Al implantar dichas estrategias se esperaría que los aspectos concernientes a la comunicación, satisfacción laboral, productividad e identificación con la empresa mejoraran el clima laboral actual en Hilmex, siendo posible la confirmación de un conveniente progreso mediante la sugerida aplicación del mismo cuestionario de evaluación utilizado en esta investigación dentro de un tiempo estimado (un año) y comparar cualitativa y cuantitativamente los resultados para determinar la presencia de una posible evolución en la Industria Hilmex respecto a los rubros antes mencionados que contribuyen al desarrollo de un clima laboral satisfactorio.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo general planteado: evaluar la influencia de factores del clima laboral como una expresión de la cultura organizacional: sistema de creencias, actitudes, conductas, sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de una Industria Textil Mexicana. Se considera que éste se cumplió, ya que por medio de la aplicación del cuestionario se pudo identificar el estilo de cultura organizacional arraigado en la industria el cual nos permite conocer de que manera las características (estructura, procedimientos de coordinación, formas de ejercer la autoridad) influyen en el equipo de recursos humanos que forma parte de la organización, a la vez que sus acciones provocan cambios en el contexto organizacional propiciando el desarrollo de un clima laboral.

En el caso de la cultura organizacional, de acuerdo a los resultados del instrumento de evaluación aplicado se puede decir que el estilo que describe la percepción en común que tienen los trabajadores sobre la industria se asemeja al modelo de procesos internos que describe Parker y Bradley (2000) también llamado por Deninson (1991) como “cultura jerárquica”, en el que la información gerencial y la comunicación se utilizan para lograr estabilidad y control, involucrando la composición de reglas y atención a las materias técnicas, con lo que se logra la conformidad individual y el cumplimiento de las reglas mediante procedimientos formalmente declarados, reflejándose un modelo teórico burocrático.

Constatándose lo antes expuesto en lo manifiesto por Daft (2005) para quien en una cultura de la función (burocrática) se distribuye el poder asignando funciones de acuerdo con una estructura, caracterizándose por el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes, la división de responsabilidades y la ejecución ordenada de las funciones asignadas.

De igual forma, la cultura de Hilmex puede ser referida como apática ya que de acuerdo a lo estipulado por Feldman, Blutman y Méndez (2001) este modelo se caracteriza por la excesiva prudencia de la administración, el conservadurismo y apego a las normas y reglas, la tendencia a evitar el conflicto, la subestimación de la necesidad por innovar, la comunicación jerárquica, siendo pautas del estilo de gestión en Hilmex, según los hallazgos encontrados en esta investigación, coincidiendo como se puede apreciar con un estilo burocrático.

Confirmándose este modo de actuar en el denominado estilo de cultura del poder mencionado por Hartasánchez (2002) puesto que en Hilmex, la visión y objetivos estratégicos los fija la dirección, valorándose la lealtad y el cumplimiento de las instrucciones, fluyendo la información verticalmente hacia abajo precisamente como instrucciones u órdenes y hacia arriba como acciones ejecutadas y reportes de problemas y en donde la innovación es generada en la cúspide y no en los niveles inferiores.

Cabe señalar que los estilos citados para interpretar la cultura organizacional de la industria en cuestión, parten de la óptica de diferentes autores siendo denominados por ende de forma distinta y sin embargo se puede apreciar como logra haber una consistencia a la hora de hacer el comparativo con los resultados recopilados del estudio practicado en la industria que reitera un estilo de cultura dependiente.

Citando a Olivares y Gonzáles (1995) y Robbins (1998) se puede apreciar este estilo burocrático al identificar cómo están suscitándose las siguientes características que, combinadas, definen cómo es la cultura de la organización:

Autonomía individual. En Hilmex, no se está procurando un grado de iniciativa en los trabajadores para emprender determinadas actividades laborales ya que al estar la organización jerárquicamente controlada, la toma de decisiones es centralizada no delegada, llevando a sus miembros a hacer sólo lo que se les

dice y a acatar todas las decisiones de los superiores.

Estructura. El poder se distribuye asignando funciones de acuerdo a una jerarquía, valorándose el cumplimiento de normas y apego a reglamentos y leyes, la división de responsabilidades y la ejecución ordenada de las funciones asignadas.

Apoyo. Se encontró que los empleados perciben escaso el apoyo de su jefe inmediato y gerencia para mejorar en su trabajo.

Identidad. La industria, cuenta con una fuerte imagen en la comunidad y es recomendada como un buen lugar de trabajo por los mismos empleados al sentirse satisfechos con su puesto actual y con la empresa, externando por ende un gran sentido de identificación y orgullo.

Desempeño. Insuficiente dedicación por parte del jefe en la evaluación del desempeño del personal bajo su cargo y deficiente reconocimiento hacia el trabajo bien hecho.

Innovación y riesgos. Métodos muy estandarizados de trabajo que no favorecen la innovación.

Estabilidad. Entendiéndose ésta como el grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el statu quo y no al crecimiento: en la industria se identificó hacia los empleados una escasa oportunidad de incrementar sus conocimientos y habilidades al no desarrollar programas de capacitación continuos imposibilitando prosperar en su trabajo.

Por otra parte, en Hilmex la cultura organizacional ha sido tal como lo refieren Ruíz, (1997) y Robbins (2004) el vínculo social que ha ayudado a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo

deben comportarse y expresarse los miembros, siendo a su vez una guía en las actividades diarias de los trabajadores contribuyendo al alcance de ciertas metas, y a la adaptación de la organización al entorno externo, respondiendo con rapidez a las necesidades de los demás; generando un compromiso con las creencias y valores y proporcionando un sentido de identidad organizacional. Por lo que se considera a Hilmex como una cultura fuerte, a pesar de haber identificado ciertas debilidades en factores implicados en la cultura organizacional practicada, como el no permitir la innovación en los sistemas de trabajo.

Es a partir de este análisis de la cultura organizacional en la industria, que se han obtenido lineamientos importantes para el estudio del clima organizacional proporcionando un diagnóstico de la situación actual de la industria, permitiendo ampliar la visión del comportamiento y funcionamiento interno de los empleados y posibilitando conocer y evaluar las fuentes de conflicto existentes (debilidades) que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización y por consecuencia su estancamiento o deterioramiento. Por otra parte hace posible la práctica de un carácter preventivo, puesto que si el clima es positivo (fortalezas) permite el desarrollo organizacional y prevé problemas que pudieran surgir.

De acuerdo al sistema organizacional de Hilmex, y con base a las percepciones de los empleados hacia las variables ambientales internas de la industria (físicas, estructurales, sociales, personales y propias del comportamiento organizacional) que influyen en determinado momento en su comportamiento en el ámbito laboral, se ha identificado el desarrollo de un estilo de clima laboral paternalista autoritario, en el cual las autoridades tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad, sin embargo las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización. El clima organizacional de este sistema, se basa en relaciones de confianza, condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar

cubiertas, en la medida que se respeten las reglas establecidas en la cumbre.

Siguiendo a Stem (2008) quien indica algunos aspectos (claridad, apoyo y retos) que permiten el desarrollo de un buen clima laboral, conforme a los resultados encontrados se puede apreciar que en Hilmex logra haber *claridad* ya que el grupo de trabajo sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades en la organización en conjunto, en cuanto al *apoyo* se puede decir que el personal de la industria, consideran que cuentan con los recursos para lograr los objetivos, sin embargo no perciben un respaldo suficiente por parte del jefe inmediato para el cumplimiento o mejora de su trabajo. Y en cuanto a los *retos*, como se mencionó anteriormente en el caso particular de la industria en estudio, ésta no genera un ambiente en el que sus miembros tomen riesgos razonables para resolver problemas y descubrir nuevas formas de trabajar para llegar a ser más eficientes, y tampoco cuentan con oportunidades de desarrollo que les permita mejorar su desempeño en el trabajo al optimizar sus habilidades y conocimientos.

Siendo necesarios los tres aspectos (claridad, apoyo y retos) se infiere que en Hilmex, dado que sólo hay claridad y el apoyo se da incompleto, el personal aún teniendo claro lo que se espera de ellos, suelen encontrar poco estímulo intelectual o profesional en su trabajo. Por contraste, el buen equilibrio de claridad, apoyo y retos en el clima del grupo de trabajo permitiría que el personal mejorara su desempeño en el trabajo y logrará mejores resultados.

Luego de identificar el estilo de cultura y clima laboral que caracterizan a Hilmex, y evaluar su influencia sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de dicha Industria, considero que el estilo de mando autoritario consistente, la escasa habilidad comunicativa, y persuasiva de los directivos, puede conllevar a la indiferencia, desconfianza o la falta de interés de los trabajadores, incluso a una aceptación sumisa o contrariamente a una actitud de oposición a las intenciones de la dirección.

De igual manera, la falta de una cultura organizacional basada en un clima de confianza y participación impedirá una correcta canalización de las ideas, sugerencias y proyectos de mejora procedentes de los trabajadores, negándoles la oportunidad, por tanto, de cooperar y de sentirse miembros activos de la organización.

Con respecto a los factores (rectitud, motivación, desarrollo, cargas de trabajo, relaciones interpersonales, políticas, condiciones de trabajo, cambio-innovación, seguridad de trabajo, compañerismo, prestaciones y logros) de la cultura y clima que impactan más directamente con la satisfacción laboral de los trabajadores en Hilmex, es evidente que si la empresa logra una motivación tanto intrínseca (reconocimiento hacia el trabajo bien hecho, oportunidad para incrementar sus conocimientos y habilidades, equidad en el reparto de actividades laborales, equidad en las oportunidades de desarrollo e incentivar el desarrollo de nuevas y mejores formas de hacer las cosas) como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando una cultura y clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la empresa.

Siendo importante que los líderes cuenten con la habilidad para motivar y persuadir, solidarizarse con los intentos que hacen los empleados por alcanzar sus metas personales y se esfuercen por arreglar las disputas, tener contentas a las personas, y ofrecer un esfuerzo positivo, mediante la confianza mutua, la comunicación bilateral, reiterando la importancia del establecimiento de un sistema o canal de sugerencias o aportaciones de los empleados y con él un sistema de reconocimiento no sólo referido a lo económico sino social de las aportaciones realizadas, procurando el respeto a las ideas de los empleados y la empatía con sus sentimientos, considerándose vital, evaluar el desempeño del personal, elaborando reportes de retroalimentación que lleguen tanto a la dirección como al jefe inmediato y al empleado en sí, y sirvan para dar a conocer cómo se está calificando su desempeño dentro de la empresa y si hay que realizar acciones que

permitan mejorarlo, contribuyendo de esta manera a la eficacia organizacional.

Partiendo del conocimiento del estudio realizado en Hilmex, la lectura de los resultados, análisis y conclusiones expuestas anteriormente se puede sugerir la puesta en marcha de las acciones planteadas en el apartado anterior de este trabajo como una propuesta de mejora para aquellos aspectos débiles de la cultura y clima organizacional que se han considerado como relevantes, pues si bien no se han detectado elementos o circunstancias que ejerzan efectos negativos sobre la industria, si se han puesto de manifiesto aspectos que, con las intervenciones planteadas a modo de propuesta, se podrían solucionar y conseguir así un mejor desempeño de los colectivos de la organización y una optimización social de la entidad que permitirá a ésta ser más eficiente, eficaz y competitiva y sobre todo prevenir problemas futuros.

Cabe señalar que dichos cambios, han sido planteados promoviéndose el surgir de una *cultura de aprendizaje*; mediante la cual se motive el cambio, la adaptación, igualdad y confianza, siendo valores que crean un sentido de comunidad y de interés en cada miembro.

Así, un énfasis en tratar a todos con cuidado y respeto creará un *clima participativo*, de seguridad y confianza que permitirá la experimentación, frecuentes errores y aprendizaje, motivando a tomar riesgos, cambios y mejoras permitiendo a las personas desarrollar su potencial, un sistema encaminado a que el proceso de toma de decisiones no se encuentre centralizado, que las comunicaciones sean tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal, con lo cual se logren altos niveles de motivación y compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos, y las relaciones entre la dirección y los trabajadores sean buenas.

Es así como llego a las siguientes conclusiones: consideró sin duda alguna que el estudio de la cultura organizacional, resulta ser una oportunidad de actuar estratégicamente, tomando en cuenta la situación actual de una organización, en sentido de promover cambios propiciadores de mejora, de forma eficiente.

Siendo el clima laboral un punto de partida para iniciar y mantener cambios sobre los aspectos y dimensiones que requieran apoyo, al ser parte importante en el desarrollo, evolución y adaptación de una organización, su estudio permite la planeación de intervenciones pertinentes en la modificación del comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

Teniendo en cuenta que una cultura y clima adecuados trae como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas y por el contrario, una cultura y clima impropios, hace difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores, afectando el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

Por todo lo expresado, se desprende que la incidencia en la mejora de las dimensiones de la cultura y clima organizacional, puede ser una buena herramienta en las empresa, para influir en la satisfacción laboral, y obtener todas las ventajas que de ella redundan.

Por último, de acuerdo con los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre cultura, el clima organizacional y la satisfacción laboral, siendo el clima el que influencia a la satisfacción, manifestando una cultura, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, sin embargo, la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima y cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M., (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia*. Argentina: Granica.
2. Aparicio, T., (2005). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. [En red] Disponible en: http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769&RUTA=1-3-70-103769
3. Botello L., y Vázquez J., (2003). Cultura Organizacional en la Industria maquiladora de Baja California. Consideraciones teóricas para una metodología de estudio. [En red] Disponible en: www.colpamex.org/Revista/Art2/11.pdf
4. Cano, A., (2005). *Cultura Empresarial y Clima Laboral. Caso: Área de Ingeniería del Instituto Mexicano del Petróleo*. TESIS. México, IPN, Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura.
5. Chiang M., Salazar, S., y Núñez A., (2007). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de salud estatal. Redalyc, 16(2) 61-76. [En red] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/299/29916206.pdf>
6. Conte J., (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill.
7. Daft, R., (2005). *Teoría y Diseño Organizacional* (8ª ed). México: Thomson.
8. Dávila, A., y Martínez, N., (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México: Editores, Siglo XXI.

9. Davis K., y Newstrom J., (1999) *Comportamiento humano en el trabajo* (10^a ed). México: Mc Graw Hill.
10. Domínguez, I., Rodríguez, B., y Navarro, J., (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. Revista Medica Electrónica, 31(6). PÁG Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1684-18242009000600012&script=sci_arttext
11. Dubrin, A., (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
12. García M., Luján M. y Martínez M., (2007). Satisfacción laboral del personal de salud. Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social, 15(2) 63-72. Disponible en [http://www.artemisaenlinea.org.mx/consulta.php?id=\\$a018431X&arte=s&a=2007](http://www.artemisaenlinea.org.mx/consulta.php?id=$a018431X&arte=s&a=2007).
13. Gibson J., Ivancevich, J., y Donnelly, J., (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura y procesos* (10^a ed). México: Mc Graw Hill.
14. Gil F., y Alcover C., (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Psicología y Educación.
15. Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Plaza y Janés editores.
16. Gonzáles M., y Olivares, S., (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Compañía Editorial Continental.
17. Guízar, R., (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*.

México: Mc Graw Hill.

18. Hellriegel, D., y Slocum, J., (2009). *Comportamiento Organizacional* (12^a Ed). México: Lengage Learning.

19. Hong A., (2007). Incremento de la productividad, un valor agregado a través de la administración de recursos humanos. [En red]. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_8226.pdf

20. Kinicki, A., y Kreitner, R., (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

21. Montealegre J., (2006). Relaciones entre cultura organizacional y la resistencia al cambio: caso medianas y grandes empresas de confecciones de la ciudad de Ibagué. [En red]. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1209/1/josevicentemontealegregonzales.2006.pdf>

22. Muchinsky P., (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo. Una introducción a la Psicología Organizacional*. México: Thomson.

23. Paredes, R. (2006). Relación entre el Estrés Ocupacional y Satisfacción Laboral en el personal de enfermería que labora en el servicio de Emergencia Pediátrica y de Adultos del Hospital "Dr. Pedro Emilio Carrillo". [En red]. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9475.pdf>

24. Pérez, A., Naranjo, R., y Roque, Y., (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Tecnología en marcha, 22(6) 56-64. [En red] Disponible en: [http://www.tec.ac.cr/sitios/Vicerrectoria/vie/editorial_tecnologica/Revista Te](http://www.tec.ac.cr/sitios/Vicerrectoria/vie/editorial_tecnologica/Revista_Te)

[cnologia Marcha/pdf/tecnologia marcha 22-3/22-3%20p.%2056-64.pdf](http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/21/Podesta.pdf)

25. Podestá P., (2006). Un acercamiento al concepto de cultura. Trabajo de investigación. Cua. Dif. 11(21). [En red] Disponible en: <http://www.esan.edu.pe/paginas/publicaciones/cuadernos/21/Podesta.pdf>
26. Priante C., (2003). *Mejoras en organizaciones de México y España mediante el desarrollo de una estrategia inclusiva*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca. [En red] Disponible en: http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO17184/tesis_priante.pdf
27. Olivares, S., y Gonzáles, M., (1995). *Comportamiento Organizacional. Los grupos en el cambio*. México: Banca y Comercio.
28. Robbins, S., (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (5ª ed). México: Prentice Hall.
29. Robbins, S., (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª Ed). México: Prentice Hall.
30. Rodríguez, A., (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Eureka Media, SL.
31. Rodríguez, D., (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
32. Rodríguez, F. (1999). *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Psicología Pirámide.
33. Ruíz, J., (1997). *El papel del psicólogo en la industria textil: La construcción de la gerencia de recursos humanos*. Tesis de Licenciatura. UNAM Facultad de Estudios superiores Iztacala.

34. Salas, E., (2009). *Efecto de la interacción entre la cultura y las subculturas organizacionales en el clima de la organización*. Tesis Doctoral. Tecnológico de Monterrey. México. [En red] Disponible en: http://www.csf.itesm.mx/egade/documentos/tesis/TesisCompleta_DCA.pdf
35. Salgado J., Remesero, C., e Iglesias M., (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psichotema*. 8(2), 329-335. [En red] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72780208&iCveNum=4730>
36. Sandoval, M., (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional". *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Ensayo, 27 78-82. [En red] Disponible en: http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf
37. Stem, K. (2008). Cómo crear un clima laboral que motive al personal y mejore el desempeño del trabajo. *Informe técnico de Salud Mundial*, 3(10) 1-3. [En red] Disponible en: <http://www.maqweb.org/techbriefs/spanish/stb35workclimate.pdf>
38. Zepeda, F., (1999). *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman.

ANEXOS

Diagnóstico de clima laboral

HILMEX S.A. de C. V.

Te invitamos a participar en esta encuesta que te proporciona el medio para expresar lo que sientes y piensas sobre aspectos importantes de tu trabajo y empresa.

Te agradecemos de antemano la sinceridad con que respondas a este cuestionario, con tus respuestas obtendremos la información necesaria para hacer de HILMEX, una mejor empresa.

Recuerda que no existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas y que no se registrará tu nombre o algún dato que pueda identificarte, las respuestas se procesarán en grupo y su manejo será absolutamente confidencial.

Por último, te pedimos que no compartas tus respuestas con tus compañeros para no influir en su opinión.

INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL CUESTIONARIO

1. Llena la hoja de información general.
2. Lee cuidadosamente cada pregunta del cuestionario y señala con una “X” en el paréntesis la opción que corresponda mejor a tu opinión.
3. No dejes ninguna pregunta sin contestar.
4. Si tienes alguna duda pregunta a la persona que te entregó el cuestionario.

1. Supervisión

La relación entre mi jefe y sus subordinados es.

Mala
()

Regular
()

Excelente
()

2. Comunicación

Cuando tengo un problema puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe inmediato sin tener represalias.

Nunca
()

A veces
()

Siempre
()

3. Delegación

Mi jefe me da la suficiente responsabilidad y autoridad para desempeñar mi puesto.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

4. Supervisión

Mi jefe inmediato ignora los problemas de trabajo importantes de mi departamento.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

5. Apoyo

Mi jefe inmediato nos ayuda a mí y a mis compañeros a mejorar nuestro trabajo.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

6. Rectitud

Mi jefe es justo con nosotros.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

7. Participación

Mi jefe solicita mis ideas y sugerencias para resolver problemas de trabajo.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

8. Actividades – objetivos

Conozco bien las obligaciones y responsabilidades de mi puesto.

Nada	Poco	Mucho
()	()	()

9. Motivación

Cómo siento el reconocimiento que recibo cuando hago un buen trabajo.

Nulo	Regular	Excelente
()	()	()

10. Supervisión

Cómo califico el trabajo de mi jefe.

Malo	Regular	Excelente
()	()	()

11. Colaboración

La integración con otros grupos de trabajo es:

Mala	Regular	Excelente
()	()	()

12. Delegación

La dirección otorga suficiente autoridad a los jefes.

Nula	Poca	Mucha
()	()	()

13. El supervisor me otorga la suficiente libertad para resolver los problemas que se presentan en la producción.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

14. Participación

Muchas decisiones serían mejores si fueren tomadas por personas más cercanas a las áreas afectadas.

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

15. Colaboración

Mis compañeros cooperan para que el trabajo se realice.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

16. Productividad

Mi departamento está bien organizado y es eficiente.

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

17. Capacitación

Recibí una buena capacitación para desempeñar mi trabajo actual.

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

18. Desarrollo

En la empresa tengo la oportunidad para incrementar mis conocimientos y habilidades.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

19. Evaluación de desempeño

Conozco y entiendo el sistema con el que se califica mi desempeño en el trabajo.

Poco	Regular	Mucho
()	()	()

20. Cargas de trabajo

El volumen de trabajo que tengo me impide hacerlo con eficiencia y calidad

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

21. Relaciones interpersonales

Existe un buen ambiente de trabajo en mi departamento.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

22. Distribución de trabajo

Las cargas de trabajo en el departamento se reparten en forma justa entre nosotros.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

23. Evaluación de desempeño

Mi jefe dedica tiempo suficiente para hablar conmigo sobre la evaluación de mi trabajo.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

24. Supervisión

Siento excesiva presión en la supervisión de mi trabajo.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

25. Organización

Me asignan frecuentemente varias actividades y metas que interfieren unas con otras, haciendo difícil su cumplimiento.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

26. Políticas

En la empresa el trato es equitativo para todos los trabajadores.

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

27. Condiciones de trabajo

El mantenimiento general de las maquinas y equipo, así como la limpieza del área son:

Malos	Regulares	Excelentes
()	()	()

28. Condiciones de trabajo

Tengo espacio, equipo, herramienta, etc. Necesarios para cumplir mis labores en forma eficiente.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

29. Comunicación

La dirección se esfuerza para conocer las opiniones y maneras de pensar de los empleados.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

30. Cambio – Innovación

A los trabajadores se nos alienta a ser creativos e innovadores (desarrollar nuevas y mejores maneras de hacer las cosas).

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

31. Comunicación

Mi jefe me da la información que necesito para realizar bien mi trabajo.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

32. Participación

Se toma en cuenta a las personas con conocimientos sobre un problema para tomar decisiones.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

33. Seguridad de trabajo

La estabilidad o permanencia de empleo en la empresa es:

Inestable	Eventual	Permanente
()	()	()

34. Comunicación

La información que recibo de la dirección sobre lo que pasa en la empresa es:

Nula	Escasa	Suficiente
()	()	()

35. Compañerismo

Mis compañeros de trabajo se solidarizan en los problemas de trabajo que se presentan

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

36. Prestaciones

Cómo califico el paquete de prestaciones que la empresa otorga.

Malas	Regulares	Buenas
()	()	()

37. Prestaciones

Conozco bien las prestaciones y beneficios que otorga la empresa y como obtenerlos.

Nada	Poco	Mucho
()	()	()

38. Logros

Los logros y resultados en mi trabajo me producen:

Indiferencia	Gusto	Satisfacción
()	()	()

39. Políticas gerenciales

La rectitud y honradez tiene mucha importancia en mi empresa.

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

40. Políticas de personal

Las oportunidades de desarrollo son iguales para todos en la empresa.

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

41. Identificación – Integración

Yo recomiendo a mi empresa como un buen lugar para trabajar.

Nunca	A veces	Siempre
()	()	()

42. Integración

Qué tan satisfecho me siento en mi puesto actual.

Nada	Poco	Mucho
()	()	()

43. Integración

Qué tan satisfecho me siento con la empresa.

Nada	Poco	Mucho
()	()	()

44. Identificación

La empresa cuenta con una buena imagen en la comunidad

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

45. Calidad

Los esfuerzos por mejorar la calidad del hilo y tela son:

Malos	Regulares	Buenos
()	()	()

46. Calidad

Creo que la empresa está preparada para emprender un proceso de calidad integral.

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

47. Calidad

Personalmente estoy preparado para comenzar junto con toda la empresa un proceso de calidad integral.

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

48. Identificación

Siento orgullo por pertenecer a esta empresa.

Nada	Poco	Mucho
()	()	()

49. Identificación

Cómo empresa estamos preparados para responder a las dificultades que se presentan.

En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
()	()	()

Si deseas, puedes utilizar el siguiente espacio para expresar tus comentarios y opiniones.

Agradecemos tu participación.

ANEXO 2

Resultados de la aplicación del cuestionario: Diagnóstico de Clima Laboral.			
Categoría Supervisión		Frecuencia	Porcentaje
ítem 1	Mala	4	10%
	Regular	17	43%
	Excelente	19	47%
ítem 4	Nunca	17	42%
	A veces	16	40%
	Siempre	7	18%
ítem 10	Malo	1	3%
	Regular	24	59%
	Excelente	15	38%
ítem 24	Nunca	6	15%
	A veces	23	57%
	Siempre	11	28%
Categoría Comunicación		Frecuencia	Porcentaje
ítem 2	Nunca	6	15%
	A veces	13	33%
	Siempre	21	52%
ítem 29	Nunca	10	25%
	A veces	17	42%
	Siempre	13	33%
ítem 31	Nunca	2	5%
	A veces	15	38%
	Siempre	23	57%
ítem 34	Nula	5	13%
	Escasa	16	40%
	Suficiente	19	47%
Categoría Delegación		Frecuencia	Porcentaje
ítem 3	Nunca	2	5%
	A veces	13	33%
	Siempre	25	62%
ítem 12	Nula	1	3%
	Poca	10	25%
	Mucha	29	72%
ítem 13	Nunca	7	18%
	A veces	21	52%
	Siempre	12	30%

Categoría Apoyo		Frecuencia	Porcentaje
ítem 5	Nunca	4	10%
	A veces	16	40%
	Siempre	20	50%
Categoría Rectitud		Frecuencia	Porcentaje
ítem 6	Nunca	2	5%
	A veces	16	40%
	Siempre	22	55%
Categoría Participación		Frecuencia	Porcentaje
ítem 7	Nunca	10	25%
	A veces	17	42%
	Siempre	13	33%
ítem 14	En Desacuerdo	1	3%
	De acuerdo	11	28%
	Totalmente de acuerdo	28	69%
ítem 32	Nunca	0	0%
	A veces	21	52%
	Siempre	19	48%
Categoría Ac-Obj		Frecuencia	Porcentaje
ítem 8	Nada	1	3%
	Poco	9	23%
	Mucho	30	74%
Categoría Motivación		Frecuencia	Porcentaje
ítem 9	Nulo	1	3%
	Regular	18	45%
	Excelente	21	52%
Categoría Colaboración		Frecuencia	Porcentaje
ítem 11	Mala	5	13%
	Regular	21	52%
	Excelente	14	35%
ítem 15	Nunca	2	5%
	A veces	16	40%
	Siempre	22	55%
Categoría Productividad		Frecuencia	Porcentaje
ítem 16	En Desacuerdo	6	15%
	De acuerdo	15	38%
	Totalmente de acuerdo	19	47%
Categoría Capacitación		Frecuencia	Porcentaje
ítem 17	En Desacuerdo	6	15%
	De acuerdo	18	45%
	Totalmente de acuerdo	16	40%

Categoría Desarrollo		Frecuencia	Porcentaje
ítem 18	Nunca	0	0%
	A veces	25	62%
	Siempre	15	38%
Categoría Evaluación de desempeño		Frecuencia	Porcentaje
ítem 19	Poco	5	13%
	Regular	15	38%
	Mucho	20	49%
ítem 23	Nunca	9	23%
	A veces	17	42%
	Siempre	14	35%
Categoría Cargas de trabajo		Frecuencia	Porcentaje
ítem 20	Nunca	7	18%
	A veces	16	40%
	Siempre	17	42%
ítem 22	Nunca	6	15%
	A veces	17	42%
	Siempre	17	43%
ítem 25	Nunca	5	13%
	A veces	23	57%
	Siempre	12	30%
Categoría Relaciones Interpersonales		Frecuencia	Porcentaje
ítem 21	Nunca	3	8%
	A veces	16	40%
	Siempre	21	52%
Categoría Políticas		Frecuencia	Porcentaje
ítem 26	En Desacuerdo	5	13%
	De acuerdo	20	49%
	Totalmente de acuerdo	15	38%
ítem 39	En Desacuerdo	2	5%
	De acuerdo	18	45%
	Totalmente de acuerdo	20	50%
ítem 40	En Desacuerdo	9	23%
	De acuerdo	18	44%
	Totalmente de acuerdo	13	33%
Categoría Condiciones de trabajo		Frecuencia	Porcentaje
ítem 27	Malos	2	5%
	Regulares	25	62%
	Excelentes	13	33%
ítem 28	Nunca	4	10%
	A veces	19	47%

	Siempre	17	43%
Categoría Cambio-Innovación		Frecuencia	Porcentaje
ítem 30	Nunca	9	23%
	A veces	21	52%
	Siempre	10	25%
Categoría Seguridad de trabajo		Frecuencia	Porcentaje
ítem 33	Inestable	1	3%
	Eventual	15	38%
	Permanente	24	59%
Categoría Compañerismo		Frecuencia	Porcentaje
ítem 35	Nunca	4	10%
	A veces	17	43%
	Siempre		
		19	47%
Categoría Prestaciones		Frecuencia	Porcentaje
ítem 36	Malas	2	5%
	Regulares	21	52%
	Buenas	17	43%
ítem 37	Nada	0	0%
	Poco	16	40%
	Mucho	24	60%
Categoría Logros		Frecuencia	Porcentaje
ítem 38	Indiferencia	1	3%
	Gusto	13	33%
	Satisfacción	26	64%
Categoría Identificación-Integración		Frecuencia	Porcentaje
ítem 41	Nunca	1	3%
	A veces	18	45%
	Siempre	21	52%
ítem 42	Nada	3	8%
	Poco	15	38%
	Mucho	22	54%
ítem 43	Nada	0	0%
	Poco	16	40%
	Mucho	24	60%
ítem 44	En Desacuerdo	1	3%
	De acuerdo	20	49%
	Totalmente de acuerdo	19	48%
ítem 48	Nada	0	0%
	Poco	12	30%
	Mucho	28	70%

ítem 49	En Desacuerdo	1	3%
	De acuerdo	13	33%
	Totalmente de acuerdo	26	64%
Categoría Calidad		Frecuencia	Porcentaje
ítem 45	Malos	2	5%
	Regulares	9	23%
	Buenos	29	72%
ítem 46	En Desacuerdo	4	10%
	De acuerdo	14	35%
	Totalmente de acuerdo	22	55%
ítem 47	En Desacuerdo	5	13%
	De acuerdo	16	40%
	Totalmente de acuerdo	19	47%

Tabla 4. Muestra los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario: Diagnóstico de Clima Laboral en HILMEX, S. A. DE C. V. clasificando los ítems por categorías, señalando la frecuencia de respuesta y el porcentaje obtenido, resaltado la respuesta ideal.