



UNAM IZTACALA

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Estudios Superiores Iztacala**

**Evaluación de clima organizacional en un hospital del  
Instituto Mexicano del Seguro Social**

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**  
**P R E S E N T A**  
**MARCO ANTONIO GONZÁLEZ LÓPEZ**

Director: Mtro. **ISAAC PÉREZ ZAMORA**

Dictaminadores: Lic. **ALEJANDRO GAONA FIGUEROA**

Lic. **JORGE MONTOYA AVECÍAS**



Los Reyes Iztacala, Edo. de México, 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.

## **GRACIAS...**

A las personas que con su ejemplo y enseñanzas inspiran la filosofía de vida que me impulsó a terminar este ciclo que indudablemente indica el inicio de otro renovado; gracias infinitas a todos quienes afortunadamente encontré en este camino y conforman una parte de lo que soy ahora, a quienes me apoyaron de diversas formas a lo largo de mi vida, pero muy especialmente gracias a:

### *Mis padres:*

Por la vida feliz que nos han dado a mis hermanos y a mí, basada en el cariño, honestidad y los esfuerzos que implica el camino de la virtud.

**Mamá**, me enseñaste que el cariño hacia el trabajo y el prójimo es una condición para la felicidad. Gracias por todo el amor con el que me impulsaste a estudiar mi carrera y los esfuerzos que hiciste para mí.

**Papá**, por haberme ayudado a comprender que mi objetivo de vida es la felicidad, y el mejor valor es la libertad. Que el mejor método para el éxito es la disciplina y el estudio.

### *Mis hermanos:*

Que su alegría y su apoyo nunca se extingan, sino cada vez sea más grande, así como sus aspiraciones.

### *A mis profesores:*

Que a lo largo de toda mi formación me enseñaron el esfuerzo y satisfacción del estudio, y a trabajar y crecer en la ciencia de la psicología:

**Dr. Isaac Pérez Zamora:** Por su dedicación, enseñanzas y atenciones como director del presente trabajo, y por demostrar que el ser profesionista implica disciplina, cultura y compromiso.

A los Profesores **Alejandro Gaona Figueroa y Jorge Montoya Avecias** por compartirme su valioso tiempo y conocimientos en la asesoría de la tesis y como profesores de la carrera.

*A mis abuelos:*

**Ofelia y Fernando, Teodora y Luis †** : Por el cariño que sólo se puede encontrar en la dicha de contar con los abuelitos.

A mis tíos:

Que cada uno con sus familias se ha mostrado como un pilar en mi crecimiento personal.

*A la UNAM:*

Por enseñarme una profesión, pero también amigos, cultura, ciencia y todas aquellas cosas que enriquecen la vida del estudiante.

*Al IMSS:*

Por permitirme las facilidades para realizar el presente estudio, en especial al **Dr. Antonio Aguilar de los Santos**.

Pero sobre todo gracias a **Dios** por permitirme llegar hasta aquí, íntegramente disfrutando cada uno de los días de mi vida con cada una de las cosas que me ha dado.

Marco Antonio González López

*“Nada sobre esta tierra puede detener al hombre  
que posee la correcta actitud mental para lograr su meta.  
Nada sobre esta tierra puede ayudar al hombre  
con la incorrecta actitud mental”*

*Thomas Jefferson.*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>10</b>
1.1. Antecedentes de la Psicología organizacional	14
1.2. Funciones del psicólogo Organizacional en relación al clima organizacional	19
<b>2. CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>23</b>
2.1. Antecedentes del clima organizacional	27
2.2. Definición de clima organizacional	32
2.3. Dinámica del clima organizacional	37
2.4. Elementos y dimensiones que conforman el clima organizacional	40
<b>3. CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS HOSPITALES DE SEGURIDAD SOCIAL EN MEXICO</b>	<b>50</b>
3.1. Contexto del IMSS	52
3.2. Antecedentes de estudios de clima y factores que determinan el desempeño en personal del IMSS	54
3.3. Evaluación de clima organizacional en un hospital del Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS	57
3.3.1. Resultados del estudio	60
3.3.2. Eleccion de un instrumento para medir el clima Hospitalario	64
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	

# INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral resulta indispensable contar con los mejores recursos para ofrecer los mejores servicios a los consumidores. Los recursos humanos pueden ser el elemento más importante de una empresa para alcanzar sus objetivos, pero si no se presta atención a este recurso se puede dañar la calidad del servicio prestado. Uno de los aspectos a cuidar en las personas que trabajen en una organización es el clima organizacional, que se vuelve más importante para las organizaciones que no generan productos sino servicios, más aún cuando se trata de servicios a la salud como es el caso del IMSS (instituto Mexicano del Seguro Social). Diversos estudios han demostrado que el personal que trabaja en centros hospitalarios públicos mexicanos es más susceptible a desarrollar padecimientos psicológicos y físicos en los que se ve involucrado un mal clima organizacional por el tipo tan particular de relaciones interpersonales que se mantienen entre pares y derechohabientes, estilos directivos y burocráticos, las carencias en calidad y recursos en el lugar de trabajo, y la carga de trabajo en el cuidado de enfermos (Gestal, 2003). Hacer mediciones de clima en hospitales públicos nos permitirá identificar las fortalezas que mantienen una relación armónica entre los empleados y las debilidades que pueden o merman la calidad de sus trabajos, para así controlar las variables que pueden mejorar la atención por parte del personal al derechohabiente y mejorar la calidad de vida laboral en los trabajadores disminuyendo consigo las tasas de ausentismo laboral y quejas por parte de los asegurados, hasta integrarlas a la cultura organizacional en el IMSS.

El mundo y todo lo que existe en él, se ha encontrado en proceso de constante evolución desde sus orígenes hasta la actualidad. Charles Darwin en *el origen de las especies* publicado en 1859, afirmó que la supervivencia dependía de la capacidad para la adaptación. Así, el mundo actual es el resultado de todo lo que ha sobrevivido por su adaptación, los resultados de las evoluciones en todos los aspectos y el descarte de todo lo que no funcionó. Del mismo modo ha ocurrido y ocurrirá en los ámbitos del hombre y sus prácticas sociales, tales como las ciencias

y las organizaciones surgidas para resolver problemas y obtener beneficios en grupo.

Hoy día la evolución de las organizaciones del mundo crece a pasos acelerados al ritmo que se mueven las economías, los distintos modelos de producción, las filosofías laborales, pero sobre todo influenciados por los nuevos escenarios surgidos por la globalización, los avances en tecnología y el conocimiento. De modo que la sociedad y por ende las organizaciones han tenido que hacerse flexibles para superar los paradigmas establecidos, para entonces aprender y adaptarse a estos cambios, y así seguir vigentes.

En el caso de las organizaciones laborales los modelos de producción han madurado, dejando atrás modelos mecanicistas y dando paso a modelos más humanistas convincentes de que la tecnología combinada con el talento humano eleva no sólo la cantidad de los servicios, sino también el valor de estos, mediante la calidad de vida laboral y personal de quienes trabajen en la institución; elevando como consecuencia la satisfacción del consumidor. El hombre asume en su trabajo la satisfacción de las necesidades básicas, sin embargo en esta búsqueda hay quienes encuentran sentido a sus vidas, pero también hay quienes lo pierden. Se trata de que el hombre satisfaga necesidades más complejas como la autorrealización. Para ello se vuelve necesario una cultura organizacional que cuide de diversos rubros en la empresa, uno de ellos es el cuidado de los aspectos ambientales de la organización en la que se trabaja: *clima organizacional*.

De manera recíproca, la psicología científica ha evolucionado respondiendo y contribuyendo al crecimiento organizacional- empresarial de manera muy importante en el siglo XX. En la literatura se encuentran descritas tres pautas históricas en producción científica sobre este tópico: 1) la primer publicación de clima organizacional en 1939 por Kurt Lewin (Lewin, 1939) 2) el desarrollo de una metodología para el estudio del clima laboral por Rensis Likert (Rodríguez, 2005), heredero del trabajo de Lewin en la década de 1960, y 3) el acuñar el concepto de cultura organizacional por Pettigrew en la década de 1970 (Landy, 2005). Surge entonces el concepto de psicología organizacional, una especialidad derivada de la

psicología social aplicada con el objetivo de lograr que las organizaciones mantengan un mejor desempeño laboral, mediante aplicaciones como la planeación estratégica, gestión de talento humano y clima organizacional. Se constituye como especialidad encargada de preparar psicólogos con las cualidades y capacidades necesarias para hacer crecer la empresa desde los recursos humanos (Alcover, 2003).

El término clima organizacional hace referencia a las percepciones que se tienen sobre las características del lugar de trabajo en diferentes aspectos que se denominan dimensiones; su etimología proviene del símil con el clima atmosférico debido sus semejanzas, es decir: hay climas más favorables que otros, hay climas que caracterizan ciertos lugares y son variables en el tiempo; del mismo modo sucede en los centros de trabajo. El clima organizacional es una variable que puede ser medida y controlada, interviene de manera directa en las conductas, actitudes, producción y calidad de vida de los trabajadores de una empresa, estando ligado a los conductas asociadas a la productividad laboral, identidad y compromiso con la empresa, índices de inasistencias y rotación hasta el desarrollo de padecimientos físicos y psicológicos en los trabajadores como el estrés y el síndrome de *burn out*.

La medición de clima laboral es indispensable para aquella empresa que necesite conocer las percepciones de sus empleados respecto de su trabajo, resulta muy útil para prevenir y solucionar problemas en el bajo desempeño de sus trabajadores asociados al ambiente laboral y para desarrollar estrategias de mejora cuando se consideran necesarias en los rubros de interacciones con otros trabajadores, relaciones jefe- subordinado y compromiso con la institución.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) no escapa de este tipo de análisis como cualquier organización social, incluso, se enfatiza su trascendencia debido a tres importantes razones bastante estudiadas en los últimos años: 1) la susceptibilidad del profesional de la salud adscrito en hospitales públicos a padecimientos psicológicos, físicos y sociales derivados de la naturaleza de las características del trabajo hospitalario (González, 2011); 2) la magnitud de las consecuencias a la salud pública originadas por errores humanos en la atención al

derechohabiente; y 3) La importancia del trato cálido y eficiente en la percepción de los pacientes respecto a la atención interpersonal recibida (Aranda, 2004., Aldana, 2009).

El presente trabajo aborda en el primer capítulo el desarrollo y las implicaciones de la Psicología organizacional, en el siguiente se desglosa ampliamente el concepto clima organizacional y en el tercer capítulo con la revisión teórica de las investigaciones más recientes que se han hecho sobre clima laboral en el IMSS se apuntala con una investigación que el mismo autor realizó en 2012 sobre el clima laboral del Hospital General de Zona (HGZ) no. 98, en Coacalco, México. Dicho nosocomio presentó en los últimos años importantes dificultades en las ausencias de su personal y en la percepción de la atención de sus derechohabientes (Navarrete, 2005). Los resultados demostraron que el clima percibido en el HGZ 98 presenta puntajes preocupantes en algunas categorías y áreas de trabajo principalmente en la dimensión de las relaciones y comunicación con los jefes y compañeros, satisfacción con insumos, carga de trabajo y ambiente físico que impactan directamente en el desempeño de los trabajadores y el clima laboral. Los índices mantenidos en el clima del HGZ98 arrojados por esta investigación, concordaron con los de otras investigaciones realizadas en el IMSS e ISSSTE (Instituto de Seguridad Social Para los Trabajadores del Estado) que buscaban detectar Síndrome de Agotamiento Profesional en sus empleados y los factores que determinan ausentismo y bajo rendimiento laboral.

El objetivo de la presente tesis es exponer la importancia de la medición de clima organizacional en los hospitales del IMSS para obtener puntos de partida en la elaboración de planes de intervención que mejoren la calidad de vida laboral de los trabajadores y la calidad de la atención por parte del personal al derechohabiente en el Hospital General de Zona 98

## PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.

La modificación de la conducta organizacional trata de relacionar sistemáticamente, los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional que depende directamente de sus consecuencias. Las actitudes, hábitos, valores, creencias y otros aspectos pueden ser adquiridos y manifestados dentro del ambiente del trabajo, integrándose así la *cultura organizacional*. Robbins (2004) asegura que “cuando los efectos del comportamiento organizacional no son concordantes con la meta de la empresa se hace necesario modificarlos”, campo de trabajo de la Psicología. La Psicología Organizacional es una de las especialidades de la psicología que ha tenido grandes avances en los últimos años (Ruiz, 2009) Incluso, representa una de las mejores ofertas de trabajo para los egresados en psicología debido a que quizá sea una de las especialidades más demandadas en la actualidad para el gremio psicológico. Pero para poder entender todo los matices que engloba la Psicología Organizacional, es necesario primero esclarecer brevemente el desarrollo de la ciencia de la psicología.

Etimológicamente, la palabra Psicología proviene de la mitología griega. Según la tradición *Psyche* fue la amante y después esposa de *Eros*, hijo de *Afrodita*, quienes tuvieron por hijo a *Voluptas* (*deseo*). *Psyche* ( $\Psi\psi\chi\eta$ ) significa en el griego el *suspiro de vida* que abandona el cadáver de quien ha muerto, y de éste se supone sale por su boca su alma alada; por eso es que es representada a la psique con el símbolo  $\Psi$  haciendo alusión a una persona con alas. Por lo que de manera literal la palabra psicología es traducida como *psyche* “alma” y *logos* “tratado o estudio de”, o sea el estudio del alma o mente. El objeto de estudio de la psicología es la mente y los fenómenos que derivan de esta como el comportamiento. Sin embargo existe divergencia sobre la suficiencia de esta interpretación y los objetivos de estudio. Actualmente muchos autores definen a la psicología como la ciencia de la conducta. (Guillaume, 2002; Bersanelli, 2003; Myers, 2011)

En el último siglo los psicólogos se han esforzado por legitimar a la psicología como ciencia independiente, deslindándola de temas metafísicos, limitándola a lo

observable y comprobable, destacando su carácter experimental e independizándola de la filosofía a la que estuvo ligada curricularmente hace algunas décadas ; dando así inicio la Psicología Experimental. (Ruiz, 2009). Hoy día, la psicología es una ciencia particular e independiente, aunque interrelacionada con distintas ciencias como la medicina, sociología, administración entre otras según el contexto al que vaya dirigido su trabajo. Según su propósito se distingue en psicología experimental y aplicada: (Ruiz, 2009; Portillo, 2007; Pérez, 2006; Curro, 2008; González, 2012; Bersanelli, 2003)

Psicología experimental: su finalidad es investigar la conducta. Formula teorías que tratan de establecer leyes de acuerdo con las cuáles se pueden entender los comportamientos, describe y efectúa experimentos. Psicología aplicada: tiene como propósito lograr la aplicación de los conocimientos teóricos de la psicología a las situaciones problemáticas del contexto que lo requiera; se centra en el estudio de los conflictos y problemas de tipo práctico, ocupándose de diversos ámbitos de la actividad conductual, en conexión con otras ciencias por medio del trabajo multidisciplinario. (Ruiz, 2009)

Dado el interés por un lado, de estudiar la conducta del individuo en sociedad como participante e intérprete de lo que percibe y por otro de comprender ciertos fenómenos como el liderazgo, la moral, el trabajo en grupos, etcétera, surgió la Psicología Social. Luego entonces, la Psicología Social Aplicada es la metodología de la psicología enfocada en resolver problemas sociales tales como conflictos sociales, baja productividad, y problemas laborales. Dentro del rubro de la Psicología Social Aplicada se desarrolló la Psicología Laboral, la cual se interesa por el estudio del individuo inmerso en el contexto del trabajo.

Es por esto que se asegura que el fundamento de la Psicología Organizacional se estableció desde la psicología social, la cual aporta conocimientos sobre la dinámica de grupos, percepción social, motivación, relaciones de género, liderazgo, habilidades sociales, valores y actitudes entre otras; Pero el principal aporte de la Psicología Social a la Organizacional es el conocimiento del manejo de grupos. La

sociometría es la rama encargada de identificar la estructura de los grupos que destaca estructuras externas e internas (Fernández, 2002):

La estructura externa o formal se fundamenta en el organigrama, las relaciones se constituyen según la necesidad de la actividad laboral y es determinada por el órgano oficial. En cambio, la estructura interna o informal surge de manera espontánea o informal, y son originadas por las relaciones interpersonales basadas en sentimientos originados por simpatías o preferencias personales, estos vínculos suelen ser más fuertes que los formales. Esta explicación es fundamental porque establece el ámbito de trabajo de la psicología organizacional tanto en las redes formales como las informales.

La psicología organizacional surge en un momento en que la ideología laboral se enfocaba hacia el factor humano, se trataba de poner mayor interés en el empleado, orientándose hacia las actitudes, comportamientos, estrés y estilos directivos hacia los trabajadores. La P.O. en realidad no se centra en la organización como tal, sino en los individuos que la conforman, pero además, con la tendencia a las políticas de calidad total en la década de 1980, también considera como parte del proceso a las personas consumidoras de la organización (clientes, usuarios etc.) y a quienes son sus proveedores o prestadores de servicio (Blake, 2003)

Según Catalina (2004) la importancia de la Psicología Organizacional radica en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos en la organización en su relación al resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama deben hacerse con el interés en descubrir las relaciones existentes, roles y modos de evaluar la eficacia. Complementando lo anterior Hardy (2007) menciona que la P.O. se encarga del estudio de la forma en que las personas son reclutadas, seleccionadas, y la manera en cómo estas socializan en las organizaciones; del modo en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos; de cómo surgen y se comportan los líderes. También analiza la manera en la que la dinámica de la organización influye en los pensamientos, sentimientos y conductas de los empleados a través de la cultura organizacional. En otra perspectiva Zepeda (2002)

define a la psicología organizacional como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de las formas en que los procesos organizacionales impactan a las personas.

Como podemos asumir, las definiciones de los cuatro autores anteriores están asomando la importancia de un clima organizacional conformado por las personas integrantes de la organización y la influencia que las características de la empresa tienen sobre estas, por lo que se puede sintetizar en que la conducta organizacional posee dos dimensiones: el comportamiento de la persona en la organización y el comportamiento de la propia organización. Así como tres niveles de intervención: individual, grupal y Organizacional.

La psicología organizacional también se ramifica en diversas sub-divisiones, dependiendo de la clasificación con la que se trabaje. Robbins (2004) menciona dos: la Clasificación Americana de Muchinsky (*tabla 1*) y la E.N.O.P. (European Nations Organizational Psychology) que se conformo de catedráticos universitarios con la finalidad de estandarizar la formación respecto a la psicología organizacional. (*tabla 2*)

*Tabla 1. Clasificación de Muchinsky (2000)*

<b>Conducta Organizacional</b>	Estudia la influencia de las organizaciones sobre la conducta de la gente.
<b>Psicología de la ingeniería</b>	Intenta adaptar la máquina al hombre, pero también el hombre a la máquina.
<b>Asesoramiento vocacional</b>	Brinda apoyo y asesoramiento a las personas miembros de la organización en situaciones difíciles.
<b>Desarrollo organizacional</b>	Se ocupa de realizar cambios en las empresas para hacerlas más eficientes

<b>Relaciones industriales</b>	Se enfoca a las relaciones y conflictos de las organizaciones tripartitas (empresa, empleados y sindicato)
--------------------------------	--

Tabla 2. Clasificación de la E.N.O.P.(1999)

<b>Psicología del trabajo</b>	Estudia la manera en que las personas se relacionan con sus tareas
<b>Psicología del personal o de los recursos humanos</b>	Es el área más antigua donde se originó la disciplina. La inventaron los americanos y la aplicaron a la guerra y a la industria. Se hace cargo de las relaciones entre las personas y la organización, por tanto, se ocupa del establecimiento, desarrollo y finalización de dichas relaciones. Está especializada en la selección de personal, formación, desarrollo de carrera.
<b>Psicología de las organizaciones</b>	Se ocupa de contemplar la conducta de las personas en relación con el funcionamiento de la organización. Se encuentran aquí el análisis del liderazgo, poder, comunicación, toma de decisiones, conflictos, entre otras cosas (equivalente a la <i>conducta organizacional</i> de Muchinsky)

Aunque Ruiz (2009) asegura que esta división es sólo académica, ya que en la realidad no son nítidas estas divisiones.

### 1.1 Antecedentes de la psicología organizacional.

La investigación publicada por Kurt Lewin en 1939 sobre los efectos del clima de un grupo social infantil despertó el interés por estudiar psicológicamente la dinámica de las asociaciones de personas, lo que representó el desarrollo de la teoría de la

psicología organizacional; sin embargo, esta teoría sería aplicada al campo laboral gradualmente, teniendo un paso intermedio y resplandeciente en la 2ª guerra mundial, hasta que se expandió a las organizaciones de trabajo en la década de 1970 (Muchinsky, 2002; Ruiz, 2009).

Henry Ford (1863- 1947), propietario de la automotriz que lleva su nombre, fue quizá el precursor del enfoque que pone importancia en los recursos humanos. Si bien hay datos que demuestran que Ford no fue el inventor del automóvil, sí el más importante apellido de la industria automotriz. *Ford Motors Company* se erigió como la empresa líder en su ramo a principios del siglo XX debido principalmente a dos factores: la ingeniería de la producción en serie (propia de la revolución industrial) y la filosofía de los recursos humanos (novedosa en esos tiempos). Ford en alguna ocasión Aseguro: “el secreto de mi éxito radica en vender como si fuera pobre y pagar como si fuera rico”. Ford aseguraba que el pagar mejores salarios, acortar jornadas laborales y darles días de descanso a sus empleados le aseguraría mantener a los mejores trabajadores, pues la plusvalía de su empresa crecería y evitaría la fuga de talentos, lo que se traduciría en una mejor producción. Claro que estas ideas serían duramente criticadas por sus competidores como los hermanos Dodge (con quienes después se fusionaría), pero ante su éxito, posteriormente adoptadas. (Ford, 2007)

Estas ideologías expuestas por Henry Ford han sido receladas debido a que paradójicamente años después tendría fuertes conflictos con los trabajadores relacionados principalmente con el tema de los sindicatos (que valdría la pena analizar). Aunque quizá Ford no sea incluso considerado dentro de los fundadores de la psicología organizacional, vale la pena su referencia en la historia del estudio de los recursos humanos, sobre todo si consideramos que estos acontecimientos van a la par en el tiempo con el desarrollo de la psicología industrial (término actualmente en desuso) a finales del siglo XIX y principios del XX, como lo menciona Ruiz (2009)

La revolución industrial, iniciada a finales del siglo XIX principios del XX cómo se menciono antes, es un hito en la evolución de los modelos de producción y de

trabajo, de hecho, es en este periodo que se comienza a utilizar el sustantivo “*empleado*” para referirse a las personas que trabajan en la industria. Una de las innovaciones más significativas de este periodo fue la máquina de vapor, que revolucionaría los modelos de producción y en consecuencia, el tipo de trabajo que desarrollaría el empleado. Era necesario estandarizar las contrataciones del personal para que pudiera ser eficiente frente a las demandas específicas del momento. El psicólogo experimental y profesor universitario alemán Hugo Munsterberg (1911) se interesó en el proceso de la selección del personal mediante el uso de la psicología por lo que publicó *psicología y eficacia industrial* en 1911. (Spector, 2002)

Frederick Winslow Taylor (1856- 1915), de quien hoy día se conoce su ideología como Taylorismo, fue un ingeniero estudioso de la productividad de los empleados. Propuso en 1878 una burocratización en las empresas con métodos que incrementarían la eficacia pero centrados en la persona, no en las máquinas. A este desarrollo lo denominó Administración Científica (scientific management) en el cual incluía principios para la producción de los empleados, que publicaría en 1911. Dichas sugerencias implicaban:

- Cada puesto ha de analizarse con mucho cuidado para poder especificar la manera óptima como se ha de realizar.
- Se debe seleccionar a los empleados de acuerdo con las características relacionadas al desempeño del puesto. Los gerentes necesitan estudiar a los empleados existentes, para encontrar qué características personales son importantes.
- Es preciso capacitar con cuidado a los empleados para que analicen las tareas de su puesto.
- Es necesario recompensar a los empleados por su productividad, para alentar niveles de desempeño más altos.

Por su parte, Elton Mayo publicó en 1930 *The human effect of mecanization*, con la cual se abrió paso a la Teoría de las Relaciones Humanas (TRH), de la que se le considera a él el padre. Esta se presentaba como un intento de reacción al Taylorismo (mencionado anteriormente) y al Fayolismo, que eran los modelos administrativos preponderantes en la época. Las razones por las cuáles justificaba su existencia eran la necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, las ideas de la filosofía pragmática y de la psicología dinámica de Kurt Lewin. (la teoría de Lewin es desarrollada en el capítulo 2.1 antecedentes del clima organizacional del presente trabajo) y las conclusiones del experimento de Hawthorne, el que se menciona en el capítulo 2.1 del presente trabajo. Los ideales a los cuáles apelaba la TRH eran estudiar la organización como grupo de personas haciendo énfasis en las personas y sus relaciones humanas, inspirarse en sistemas de psicología, delegación plena de autoridad, Confianza en los empleados mediante la autonomía del trabajador, confianza y apertura por parte de los superiores (Mayo, 1930; Arciniega y Pampa, 2001).

Es importante mencionar que las conclusiones que expuso Elthon Mayo en la década de los años 1920 en su momento causaron revuelo y despertaron el interés de las emociones que vivía el trabajador superando el pensamiento de que la felicidad del empleado se limitaba al sueldo que recibía. Pero fue cuestionable la metodología empleada porque en vez de encuestar a los empleados se encuestó a los gerentes de los empleados (Landy, 2005)

Una oportunidad de oro para probar la teoría desarrollada en el campo de la industria y producción fueron las Guerras Mundiales, debido a dos necesidades básicas: primero, la necesidad de aplicar pruebas psicométricas a los recién reclutados para acertar su colocación en las áreas donde fueran más eficientes; segundo, lograr la superación de las dificultades psicológicas que les impedía insertarse socialmente a los militares que habían vuelto del campo de combate. Así se recuerda a las pruebas *Alfa* y *Beta US Army*. (Arciniega y Pampa, 2001)

Al final de la guerra, la década de 1950 representó para Estados Unidos y los países victoriosos un crecimiento económico derivado de las ganancias obtenidas post- guerra, México incluso se vio beneficiado por esta derrama económica. Las empresas de estos países crecieron para cubrir la demanda de productos que además sustituían a las empresas europeas destruidas. Así, junto con el desarrollo de la tecnología los Psicólogos Industriales encontraron un amplio campo de trabajo en los sistemas cada vez más crecientes y complejos de las organizaciones, muchos de estos Psicólogos tenían la experiencia de haber trabajado para el ejército. (Schultz, 2002)

Nótese que el término de *Psicología Industrial* fue poco a poco sustituido por el de *Psicología Organizacional*. Este cambio sucedió por el cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo (Vargas, 2011; Arciniega y Pampa, 2001).

La influencia de los conceptos administrativos, la transición entre el concepto industrial a organizacional parte del razonamiento de que así como existen empresas de *manufactura* (fábricas) existen también las dedicadas a las *ventas* y a los *servicios* (hospitales, escuelas etc.) o las tres en una sola organización (Ruiz, 2009) En estas últimas se vuelve más evidente la relación entre la organización y los individuos, los comportamientos y su correlación causa- efecto con la doctrina organizacional.

W. Schultz en 1955 aportó a la teoría laboral centrada en la persona su investigación enfocada a las personas productivas, principalmente líderes, y cómo estos transmitían comportamientos, sentimientos y auto conceptos de los demás trabajadores. Sus aportaciones serían retomadas en la década de 1990 por la llamada Inteligencia Emocional. Estas orientaciones teóricas han dado pautas para desarrollar motivación y formación de grupos en las organizaciones. (Spector, 2002)

Actualmente las personas utilizan diferentes denominaciones para referirse a la psicología Organizacional tales como Psicología Aplicada a los Recursos Humanos, Psicología Laboral o Psicología del Personal.

## **1.2 Funciones del psicólogo Organizacional en relación al clima organizacional.**

Como se ha mencionado, ante el constante proceso de cambio en el que se encuentra el mundo laboral, se vuelve imprescindible la capacidad de aprender y mantener la actitud de apertura, flexibilidad y adaptación por parte de las empresas para reinventarse y acomodarse a los nuevos escenarios que puedan surgir y así, asegurar la vigencia de la organización. Por esta razón, es preciso contar con profesionales dentro de la corporación capaces de potencializar los recursos para alcanzar los resultados deseados por la organización.

Sin importar la naturaleza del asunto, ya sea técnico, financiero o de otro tipo que pueda estar implicado, siempre habrá personas involucradas en el, personas que deben ser consideradas como el recurso más importante de una empresa (Ruiz, 2009). Por tanto, comprender los procesos del pensamiento humano y la habilidad de mejorarlos es de suma importancia si se quieren obtener mejores resultados del recurso humano; aquí radica la importancia del Psicólogo Laboral.

Los Psicólogos son los profesionistas más adecuados para mediar y trabajar con las personas que trabajen en las empresas. La formación universitaria aporta herramientas y conocimientos necesarios que facilitan la comprensión de los procesos humanos de la conducta y su modificación, sin embargo, Pérez (2006) afirma que la preparación del psicólogo organizacional en realidad es un proceso continuo a lo largo de la vida laboral, porque mediante la experiencia y el intercambio de impresiones con los colegas se construye un conocimiento constante y de igual forma evolutivo.

El Psicólogo tiene la capacidad de insertarse en las empresas e influir en su vida laboral, ya sea que se encuentre empleado dentro de esta o que trabaje para esta como consultor externo en relación al tema que la empresa solicite. Por lo que se define que un Psicólogo Organizacional se encarga de modificar la conducta individual y/o colectiva de quienes integran una organización. (Landi, 2005; Robbins, 2004)

De este modo, el Psicólogo Laboral puede ejercer desde dos frentes en la empresa: el *clínico* y el *organizativo*. En el frente *clínico* está encargado de los problemas manifestados por los trabajadores desde su contexto personal, tales como problemas familiares. Un ejemplo al respecto son las empresas como Movistar en las que si el empleado está cursando por una dificultad emocional que le entorpezca su trabajo, si este lo solicita, la empresa le brinda consulta psicológica. En el frente *organizativo* se trabaja con los otros departamentos de la empresa para planear estrategias a fin de lograr el óptimo desempeño de los trabajadores (Pérez, 2006).

En la organización se realizan varias actividades en las que es indispensable el factor humano, el psicólogo analiza y evalúa la conducta por lo que una de las actividades a realizar es definir las características de los empleados y de los sistemas de trabajo para identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento a nivel individual y grupal. Para esto se hace uso de diferentes métodos y técnicas, para identificar el potencial y capacidades del personal para ubicarlo en el puesto adecuado, aprovechando los recursos humanos de la empresa, actividad que puede reducir en el futuro próximo problemas a nivel de clima. Vale la pena rescatar el punto de un proceso adecuado y limpio de selección de personal para mejorar el clima de los hospitales del IMSS.

Sánchez (2011) expone que el perfil de puestos debe cubrir tres componentes en el candidato: las *habilidades*, los *conocimientos* y las *actitudes*. Respecto al perfil del psicólogo organizacional, Arrelucé (2002) recomienda cubrir los siguientes aspectos que concuerdan con lo propuesto por Sánchez (2011):

*Habilidades:* Para entrevistar para establecer un raptor adecuado y obtener la información necesaria, negociar y fomentar el trabajo en equipo, capacidad de escuchar y comprender, capacidad de análisis y toma de decisiones, y sensibilidad hacia los temas sociales.

*Conocimientos:* En gestión de recursos humanos para la selección de personal, motivación y evaluación de personal, derecho laboral y leyes de contratación,

didáctica, informática, estadística, ergonomía, seguridad y salud en el trabajo, higiene, prevención de accidentes y psicología clínica, técnicas de dirección, liderazgo y coordinación de equipos, técnicas de análisis de puestos, técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo del mercado, así como formación e inserción profesional, manejo de instrumentos y técnicas de diagnóstico, y deontología de la práctica profesional de la psicología. Además preferentemente contar con *Experiencia en la intervención de empresas de sector público y privado*:

Como lo deja ver Arrelucé (2002) el perfil de puestos del psicólogo organizacional es bastante completo, debido a la amplia gama de funciones que desarrolla en la empresa, contrario a la creencia popular; de hecho en la literatura existen muy amplias y detalladas listas de las funciones del psicólogo, para su revisión se recomiendan el material monográfico de Catalina (2004) y Pérez (2006) descritos en la bibliografía. De manera más puntual Arciniega y Pampa (2002) precisa que la participación del psicólogo organizacional se puede resumir a tres fuentes: el *Reclutamiento* y selección del personal en la elección de nuevo personal y reubicación de los existentes y la *Capacitación*, es decir la inducción, adiestramiento y capacitación del personal a la empresa y al puesto. Además de La solución de problemas derivados de los individuos u otras circunstancias de las condiciones de trabajo que impactan en las relaciones interpersonales. Sánchez (2011) menciona una actividad que describe como novedosa: *Outplacement*, que consiste en la preparación del empleado que inminentemente será removido de su puesto y de la empresa para su inserción en otra empresa o competitividad para la búsqueda de otro empleo. Según Sánchez esta estrategia busca reducir los sentimientos o acciones resentidas que se pudieran esperar del empleado y que dañaran de alguna forma a la empresa o la percepción que otros (trabajadores internos y externos) tuvieran ante la posibilidad de más despidos.

Se considera que la actividad profesional básica del psicólogo se orienta hacia la promoción del desarrollo de los seres humanos a través de reeducar sus patrones de conducta, así como optimizar sus funciones en el campo laboral. Al optimizar las potencialidades, se incrementa y promueve la productividad, la creatividad, la

libertad y la autorrealización. Lo anterior brinda la posibilidad de satisfacer las propias necesidades y de tomar conciencia y responsabilidad de las necesidades de los demás. De encontrar sentido a la vida en el trabajo, y no de perderlo.

Pérez (2006) comenta que el psicólogo organizacional puede valerse de diferentes métodos para conocer las percepciones del personal sobre su trabajo, como encuestas, revisión de boletas de quejas o entrevistas personales de las que resulta de particular interés las de los trabajadores que renuncian a la empresa, y así evaluar el clima percibido. La labor del departamento de Recursos Humanos es comunicar a las autoridades y jefes de cada área de la empresa sobre los resultados, y juntos hacer la planeación de intervención identificando las fortalezas y debilidades a intervenir, para lo que puede ser de utilidad el diseño de la matriz FODA (siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y definiendo los plazos y formas en que serán aplicadas las medidas aprobadas bajo la supervisión de Recursos Humanos.

El psicólogo puede actuar entonces sobre la interacción de conductas y trabajar sobre lo que une, a través de analizar y conocer lo que desune; enfocándose hacia aquello que armoniza y conduce a que la gente desarrolle y mantenga un estado de satisfacción general de su interacción.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Cada una de las organizaciones en que existe actividad laboral cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, entre estas destaca el clima organizacional. La manera en cómo se manifiesta el clima y ambiente dentro de las organizaciones repercute en individuo trabajador desde cuatro esferas: la integridad psicológica, la salud biológica, la capacidad de respuesta ante el trabajo y el constructo de las relaciones sociales formales e informales dentro del trabajo; y por consiguiente en la productividad de la empresa a la cuál presta su servicio. Se dice que todo lo que puede ser medido puede ser controlado, de este modo medir el clima organizacional nos permitirá tomar pautas de acción que permitan controlarlo y mejorarlo, para así, potenciar el rendimiento del personal, disminuir los problemas humanos, crecer la calidad de la empresa y lograr la mayor satisfacción de sus consumidores. (Sandoval, 2004)

Debido a que el clima remite a una serie de aspectos propios de la organización, se trata de un concepto multidimensional del que se sostiene y constituye la personalidad de una organización, del mismo modo que algunas características constituyen la personalidad de un individuo. Así algunas organizaciones se vuelven codiciadas por los trabajadores y otras evitadas (Rodríguez, 2005)

Es muy común que se confundan los términos *desarrollo organizacional*, *diagnostico organizacional* y *clima organizacional*. En realidad el *clima organizacional* es una parte de las evaluaciones que constituyen el diagnóstico organizacional, El *diagnostico organizacional* es el instrumento sociotécnico más utilizado para comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las organizaciones, identificar las oportunidades de intervención y planear una estrategia que guíe el rumbo de la empresa a conseguir sus objetivos y exponenciar su eficacia y eficiencia, es decir el *desarrollo organizacional* (Quijano, 2005).

El *diagnóstico organizacional* comprende:

- La evaluación de la planeación estratégica,
- Los roles asignados o asumidos por los involucrados en la organización.
- Clima organizacional.

Si se quiere mejorar el desempeño y efectividad de una organización, es fundamental hacer un esfuerzo desde el recurso más importante de la empresa: los humanos; por lo que se recomienda un diagnóstico del clima organizacional que permita identificar los problemas de una organización, sus dimensiones, las áreas de intervención, e indicadores para comparar los resultados antes y después de la aplicación de la estrategia.

Es necesario tomar en cuenta que existen factores externos e internos en la organización que pueden modificar su existencia, estos factores pueden presentarse en forma de oportunidades, que si son bien aprovechadas haciendo uso de las fortalezas contribuyen a mejorar las condiciones de la empresa, o pueden presentarse en forma de amenazas, que combinadas con las debilidades de una empresa pueden significar el hundimiento. Un ejemplo de los *factores externos* que colaboran al auge o hundimiento de las empresas son: los comportamientos de la bolsa de valores, la competencia en el ramo, innovaciones tecnológicas y de tendencias, por citar algunos; los *factores internos* que intervienen son: el estilo administrativo, materiales y equipos de trabajo y problemas con la productividad del personal. Ambos factores (internos y externos) no son estáticos, sino que están en constante cambio y evolución, influenciados por los avances sociales, económicos, políticos y tecnológicos; sus variaciones afectan directamente las maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos (Rodríguez, 2005)

La vigencia de la organización depende de la capacidad de adaptación ante estos cambios, es decir, ser flexibles y fluir con el devenir de las actualizaciones de demandas externas y/o internas, esto implica admitir hacer cambios en sus

paradigmas; donde cambios en el sentido organizacional significa un proceso que implique el concurso de esfuerzos organizacionales para producir o lograr una mejora (Pérez I. , 2006).

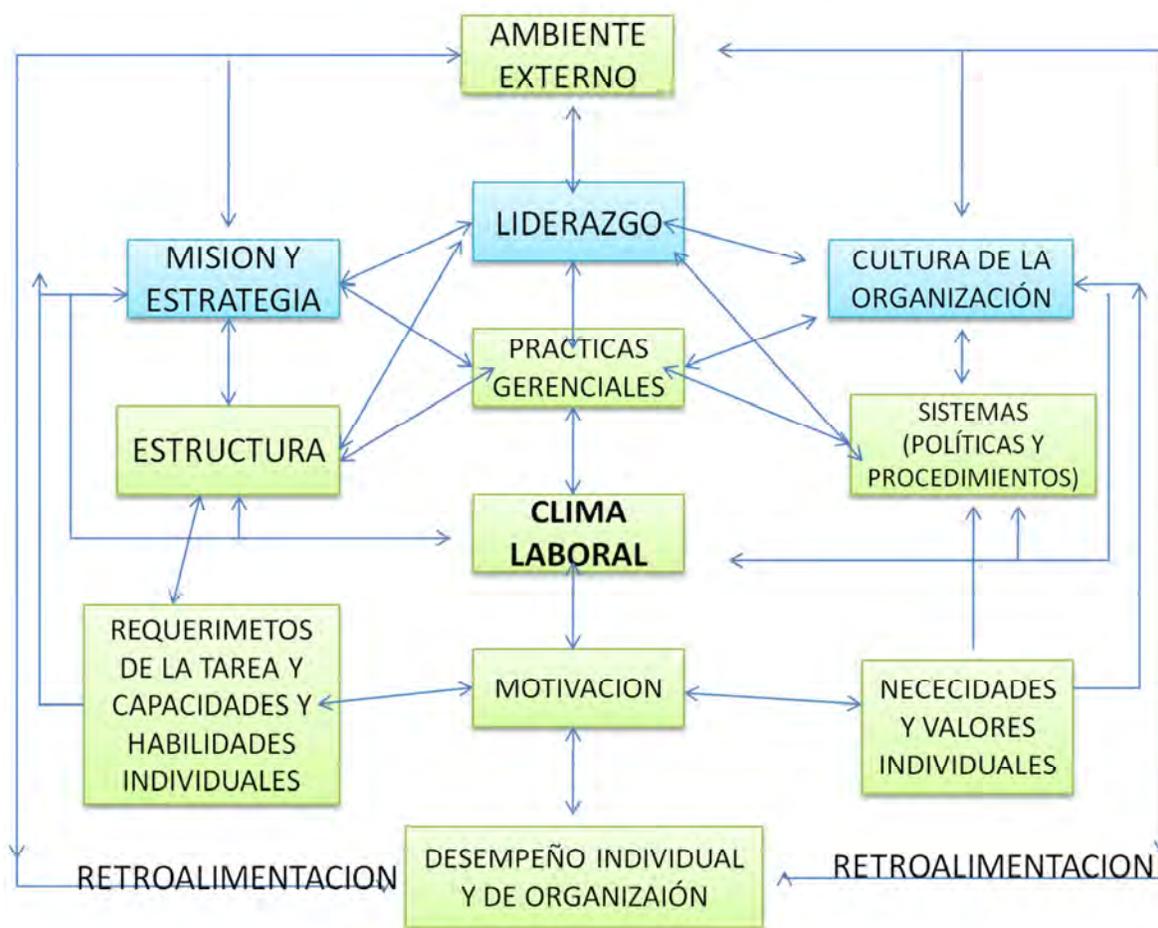
Se trata no solo de volverse más *eficiente*, sino también más *eficaz*. La *eficacia* organizacional es la medida en que se maximizan todas las formas de rendimiento, que está determinada por la combinación de la satisfacción de sus clientes/ usuarios. La *eficiencia*, se refiere a la relación entre los insumos y los resultados producidos de la organización. La eficiencia pretende incrementos en el rendimiento de la organización a partir de soluciones técnicas y económicas; la eficacia también, pero incluye las políticas de la empresa respecto al papel del factor humano para asegurar la calidad; para lo cual supone dedicar importantes recursos en materia de capacitación y desarrollo profesional y personal, es decir los recursos humanos.

Efectuar un análisis del desarrollo organizacional de una empresa presenta ventajas significativas para la organización tales como: detectar áreas de oportunidad, relacionar variables con posibles resultados y la multicausalidad de estos, identificar relaciones causales entre componentes del sistema sociotécnico, planear la intervención modificadora y establecer las premisas de validez y confiabilidad (indicadores). Además de estas ventajas presentadas se considera la posibilidad de distinguir las causas de problemas en la empresa como: rotación excesiva, impuntualidad, ausentismo, presentismo, tortuguismo, errores en la línea de producción, intervenciones sindicales constates, alta frecuencia de accidentes y enfermedades en los trabajadores y demás pautas que puedan indicar estrés laboral; estas últimas pueden estar relacionadas con el clima laboral y sugerirían la del clima organizacional, según estudios publicados. (Navarrete, 2005., Quijano, 2005)

Pero ¿cuál es el papel del clima dentro del modelo de desarrollo organizacional para generar los cambios que eleven el desempeño de la organización y los individuos que la integran? Burke y Litwin en Brunet (2002) desarrollaron un modelo (figura 1) para esquematizar las variables que intervienen y su direccionalidad para

generar lo que denominaron “el cambio transicional” que puntualizaron como evolutivo y de adaptación.

Figura 1. Modelo de desarrollo organizacional y cambio Burke- Litwin



Este modelo comprende los siguientes componentes en dos tipos de factores: los transaccionales (color verde) y los transformacionales (color azul), donde los cambios transaccionales son de tipo evolutivo y adaptación, es decir, cambian en características pero no en su naturaleza. Los cambios transformacionales son revolucionarios, cambian desde su naturaleza; por ejemplo: creación de nuevos

servicios, cambios de estilos de dirección o cambios de administración. (Véase tabla 3)

Tabla 3. Factores transaccionales y transicionales del modelo Burke- Litwin

Factores transaccionales	Factores transformacionales:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima laboral de la unidad de trabajo.</li> <li>▪ Políticas y procedimientos.</li> <li>▪ Motivación.</li> <li>▪ Necesidades y valores individuales.</li> <li>▪ Requerimientos de la tarea y capacidades y habilidades individuales.</li> <li>▪ Estructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión y estrategia.</li> <li>▪ Cultura de la organización.</li> <li>▪ Liderazgo.</li> </ul>

## 2.1 Antecedentes del clima organizacional.

Estudiar los antecedentes del clima organizacional es ser testigo literario de la evolución y debates suscitados entre los estudiosos de la relación entre el individuo y su ambiente. Sin embargo hay ciertos consensos que de manera explícita o implícita se leen en los autores a pesar de la divergencia de opiniones ocasionada principalmente por los diferentes enfoques con los que se estudió el clima (psicológicos, sociológicos, antropológicos, administrativos etc.)

El estudio del clima organizacional tiene su origen en las investigaciones realizadas por Kurt Lewin y colaboradores, publicadas en 1939 (*véase la copia de la portada del artículo original en el anexo 1*). En los años treinta del siglo XX, debido a la guerra desatada en Europa, emigraron a América, particularmente a Estados Unidos, pensadores como Wertheimer, Köhler, Koffka y el ya citado Lewin, importando desde Alemania el pensamiento de la Gestalt. De hecho, la importancia de la percepción y las conductas de los individuos en contextos determinados contribuyeron a que al clima organizacional se le considerara un pensamiento *gestalista* (Alcover, 2003),

Lewin en realidad estaba interesado en estudiar los roles presentes en los procesos sociales (relación líder- seguidores, intercambios entre los miembros del grupo, entre otros) en un campamento de verano infantil. Para referirse a estos procesos utilizaron de manera intercambiada los términos *clima social* y *atmósfera social* para describir actitudes y sentimientos que demostraban estos niños al hacer ciertas actividades. Consideraron que diferentes intervenciones sobre el modo de conducir dichas actividades provocarían diferentes efectos dependiendo del clima que se creara en cada grupo, este clima variaría en función del estilo de liderazgo implementado. Desde la perspectiva *lewiniana*, el clima social representa las características de un contexto,

Rensis Likert, psicólogo estadounidense, fue el heredero de la teoría de Lewin, pero a diferencia de este, Likert no estaba interesado en captar los climas sociales, sino en cómo capturar de la manera más adecuada el clima particular de cada organización, con el objetivo de trabajar con los directivos en su manejo, comprensión y potenciación para el logro de mejoras en el funcionamiento organizacional (Alcover, 2003). Likert no sólo hizo tal aportación teórica, sino además metodológica al diseñar un instrumento para medir el clima con una escala conocida como la escala Likert y desarrollo un sistema de dirección eficaz basado en cuatro estilos de liderazgo. Razón por la que se le reconoce como el fundador del estudio del *clima organizacional* y se profundiza en su teoría y continuación

Renis Likert es quizá el teórico más influyente en materia de clima organizacional. Su teoría es punto de partida de muchos estudios en clima laboral en la bibliografía, así como sus instrumentos siguen siendo punto de partida para la medición del clima en las empresas o bien para el desarrollo de nuevos instrumentos de medición.

Para Likert el comportamiento de los empleados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que configuran las características de una organización, las cuáles influyen en la percepción individual de clima (Rodríguez, 2005). (véase tabla 4)

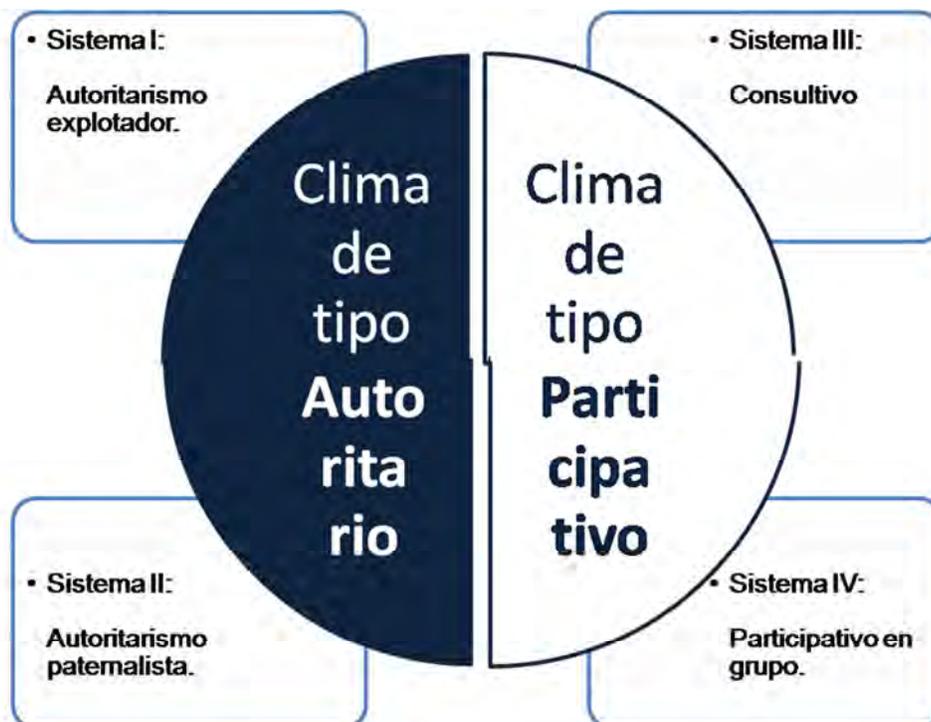
Tabla 4. Variables de la percepción de clima de Likert.

Variables organizacionales que influyen en la percepción del clima.		
<p><b>Variables causales o independientes:</b>            Determinan el sentido de la organización:            - Estructura.            - Administración.            - Reglas.            Decisiones.            - Competencias.            - Actitudes</p> <p>Si estas variables se modifican hacen que se modifiquen otras variables.</p>	<p><b>Variables intermedias.</b>            Reflejan el estado de salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de la empresa:            - Motivación.            - Actitud.            - Objetivos.            - Eficacia de la comunicación.            - Toma de decisiones.</p>	<p><b>Variables finales o dependientes.</b>            Son el resultado de las variables independientes o intermedias por lo que reflejan logros obtenidos por la organización:            - Productividad.            - Los gastos de la empresa            - Ganancias.            - Pérdidas.</p>

A su vez, la combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional y cuatro sub sistemas, que van de un sistema muy autoritario a

uno muy participativo y se presentan a continuación en la figura 2. (Sandoval, 2004., Rodríguez, 2005)

Figura 2. Tipos de clima organizacional y 4 sistemas de dirección. R. Likert.



Los sistemas AUTORITARIOS I y II son característicos en una organización burocrática y rígida. El clima que prevalece es cerrado y se caracteriza porque los empleados se sienten muy insatisfechos con su trabajo y con la empresa:

- Sistema I AUTORITARIO/ *autoritarismo explotador*. Las decisiones son tomadas desde la cima de la organización (directivos) sin tomar en cuenta a sus empleados generalmente porque no se confía en ellos. Se asegura el control en el miedo y la motivación (si es que la hay) en el reforzamiento negativo, lo que genera un clima de temor, las relaciones directivo- empleado son unidireccionales y se limitan a la instrucción.

- Sistema II AUTORITARIO/ *paternalista*: La toma de decisiones es en la dirección, aunque si existe confianza en los empleados de mandos medios para tomar algunas decisiones. El estilo de motivación es conductual (estimulo- castigo). El clima aparentemente es estable, aunque siempre la dirección juega con las necesidades de los empleados.

Los sistemas III y IV son característicos de las organizaciones preocupadas por atender las necesidades sociales de los trabajadores y que los incluyen en el proceso de toma de decisiones; suelen ser empresas que alcanzan sus objetivos y en donde persiste un clima abierto y dinámico.

- Sistema III PARTICIPATIVO/ *consultivo*: Las decisiones se toman en la cima, pero existe la confianza para que los subordinados las tomen en sus niveles inferiores. Para la motivación se recurre al premio y al castigo sólo ocasionalmente. Las relaciones entre la dirección y el trabajador son bidireccionales y se demuestra estima y prestigio al trabajador. El tipo de clima es dinámico.
- Sistema IV PARTICIPATIVO/ *participación en grupo*: la confianza en los empleados es plena, para la toma de decisiones son considerados los puntos de vista de todos los trabajadores, la comunicación es 360°, es decir, con superiores, pares y subordinados. La forma de motivar es el establecimiento de objetivos y la mejora de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo, diseñan su planeación estratégica y actúan en conjunto para alcanzar sus objetivos.

Otra publicación importante en el estudio del clima fue *el aspecto humano de las empresas* en 1960 de McGregor. En este dedicaba un capítulo al *clima directivo* en el que plasmaba que son los directivos las piezas claves de la creación y transmisión del clima en el que sus subordinados llevan a cabo sus tareas. A su vez, el clima directivo, está en función de la *cosmología directiva* propia de cada organización (Alcover, 2003).

Francisco Gil (2003) relata que durante la década de 1970 siguieron publicándose libros y artículos que exhibían los resultados de investigaciones de clima organizacional en las empresas. Estas publicaciones parecían mantener una controversia entre los defensores y detractores de la metodología para estudiar el clima organizacional en relación a la objetividad o subjetividad del estudio, los métodos de encuestas etc., que fueron modificando el escenario incluso de la psicología social y laboral. Por lo que el mismo autor indica que aunque el concepto de clima apareció en 1939, no es sino hasta esta década que se desarrolla el concepto de clima organizacional tal y como lo conocemos ahora.

En consecuencia a esta constante reconstrucción del clima surgió el concepto de cultura organizacional. La cultura a diferencia del clima es una aportación más antropológica y esta se refiere a los valores y presunciones profundamente arraigados y dados por supuesto que caracterizan a los miembros de una determinada organización (Alcover, 2003).

## **2.2 Definición de Clima Organizacional.**

Como se relato en los antecedentes, el estudio del clima organizacional reposa en la teoría *gestalista* alemana, basándose en las percepciones y en la premisa que todo en el entorno del individuo cobra sentido según el significado que éste le de de acuerdo a su contexto y paradigma, lo que equivale a decir, que el verdadero significado de las cosas no está tanto en ellas, sino en la interpretación que se hace de ellas. (Ellis, 2003; Morín, 2002)

Por tanto, en un sentido amplio, el clima organizacional puede ser definido como las percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas en su contexto de trabajo. El clima está constituido por las percepciones colectivas de las políticas, las prácticas y los procedimientos tanto formales como informales, y representa un concepto molar indicativo de las metas de la empresa y los medios para alcanzarlas.

El concepto de clima se acuñó desde la connotación del clima atmosférico porque ambos varían sus elementos del mismo modo. Es decir:

- a) Variación geográfica. Se puede sostener que una organización tiene mejor clima que otra, del mismo modo que se puede afirmar que Cuernavaca tiene un clima más agradable que Cd. Juárez.
- b) Variación temporal. En el clima de una organización hay periodos de “bonanza” y otros más difíciles, del mismo modo en que el clima es caluroso en verano y frío en invierno.
- c) Variación diaria del clima. En las organizaciones ocurren alzas y bajas de la “temperatura social” motivadas por diversas razones tales como despidos, aumentos de sueldo, comidillos o asensos.

Litwin en 1968 propuso que el clima “es una cualidad relativamente estable del ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede ser descrita en términos de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización” en Alcover (2003)

A pesar de lo anterior, precisar una definición única y universalmente aceptada de clima organizacional o laboral no es posible, ya que no hay un consenso entre los estudiosos del tema sobre una definición para este concepto, sino por el contrario, hay varias definiciones que consideran diversos puntos de vista organizacionales, algunos puramente objetivos como estructura política y reglas, hasta llegar a puntos de vista que sugieren dimensiones tan subjetivas como la cordialidad y el apoyo. A falta de este consenso, cada autor ha ubicado su definición de clima laboral según el enfoque desde el que ha abordado el tema; de esta manera la definición del concepto de clima ha evolucionado de la siguiente manera con los siguientes enfoques (Brunet, 2002; Sandoval, 2004):

El enfoque **estructuralista** de Forehand y Gilmer quienes definen el clima como:

*“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye el comportamiento de personas que la forman”*  
(Rodríguez, 2005)

El enfoque **subjetivo** y fue propuesto por Halpin y Crofts:

*“La opinión que el empleado se forma de la organización”*

Otro enfoque es el **estructural subjetivo** propuesto por Litwin y Stringer:

*“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”* (Sandoval, 2004)

El enfoque de **síntesis** es representado por Waters, quien intentó una fusión del enfoque subjetivo de Halpin y Crofts con el enfoque estructural subjetivo de Litwin y Stringer, y definió el clima como:

*“las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo”* (Rodríguez, 2005)

En este enfoque se observa en su definición como Waters hace énfasis en la estructura administrativa influenciada por Halpin y Crofts, sin embargo no deja de lado las dimensiones psicológicas de cordialidad y apoyo en un intento por ser global en su definición.

Los investigadores James y Jones que definieron el clima laboral desde tres puntos de vista:(véase tabla 5) (Brunet, 2002; Dessler, 2002)

Tabla 5. Tres puntos de partida para definir el clima. James y Jones.

<b>Medida múltiple de atributos organizacionales</b>	<i>“Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.</i>
<b>Medida perceptiva de atributos individuales</b>	<i>“Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”</i>
<b>Medida perceptiva de atributos organizacionales</b>	<i>“ una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus departamentos, y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente e inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”</i>

De estas definiciones diferentes, encontramos que todas ellas giran en torno a cuatro premisas centrales en la definición de clima laboral y que son abordadas desde cualquier enfoque que estudie este fenómeno:

- El clima hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

A partir de los conceptos que se han ido forjando desde el surgimiento del estudio de clima laboral en la década de 1960, dos de los conceptos más recientes y aceptados son el de Sandoval Caraveo (Sandoval, 2004):

*“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”*

Y el de Rodríguez M (Rodríguez, 2005):

*“El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”*

Por último cabe mencionar que para Alcover (2003), el hecho de que el clima se construya de percepciones individuales compartidas implica un grado de acuerdo entre dichas percepciones en el departamento en el que se va a medir, por lo tanto formula tres tipos de clima:

- *Clima psicológico*: El clima se construye a partir de las percepciones personales, la falta de acuerdo colectivo demuestra que el clima es un atributo individual.
- *Clima agregado*: Es el tipo de clima resultante de promediar las percepciones individuales pero que tienen consenso como grupo, es decir, que tienen coincidencias. El problema es que no es fácil delimitar hasta qué punto se pueden tomar como similares dos opiniones un tanto diferentes.
- *Clima colectivo*: Persigue la identificación de grupos de miembros organizacionales que presentan percepciones similares del ambiente a

través de técnicas estadísticas de agrupamiento o conglomerados también llamados *clusters*.

### **2.3 Dinámica del clima organizacional.**

Se sabe que cuanto más alta es la tasa de rotación o ausentismo de una empresa más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto, sin embargo, es una deducción que no podemos asegurar hasta que se haya confirmado con una evaluación de clima segura. Es necesario tener en cuenta que es la percepción del individuo lo que cuenta, y solo hasta que la conozcamos se podrá afirmar o negar que es el clima la razón de sus ausencias (Brunet, 2002).

La evaluación el Clima Organizacional es hoy día un elemento aún subestimado por empresas y personas con poco conocimiento sobre la importancia de la cultura organizacional, dado que es desconocido el papel que puede tener el evaluar para conocer, e intervenir para controlar el clima laboral en una empresa y beneficiarse las ventajas que le representa:

- Mantener el personal.
- Elevar la plusvalía de la empresa.
- Tomar decisiones a tiempo, reducir los riesgos y efectos.
- Elevar la calidad de vida de las personas.
- Que el empleado se “ponga la camiseta”

Esta afirmación se comprueba cuando se plantea a directivos tomar la medida y existe cierta resistencia a aceptarla; y una vez aceptada, se enfrenta el hecho cuando al aplicar las encuestas el personal se niega a contestarlas por diversas ideas irracionales, creencias o hasta mitos (temor a despidos, temor a represalias, rumores de otras empresas en las que sucedió algo tras la medición etc.) que muchas veces pueden significar la cancelación del estudio.

Ya se ha hablado en los antecedentes de que el clima es multidimensional y diversos factores pueden modificarlo, según Sánchez (2011) estos son los factores más recurrentes que deterioran el clima en las empresas mexicanas:

- Inconformidad con respecto a recompensas.
- Sensación de desigualdad y/o parcialidad.
- Sobrecarga de trabajo.
- Liderazgo inadecuado.
- Personalidades inadecuadas de los compañeros.

*“...el 90% de las personas no renuncian a su trabajo, sino a las personas con quienes trabajan”*

*Sánchez (2011)*

Las consecuencias no sólo se perciben a nivel organizacional y de productividad como se ha mencionado, sino también a nivel personal:

- Dolor de cabeza
- Insomnio
- Híper tensión arterial
- Problemas digestivos.
- Estrés
- Síndrome de agotamiento profesional (*burn- out*)

Esta sintomatología terminará cobrando facturas a la empresa, ya sea por accidentes que deriven en incapacidades o indemnizaciones, errores humanos en la producción o el muy mencionado en estudios de la última década *Síndrome de Burn-out*.

Pero ante este panorama se han desarrollado pautas de acción que pueden mejorar el clima:

- Trabajo en equipos.
- Que las metas personales se compaginen con el trabajo en equipos.

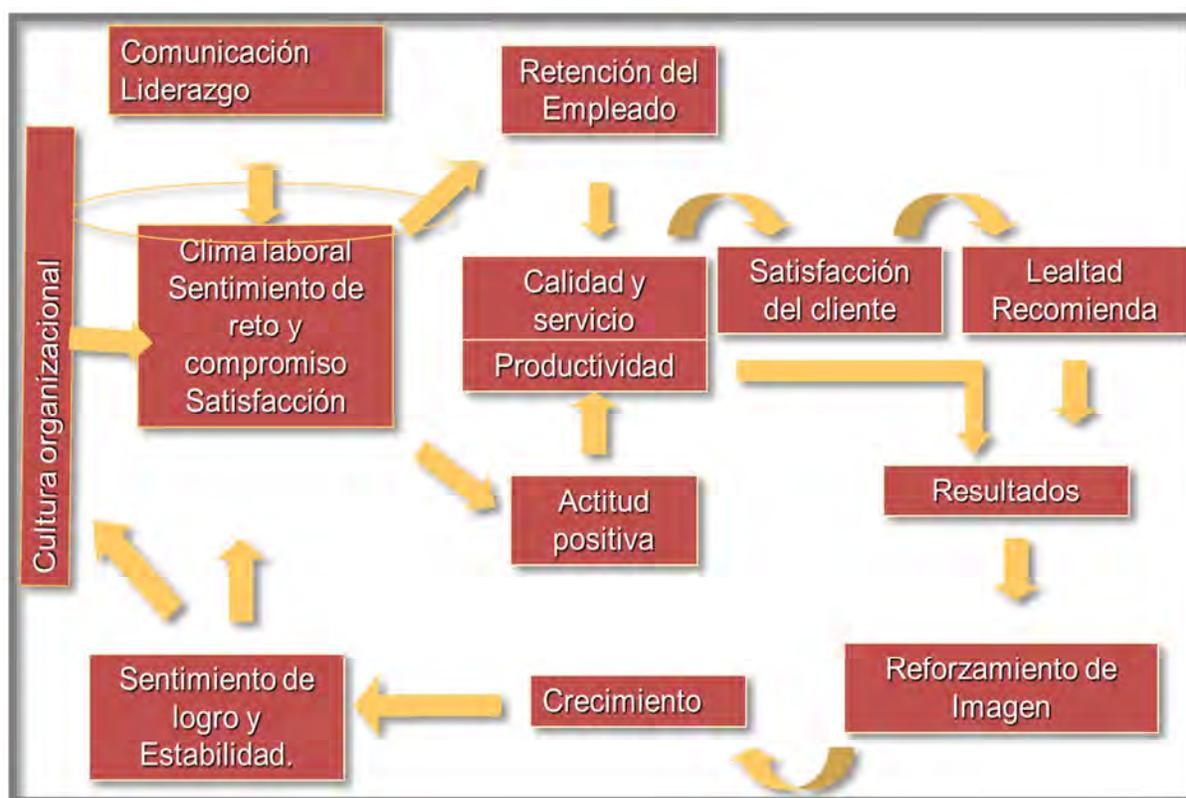
- Coherencia entre lo que se dice y se hace.
- Selección adecuada del personal.
- Percepción de interés por la empresa hacia el empleado. (p. ej. *Outplacement que consiste en capacitar al empleado para buscar trabajo en otra empresa ante su despido en la actual*)
- Actividades recreativas. (congresos)
- Capacitación de líderes.
- Cierta independencia del trabajo.
- Las indicaciones deben ser claras.
- El directivo debe proporcionar afecto y apoyo.
- Recompensar los esfuerzos. (oportunidad de crecimiento)
- Puesto de trabajo vivo. (constante aprendizaje)

Ya sea que el clima organizacional este deteriorado o favorecido, este impacta el rendimiento del personal y productividad de la empresa. Cuando el *clima es positivo*, es posible que se consigan dos cosas: primero, la *retención de empleado*. Es conveniente mantener a los empleados que aportan experiencia y representan una inversión en su capacitación; en el caso que concierne al presente estudio respecto al IMSS el costo de capacitación de sus empleados es muy alto, debido a que no solo paga la capacitación, sino además se da una beca en la que el tiempo que esté estudiando el empleado cobra su sueldo completo, y al mismo tiempo, se contrata a un trabajador eventual para que lo sustituya el lapso de tiempo mientras termina sus estudios. Además, rotar el personal implica ejercer gastos de reclutamiento y selección, y en algunos casos pago de liquidaciones. Segundo, se genera el *poder de la actitud* positiva. Ambas, se traducen en una mejora continua en la calidad y cantidad de la producción, esto a su vez genera clientes satisfechos y leales que recomiendan los servicios. Al respecto se dice que la mejor publicidad es la que se hace de boca en boca, y un cliente molesto pesa más que un cliente satisfecho.

Del cliente satisfecho se producen los resultados (económicos y reconocimiento) que conducen al sentimiento de logro, que a su vez refuerzan el clima y colaboran a

la construcción de la cultura y desarrollo organizacional. Para comprender mejor este proceso véase la Figura 3 presentada por Sánchez (2011).

Figura 3. Modelo de impacto de clima organizacional. (Sánchez, 2011)



#### 2.4 Elementos y dimensiones que conforman el clima organizacional.

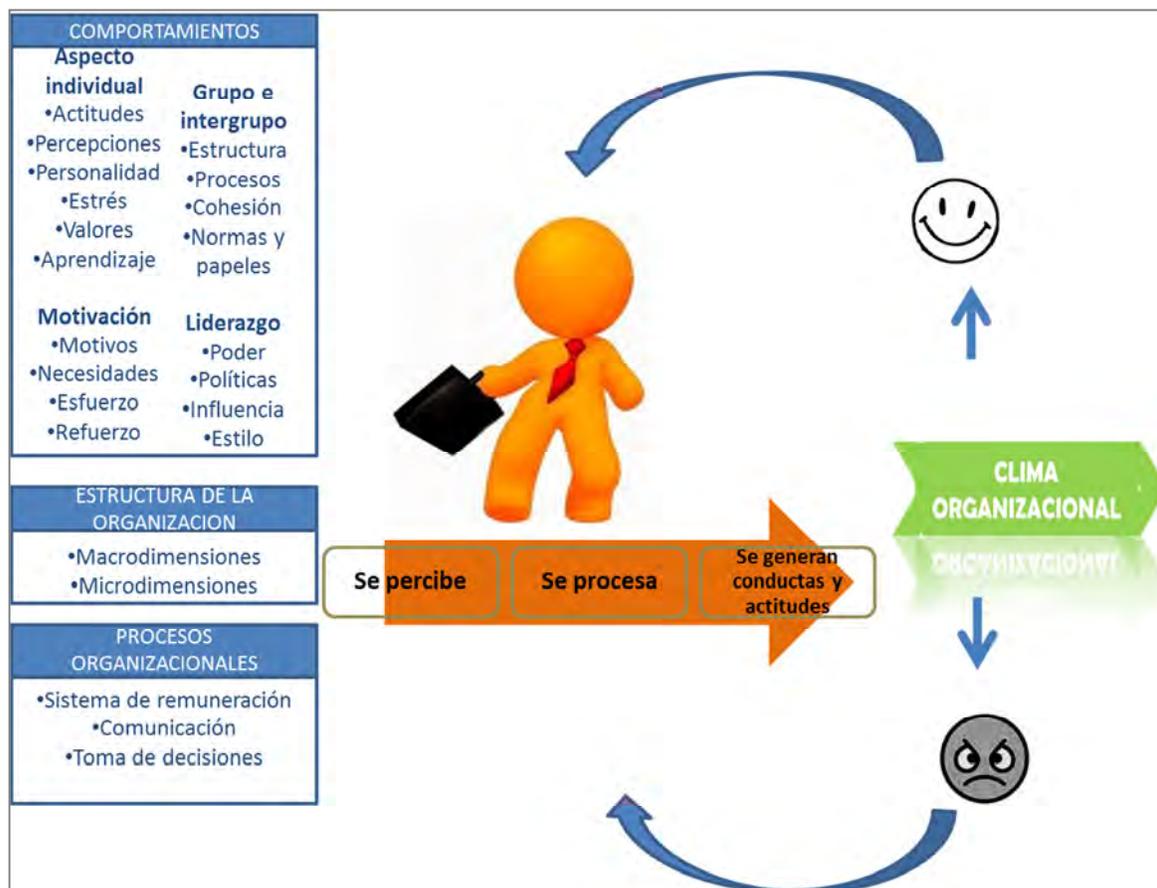
La interacción de los componentes comportamentales objetivos de los individuos y grupos tales como aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados, más los componentes de la estructura y procesos de la organización produce como resultado la creación de un determinado clima organizacional, que este a su vez produce resultados que pueden ser observados a nivel de rendimiento de los individuos, los grupos o la organización, como se expone en la Figura 4:

Figura 4. Componentes del clima organizacional de Brunet. Elaborada por González, M. (2012)



El componente más importante del clima organizacional es la forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de esta visión hacen. De modo que las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los comportamientos y actitudes de sus compañeros, así como las características de la organización se analizan e interpretan para formular su propia percepción individual del clima. Este proceso se convierte a la vez en una especie de *círculo vicioso* donde se co- construye una retroalimentación entre la percepción y su consecuencia acrecentándose cada vez más una a la otra. Por ejemplo, si un individuo percibe un clima organizacional positivo en su trabajo, generará actitudes y conductas positivas que a su vez mejorarán el clima en su organización. Véase *Figura 5*.

Figura 5. Circulo vicioso del clima organizacional. Elaborada por González, M. (2012)



El clima está formado por varios componentes multidimensionales y estos se deben tener en cuenta a la hora de escoger un instrumento para aplicar según las características de la institución y dimensiones que se quieran evaluar. En la lógica del planteamiento anterior, el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos provenientes de la organización, que a su vez, esta constituye una especie de micro sociedad, que se compone de varias dimensiones, y estas son capaces de alterar el comportamiento del individuo (Brunet, 2002). A continuación se describen algunos componentes que son parte importante en la conformación del clima organizacional (Landy, 2005; Muchinsky, 2002):

*EMOCIONES:* Autores como Landy y Jeffrey (2005) mencionan la particular relevancia de las emociones en el trabajo, ya que afectan la conducta laboral como la no laboral, y que además se compone de aspectos laborales y no laborales también. La vida diaria de todos los individuos está plagada de estímulos emocionales, y resulta imposible pasar de un contexto a otro sin arrastrar las inquietudes. En el trabajo por ejemplo, pueden presentarse eventos cargados de emociones como los despidos o muerte de algún compañero.

*SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO:* Es importante diferenciar que la satisfacción en el trabajo no es lo mismo que el clima organizacional, ya que suele ser confundido. Robert Hoppock en 1935, hizo un estudio en Pennsylvania en el que descubrió que las diferencias entre los trabajadores felices con su empleo y los que no lo estaban, radicaba no sólo en las ideas individuales, sino era muy influida por el tipo de puesto que desarrollaban, por lo que los profesionistas y directivos eran personas más felices que los obreros. Prueba que desmiente el mito de que los empleados con mayores responsabilidades parecen ir acompañados de infelicidades.

El incremento de la atención por parte del directivo hacia los empleados puede influir también en un incremento de la producción. Así lo demostró el experimento **Hawtorne**. Éste fue elaborado a finales de la década 1920 en la planta Hawtorne de la Western Electric Co. De Illinois, el propósito de la investigación era establecer la relación entre los aspectos físicos del trabajo y la investigación laboral. Al grupo experimental se le variaron las condiciones de luz hasta que llegaron a ser casi tan tenues como la luz de una vela y se eliminaron los descansos entre la jornada laboral (entre otras variables). Al contrario de los pronósticos, este grupo aumento su productividad laboral. Al cabo de diversos estudios se concluyó que esta alza se origino porque los empleados habían percibido mayor atención de los directivos debido al proceso de la investigación, no por las variables físicas manipuladas.

Se concluyó que la satisfacción laboral es resultado de las características intrínsecas del puesto (trabajo interesante, retos etc.), mientras que la insatisfacción

está más relacionada con las características extrínsecas (pago, condiciones laborales, etc.)

*CONCEPTO DE JUSTICIA:* El deseo de conseguir justicia puede ir más allá que el deseo de conseguir dinero o poder; bastará recordar los eventos sociales, incluso originados dentro de centros laborales donde la gente está dispuesta hasta a morir por perseguir sus ideales; recordemos que la revolución mexicana tuvo conatos en las huelgas mineras del norte por el simple deseo de mejorar las condiciones laborales. (Cropanzano, 2003). El punto de vista de un individuo sobre el grado de igualdad con el que se le trate, influirá en las reacciones emocionales y conductuales que presente en el trabajo. Se ha encontrado que la percepción de justicia afecta la cultura organizacional, la confianza en la organización, el respeto a los líderes, los deseos de renunciar y el desempeño.

*LIDERAZGO:* Se ha analizado que la dimensión de liderazgo suele ser la principal responsable de las mejoras o deterioros en el clima. Pero una cosa es el surgimiento de un líder, que puede ser asignado de diferentes maneras, mas el surgimiento de un líder no asegura que este sea efectivo. Existe una diferencia entre el gerente o director y el líder. Los primeros describen lo que debe de hacerse, pero el líder define cómo debe de hacerse, para lo cual es necesario tener ciertos atributos individuales. Un líder que es universalmente aceptado debe demostrar ser confiable, honesto, carismático, visionario, inspiracional, decisivo, inteligente y dinámico; debe construir y coordinar equipos en base a la comunicación y ser resolutivo.

*ESTRESANTES FÍSICOS EN EL LUGAR DE TRABAJO:* Es importante aclarar que no hay una relación directa entre los estresantes físicos y el desempeño laboral, dado que cada persona tiene diferentes niveles de tolerancia y las tareas que se puedan ver perjudicadas pueden variar

**RUIDO:** El ruido se define como un sonido no deseado. Antes de comprender cómo el ruido afecta el clima, es necesario comprender ciertos conceptos del sonido. El sonido se propaga por ondas, el número de ondas por segundo es la frecuencia que se mide en hercios (hz). La intensidad se mide en decibeles (db), una plática personal está alrededor de los 50 db, mientras que una máquina remachadora alrededor de los 110 db. Algunos estudios (Noweir, 1984, Osborn, 1994) han demostrado que los empleados con mayor contaminación auditiva (más de 90 db) son más propensos a accidentes, ausentismo, castigos y baja productividad.

**TEMPERATURA:** El estrés relacionado al calor es un problema en trabajadores que tienen que estar a la intemperie, o trabajadores que laboran con hornos, calderas u otro tipo de generadores de calor. Las altas temperaturas se vuelven más molestas si se combinan con la humedad, por lo que es conveniente tomar ambas mediciones. El calor reduce el desempeño de quienes realizan tanto trabajos físicos como mentales.

**FATIGA:** los síntomas incluyen el cansancio, la disminución de la buena disposición en el trabajo y el aburrimiento. Fatiga y aburrimiento no son lo mismo, la diferencia radica en que la fatiga es un fenómeno fisiológico y se arregla con el descanso, el aburrimiento es un fenómeno psicológico resultado de la monotonía y se remedia con la recreación. Hay cuatro tipos de fatiga: *fatiga muscular* dolores musculares relacionados al exceso de trabajo, *fatiga mental* se relaciona con los sentimientos de aburrimiento causados por monotonía, *fatiga emocional* resulta de un estrés intenso y *fatiga de habilidades* resulta de la baja respuesta de atención a ciertas tareas.

Es recomendable que el psicólogo organizacional a) identifique cuáles son las personas más adecuadas para sobrellevar los estresantes específicos del puesto, por ejemplo la contratación de débiles auditivos (sordos) para trabajar con maquinaria extremadamente ruidosa; y b) ingeniar de qué manera se puede ayudar a superar el estresante como el rediseño de las áreas de trabajo o adquisiciones de mejores maquinarias, tapones para oídos, calefacción etc.

Así como no hay un consenso universal en la definición del clima, tampoco lo hay en la cantidad y tipo de dimensiones a evaluar. Sin embargo, también hay similitudes y coincidencias entre los autores, lo que demuestra que hay dimensiones predominantemente aceptadas. Cada autor que formula su cuestionario para medir el clima considera dimensiones un tanto diferentes, para comprender mejor la relación entre los cuestionarios y las dimensiones. A continuación se muestra la comparación de cuatro cuestionarios diseñados con dimensiones diferentes aunque con coincidencias, y se explica qué evalúa cada dimensión.

AUTOR	TITULO DEL INSTRUMENTO	DIMENSIONES	No. DE REACTIVOS	OBSERVACIONES
Likert R.	El perfil de las características organizacionales	8	51	El inconveniente con el instrumento de Likert es que es muy extenso y suele representar dificultades para los empleados de poca escolaridad. Hay una nueva versión resumida que mejora estos inconvenientes

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

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

<b>AUTOR</b>	<b>TITULO DEL INSTRUMENTO</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>No. DE REACTIVOS</b>
Moos e Insel	The work enviroment scale	10	90

- *Implicación.* Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.
- *Cohesión.* Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.
- *Apoyo.* esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.
- *Autonomía.* Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
- *Tarea.* Hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia del trabajo.
- *Presión.* La presión que ejerce la empresa a sus empleados para que se realice el trabajo.
- *Claridad.* Hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- *Control.* Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.
- *Innovación.* Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio.
- *Confort.* Se refiere al del ambiente físico con los empleados

<b>AUTOR</b>	<b>TITULO DEL INSTRUMENTO</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<b>Bowers y Taylor</b>	<b>Survey of organizations</b>	<b>5</b>

- *Apertura a los cambios tecnológicos:* se refiere a la apertura que muestra a dirección a la implementación de innovación tecnológica.
- *Recursos humanos.* Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados.
- *Comunicación.* Estudia la comunicación empleado- empleado y empleado- dirección.
- *Motivación.* Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos incesantemente dentro de la organización.
- *Toma de decisiones.* Evalúa el papel de los empleados en la toma de decisiones de la directiva.

<b>AUTOR</b>	<b>TITULO DEL INSTRUMENTO</b>	<b>DIMENSIONES</b>
<b>Teyco.</b>	<b>FE-PRO-10</b>	<b>6</b>

- *Identificación y arraigo con la empresa.* Esta dimensión evalúa el significado que su empresa tiene para él.
- *Relaciones interpersonales y satisfacción con el ambiente de trabajo.* Mide la relación de los pares, el clima que se genera entre ellos y la satisfacción del empleado con las características de su puesto.
- *Relación con los gerentes y jefes.* Esta dimensión mide el clima del estilo de mando y dirección, y la relación patrón- empleado.
- *Comunicación.*

- *Sueldos y prestaciones.* Evalúa los sistemas de recompensas.
- *Condiciones de trabajo.* Evalúa los espacios físicos en los que el trabajador desempeña sus labores.

# **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS HOSPITALES DE SEGURIDAD SOCIAL EN MEXICO**

El clima organizacional es variable de una organización a otra, incluso dentro de una misma organización puede variar de una sección a otra según las características ambientales, organizacionales, administrativas o estilo directivo, por mencionar algunas variables, de cada centro laboral; asignándosele así a cada empresa un particular sello de cultura organizacional y de clima organizacional. En la literatura se describe que determinadas profesiones presentan ciertas características laborales como el grado de estrés, responsabilidad o el tipo de interacción con las demás personas implicadas, que las hace más vulnerables a desajustes psicológicos y físicos que en definitiva influyen en los constructos del clima organizacional, productividad, satisfacción laboral, o desarrollo de padecimientos (González, 2011; Aranda, 2004)

Es por esto, que se define que los hospitales son centros con sus específicos entornos laborales que desarrollan climas muy particulares del ambiente hospitalario entre los trabajadores de la salud, quienes a su vez por las cualidades propias de atender los problemas de salud pública enfrentan específicas contrariedades que pueden derivar en deficiencias al prestar sus servicios, tales como daños delicados a la salud de los pacientes por errores humanos o malos tratos en el servicio, o bien, la falta de credibilidad y respeto en la institución o personalidades del sector salud por parte de sus usuarios que pueda alejarlos de sus tratamientos. Existen investigaciones que señalan que médicos y enfermeras se encuentran entre las diez profesiones más desgastantes psicológicamente (González,. 2011). Es por eso, que se vuelve necesario que el personal que atiende a la salud de la población se encuentre en adecuada salud física y mental para su labor encomendada

Esta distinción se delimita aún más cuando se trata de hospitales y trabajadores del sector sanitario paraestatal porque su ambiente presenta cualidades únicas tales como sindicalismos, economía, prestaciones y organización. De entre las

instituciones paraestatales de salud públicas de México, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) resulta particular por tener sus propios reglamentos y presupuesto (cualidades que deben ser consideradas en el estudio de la organización) y del mismo modo cada unidad del IMSS presenta su propio clima organizacional independiente a las demás producto de sus singulares características: sus integrantes, sus aciertos y debilidades. (González, 2011; González, 2012)

En una investigación realizada en conjunto por los investigadores González y Pérez (2011) de la UAEM y el IMSS respectivamente los autores sugieren que para mantener en óptimas condiciones la salud psicológica y física de los trabajadores de hospitales públicos en México, se debe prestar atención a cuatro aspectos:

- Clima Organizacional.
- Motivación y satisfacción laboral.
- Desgaste profesional o síndrome de Burn- out.
- Trastorno por consumo de sustancias nocivas.

Como ya hemos visto, el clima organizacional está compuesto por variables internas y externas, y es necesario conocer los antecedentes y contextos en el que se establece la organización a estudiar. Likert en su teoría de clima organizacional puntualiza que hay tres tipos de variables que influyen (Aldana, 2009):

- *Variables causales (independientes)*: son las que orientan el trabajo hacia las metas de la organización, tales como estructura, administración, reglas, toma de decisiones y actitudes. Si estas se modifican se modifican las demás variables.
- *Variables intermedias*: estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen sus procesos organizativos.

- *Variables finales (dependientes)*: son resultado de las variables causales e intermedias; reflejan los logros obtenidos por la organización como la productividad y la salud financiera.

Según Likert la combinación de dichas variables construye el clima organizacional.

Existe una relación entre el clima laboral y las condiciones estructurales y presupuestales de la empresa. Es por esto, que antes de entrar en materia de entendimiento de clima organizacional en el IMSS, es necesario entender el contexto y condiciones laborales en el que se encuentra actualmente y echar una mirada a aquellas variables que pudieren influir en la medición de clima organizacional en un hospital del IMSS.

### **3.1 Contexto del IMSS.**

La seguridad social en México tiene sus inicios el 19 de enero de 1943 en el sexenio de Manuel Ávila Camacho con la promulgación de la ley del Seguro Social dando lugar a prestaciones médicas, económicas y sociales a los trabajadores y sus familias garantizando el derecho humano a la salud, asistencia médica y de los servicios sociales necesarios para el bienestar de la población. La administración del IMSS quedó establecida de manera tripartita: estado, patrón y trabajadores (sindicato). Para 1952 los ingresos del IMSS ascendían a 2,269 millones de pesos. Este capital permitió la construcción del primer hospital ubicado en La Raza y un edificio principal en el paseo de la Reforma, Cd. De México, así como una buena cantidad de centros de salud a lo largo del país (Obregón, 2009).

El IMSS logró arraigarse mediante su expansión en toda la república con clínicas y hospitales siendo hasta hoy la institución que proporciona servicios de salud y seguridad social a la mayor parte de la población mexicana y la más grande de América Latina. Actualmente el IMSS presta servicio médico a 43 871 139 derechohabientes a través de 300 000 trabajadores de base, según el informe de la

evaluación específica de desempeño 2010- 2011. (Instituto Mexicano del Seguro Social , 2011)

Esta institución tiene un déficit económico que ha generado reformas polémicas promovidas por la *Organización Internacional del Trabajo* (OIT) derivando en los siguientes factores que pudieran afectar las condiciones laborales (González, 2011):

- a) *Déficit presupuestal*: Disminución en el mantenimiento de condiciones físicas y de materiales para la realización del trabajo debido al aumento del 5.5% por año en gastos médicos, la reducción del presupuesto en la reforma a la ley de seguridad social 2009, donde se redujo la cuota patronal en 33%, que se traduce en la pérdida de 35 millones de pesos diarios. Esto ha dado como resultado un déficit superior al 30% del PIB. Estos índices fueron mencionados en la última comparecencia del ex director del IMSS Juan Molinar Horcasitas en abril del 2007 ante la cámara de diputados. En 2010 se recibió 13.9% menos de recursos para inversión al asignarse al IMSS un presupuesto de 6 488 millones de pesos, según el último informe financiero y actuarial del IMSS ante la cámara de diputados 2007 en González y Pérez (2011) (IMSS, 2010). Es importante considerar la conclusión del jefe de prestaciones médicas Navarrete- Escobar (2004) que declara que el déficit presupuestal del IMSS se ha visto afectado por las ausencias de los trabajadores que generan el pago de incapacidades y coberturas con trabajadores sustitutos.
- b) *Sobrecarga de trabajo*: Hay que considerar el incremento de las enfermedades crónico degenerativas en nuestro país, basta con mencionar que México es el líder mundial en obesidad y síndrome metabólico. se agrega la disminución de la fuerza de trabajo debido a la disminución de plazas (17 500 nuevas plazas eliminadas por la reforma realizada en el art. 227 D 2004) según González (2011). Además el aumento de la frecuencia de ocupación de camas, 0.86 camas por cada 1000 derechohabientes.

Con esta visión general del IMSS como ente vivo con historia y contexto socioeconómico, se pueden comprender mejor los estudios destinados a descubrir pautas que afectan el comportamiento de los empleados planteados a continuación.

### **3.2 Antecedentes de estudios de clima y factores que determinan el desempeño en personal del IMSS**

En este apartado se plasma la revisión de investigaciones científicas de estudios en clima organizacional y desempeño laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social publicadas por investigadores internos y externos a esta paraestatal, así como el análisis de documentos que pueden fundamentar el estudio de dicha temática en esta institución de salud.

En 1984, la Organización Internacional del trabajo (OIT) en conjunto con la Organización Mundial de la Salud (OMS) promulgaron que los factores de riesgo psicosocial en el trabajo abarcan el ambiente laboral y la salud mental. En 2007 la OMS publicó el “Plan de acción mundial sobre la salud de los trabajadores 2008-2017” con la finalidad de protocolizar medidas destinadas a proteger, promover y mejorar la salud de los trabajadores (Organización Internacional del Trabajo, 1984., Organización Mundial de la Salud, 2007)

Como ya ha sido ampliamente demostrado, el clima organizacional afecta en la salud física y mental de los trabajadores y por ende en la productividad y calidad de sus servicios, por lo que los investigadores Elvira González de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y Eduardo Pérez del Departamento de Salud Mental del Centro Médico la Raza (IMSS) estudiaron en 18 434 trabajadores de base del IMSS en D.F. y Estado de México los factores de riesgo a la salud relacionados al ambiente laboral; descubrieron que el 35% de estos manifestaba un clima organizacional inadecuado; el 32.9% demostraba una motivación baja hacia su

trabajo; el 27.3% padecía de Síndrome de Burn-out; y el 7.2% Trastorno por Consumo de Alcohol (TCA). Su estudio corrobora la relación entre la baja motivación y los conflictos laborales.

Estos autores observaron que trabajadores de 10 a 15 años de antigüedad se muestran apáticos o desconocen la misión y visión del hospital en que laboran a pesar que estos son componentes de la cultura organizacional y se estipula que los trabajadores deben conocerla. Este indicador hace pensar en una deficiente comunicación entre administrativos y subordinados, así como una baja identificación con la empresa por parte de los empleados, lo que comúnmente se conoce como ponerse la camiseta.

Se interpreta en los resultados que son las mujeres más propensas al síndrome de Burn Out debido a que manifiestan más carga de trabajo, al respecto hay que mencionar que este, está relacionado a conductas como el consumo de alcohol, el cuál según el CONADIC (Consejo Nacional para las Adicciones, 2010) ha amentado en los últimos 10 años.

Cabe mencionar que los altos índices de consumo de alcohol en los trabajadores IMSS, tuvo como consecuencia la modificación de la clausula 40 del Contrato Colectivo del Trabajo que incorpora al TCA como un padecimiento y se compromete a establecer medidas tendientes a prevenir y dar tratamiento a este padecimiento (Instituto Mexicano del Seguro Social , 2007)

En materia de ausentismo en los trabajadores del IMSS Navarrete- Escobar y cols. (2004) hicieron un estudio interno en el que relacionaron el ausentismo con la satisfacción, de manera que el 30% de los trabajadores no estaba conforme con el trabajo que realizaba y deseaba cambiarse a otra área. Se indagó que el 44.3% de ausencias estaba relacionada a incapacidades, 37.1% a faltas injustificadas o licencias y el 18.6% haber faltado por incapacidades, faltas y licencias.

Cabe distinguir que el ausentismo laboral causa desconcertos en la planeación del trabajo porque se vuelve necesario tomar medidas contingentes ante la carencia de personal, además del costo en la cobertura de incapacidades. En este estudio,

así como en la literatura analizada en el mismo, se hace hincapié en la necesidad de reconocimiento por su labor a los trabajadores por parte de sus superiores, estos autores aseguran que el 81% de los encuestados refirió no haber recibido reconocimiento.

Otro aspecto que ha despertado bastante interés en los trabajadores de la salud es el Síndrome de Burn- out, que conjunta cuadros clínicos físicos y mentales derivados de la actividad cotidiana, a este síndrome se le conoce también con el Síndrome de Agotamiento Profesional (SAP) y se considera a los trabajadores que están en contacto con personas más propensos a padecerlo, pero más aún a quienes están en contacto con personas enfermas; sus síntomas varía de una persona a otra dependiendo de las características de su trabajo así como sus capacidades personales para afrontarlo, la aparición de los síntomas es progresiva y comprende alteraciones cardiovasculares, fatiga, cefalea, problemas gastrointestinales, mialgias, insomnio, trastornos dermatológicos, posteriormente surgen alteraciones alimentarias y de consumo de sustancias nocivas, así como conductas paradójicas con exacerbación del ejercicio de pasatiempos cuyo objetivo es reducir el número de horas reales de trabajo (Curiel, 2006).

Para los estudios de Burn- Out el método más utilizado es la encuesta con el *Maslach Burnout Inventory* el cual fue originalmente inventado para aplicar a los profesionales de la salud, éste mide tres dimensiones: a) agotamiento emocional, b) despersonalización y, c) realización personal en el trabajo.

Curiel- García y cols. (2006) se interesaron por medir este síndrome en trabajadores del IMSS e ISSTE y contrapuntear las diferencias entre los resultados en ambas instituciones. En sus resultados se arrojó que en algunas categorías como en enfermería se observaban los mismos estándares, pero en médicos era mayor el grado de despersonalización en el IMSS que en el ISSSTE, sin embargo se mantenían los mismos estándares de productividad lo que sugiere, según los autores, que los médicos del IMSS hacen un mayor esfuerzo adaptativo para asimilar las condiciones de trabajo, razón por la que se observa una mayor fatiga emocional en los trabajadores IMSS. En general se muestran estadísticamente más

afectados los trabajadores del IMSS que del ISSSTE por el Síndrome de Burn- out (Curiel, 2006)

Según el estudio de Aranda y cols. (2004) en personal del IMSS de Guadalajara, el 16% de la población se encuentra *quemado* en la dimensión d agotamiento profesional, el 84.7% en la de baja realización personal y el 1.8% en la despersonalización; el 42.3% de los encuestados está *quemado* por alguna de las tres dimensiones (Aranda, 2004)

El dato más interesante que arrojó esta investigación es que las redes de apoyo social de adentro y de afuera del hospital son un factor que puede reducir los efectos del estrés laboral y el papel que juega la satisfacción laboral en el clima de un centro de salud es un factor determinante en la calidad de la atención médica (Hernández, 2008)

### **3.3 Evaluación de clima organizacional en un hospital del Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS**

Se realizo un estudio de clima organizacional en el Hospital General de Zona 98 (HGZ98), ubicado en boulevard Coacalco 5, Colonia Villa de las Flores, Coacalco Estado de México en colaboración con la Coordinación de Educación en Salud del Instituto Mexicano del Seguro Social. Esta investigación se realizo con el objetivo de determinar un diagnóstico del clima laboral en 6 áreas de servicio en el personal que labora en el HGZ98 e identificar las áreas de oportunidad que mejoren la calidad del clima laboral entre los trabajadores. El estudio se justificó como una de las medidas para mejorar las condiciones laborales propuestas por la Organización Internacional de Trabajo, así como debido a la tasa de ausentismo que reportaba el hospital, y por la necesidad de establecer estrategias de intervención para la mejora del clima debido a que es un área de evaluación en la certificación de la *International Standarization Organization* que enfrentaría en los próximos meses el hospital.

Se aplicó a la muestra blanco una encuesta de clima organizacional con el instrumento FE-PRO10 (González, 2012), respondieron aquellos participantes que

voluntariamente aceptaron involucrarse en el proyecto. Una vez respondidas las encuestas se hizo la recolección y vaciado de los resultados por categorías para hacer el análisis de las áreas de oportunidad. La plantilla del hospital es (véase tabla 6):

Tabla 6. Fuerza de trabajo HGZ98

Fuente: "informe de plantilla HGZ98". Departamento de personal. Septiembre 2011

PLAZA	AUTORIZADA
Confianza	57
Base	994
Subtotal	1051
Sustitutos	45
Total.	1096

Se trata de un estudio de diseño cuantitativo- observacional- transversal- descriptivo- encuesta- abierto. Incluyó a trabajadores de base del Instituto Mexicano del Seguro Social adscritos al HGZ 98 con plaza en cualquiera de las diferentes categorías del hospital con antigüedad mínima de un mes en su plaza; se excluyeron del estudio a trabajadores con contratación 08 (sustitutos), trabajadores que en el periodo de encuesta disfruten de periodo vacacional, trabajadores que se hayan ausentado por un periodo mayor a 10 días de su puesto de trabajo en el último mes, trabajadores ausentes por motivos de suspensión, licencia, beca etc., Trabajadores del turno nocturno y trabajadores que rechazaron involucrarse en la investigación. En el análisis se descartaron los trabajadores cuyas encuestas no fueron elaboradas de manera adecuada.

- **TAMAÑO DE LA MUESTRA:**

La población blanco es una muestra de 160 trabajadores, Obtenida mediante la fórmula presentada por el Maestro en Ciencias Juan Manuel López Carmona en su conferencia "tamaño de la muestra" de la II jornadas delegacionales de investigación en Medicina Familiar requerida por el IMSS en las investigaciones en salud que se realizan en esta institución (López, 2011):

Formula: 
$$N = \frac{Z\alpha^2 P(1 - P)}{i^2}$$

N= Número de sujetos necesarios.

Z $\alpha$ : Valor de Z correspondiente al riesgo de  $\alpha$  fijado.

P= Valor de la proporción que se supone existe en la población.

I= precisión con la que se desea estimar el parámetro.

Este tamaño de muestra es muy similar al del estudio de clima organizacional de Aldana- González en 2009 en un Hospital General de Zona (HGZ) de Veracruz (166 participantes) y el de Obregón en 2009 en la Unidad de medicina Familiar del IMSS en el municipio vecino de Ecatepec (110 participantes), con similares condiciones que el HGZ 98 de Coacalaco.

Para medir el clima organizacional es necesario cuantificar las respuestas cualitativas del participante, por lo que la escala Likert otorga un valor progresivo ascendente a cada respuesta por ítem según la valoración del encuestado. La evaluación de cada dimensión se obtiene mediante la media aritmética (promedio) resultante de la sumatoria de todos los valores de la dimensión analizada / el número de ítems de la dimensión analizada. Los promedios y calificaciones totales se registran en cifras con 2 decimales para mayor precisión, en una escala del 0 al 100, (100 sería la máxima calificación). Es decir los resultados se expresan nn.nn/100.

Las respuestas de preguntas abiertas se analizaron de forma cualitativa. identificando la naturaleza de las respuestas se crearon categorías en las que se pudieran englobar en correspondencia a la naturaleza del comentario. Aquellas respuestas atípicas se englobaron en la categoría "otros". Se hace la sumatoria de respuestas por categoría y se divide sobre el total de las respuestas para obtener el promedio por categoría y así conocer su impacto.

Se proporcionó una forma de consentimiento informado en donde los trabajadores aceptaron participar en el estudio y que los resultados fueran publicados. A cambio, se les garantizó la confidencialidad de sus datos personales y el derecho a negarse a contestar la encuesta.

### 3.3.1 Resultados del estudio

En la siguiente tabla, se muestra como se asignó un color para categorizar nominalmente los resultados cuantitativos (véase tabla 7)

Escala de calificación	Código	Calidad de clima.
6 – 7.0	Rojo	Crítico
7.1 – 8.0	Amarillo/Naranja	Preventivo
8.1 – 10	Adecuado	Adecuado

Tabla 7. Categorización nominal de los resultados cuantitativos.

El instrumento de medición fue el FE- PRO-10 que se describe en el siguiente capítulo y en los anexos, evalúa seis dimensiones que se muestran en la siguiente tabla con sus respectivos promedios generales obtenidas en el HGZ98 (véase tabla 8):

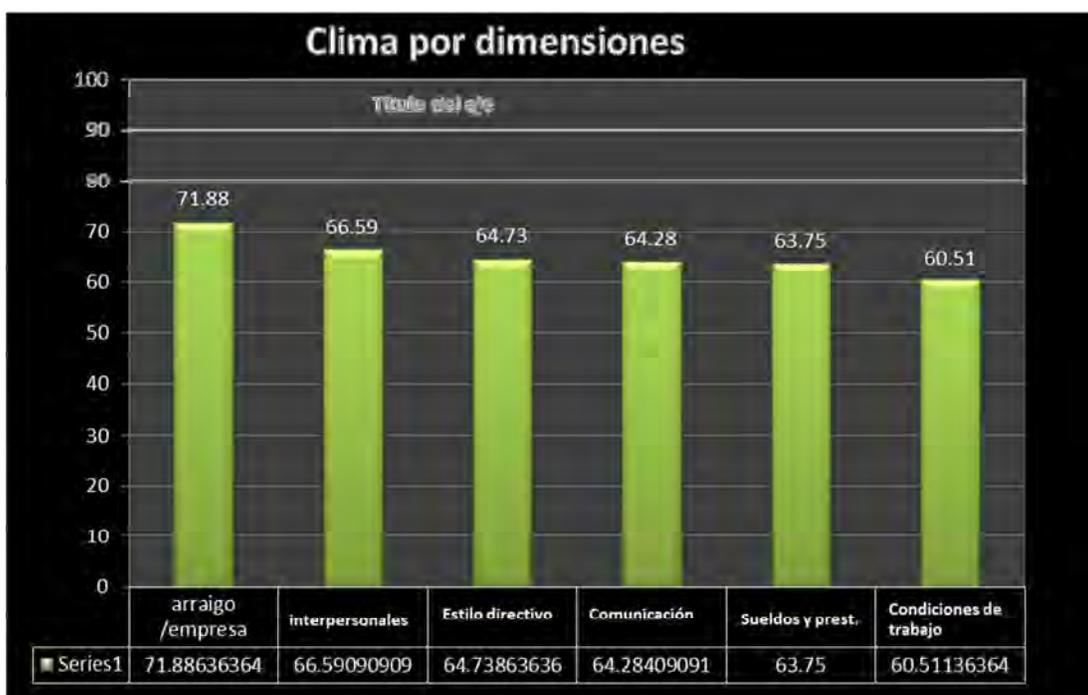
Tabla 8. Promedios generales en el HGZ 98

Dimensiones	Identificación y arraigo con la empresa	Relaciones interpersonales y satisfacción con el ambiente de trabajo	Relación con los gerentes y jefes	Comunicación	sueldos y prestaciones	Condiciones de trabajo	Promedio TOTAL del clima HGZ98
<b>Total</b>	71.88	66.59	64.73	64.28	63.75	60.51136 36	65.29

La calificación total resultado de la medición de Clima Organizacional de la presente investigación para el HGZ98 fue de 65.29 puntos sobre 100. Representa un promedio sugerente de intervención tomando en cuenta las características detectadas y descritas a continuación.

Como se puede observar en la gráfica 1, de las 6 dimensiones estudiadas, la correspondiente a las condiciones de trabajo es la menor puntuada, esto debido a la insatisfacción generalizada con los espacios físicos del inmueble específicamente en ventilación, temperatura y espacialidad del lugar de trabajo, pese a la reciente remodelación de la unidad. Este tipo de señalamientos surgieron en el 87.96% de los encuestados. Este resultado puede estar relacionado con la inconformidad de no haber hecho partícipes a los trabajadores sobre sus necesidades para la remodelación.

Grafica 1. Datos obtenidos de la encuesta de clima aplicada en Enero del 2012



La percepción de los directivos (jefes y gerentes) tiene una baja puntuación estadística de 64.73, si bien no es el mayor problema del clima, en las preguntas abiertas acaparó la mayoría de las quejas de los trabajadores de todas las

categorías, aunque se insiste, no de todas las áreas. Por ejemplo, los Médicos no Familiares muestran una actitud positiva hacia sus jefes, sin embargo en el departamento de conservación el **90%** de los encuestados muestra algún tipo de inconformidad con el estilo directivo.

La dimensión de Sueldos y Prestaciones puntúa en 63.75%, aparentemente es crítica, pero la realidad es que a pesar de que se trata de una media aritmética parece más una mediana, ya que la tendencia está polarizada hacia muy satisfechos o muy insatisfechos. La categoría de Médico no Familiar es la que muestra menor satisfacción con sus sueldos respecto a los que se ofrecen en empresas similares.

*FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CLIMA HGZ 98.:* En un vaciado general de las 160 encuestas totales, se puede afirmar que la mayor fortaleza del clima del HGZ98 es la identificación y arraigo con la empresa por parte de sus empleados, esto debido a la satisfacción que les produce trabajar en el IMSS; están complacidos con las prestaciones económicas y administrativas a las que tienen acceso tales como la flexibilidad del horario (medio tiempo) y contentos con el ejercicio de su profesión para su realización profesional y personal (que no debe confundirse con la satisfacción del ambiente físico y material de trabajo, que apunta en sentido contrario), algunos comentaron sentirse orgullosos de trabajar en el IMSS; sin embargo, estas declaraciones sólo alcanzan el 71.88 % en las calificaciones otorgadas por los encuestados.

Además de las bajas puntuaciones en las áreas mencionadas, la percepción de prácticas de nepotismo, burocracia disfuncional y desigualdad reducen la calificación del clima en este hospital. Esto se afirma a partir de las respuestas a la pregunta abierta. “si pudiera cambiar 3 cosas de mi hospital, ¿Cuáles serían? En donde estos fueron los aspectos más frecuentemente referidos.

Las relaciones interpersonales y la satisfacción con el ambiente entre compañeros son la segunda dimensión menos favorecida con una escala de 66.59/100; como se mencionó antes, no se puede generalizar a todos los trabajadores, pero sí a un grupo significativo, particularmente las categorías de

conservación e intendencia manifiestan un clima negativo en la relación *empleado – directivo*, y la categoría de enfermería mantiene conflictos en sus relaciones *empleado- empleado, empleado – directivo y con otras áreas de servicio*. En contraste hay áreas de servicio donde predomina un clima laboral atractivo como el *laboratorio* donde sus puntajes en relaciones interpersonales son elevados.

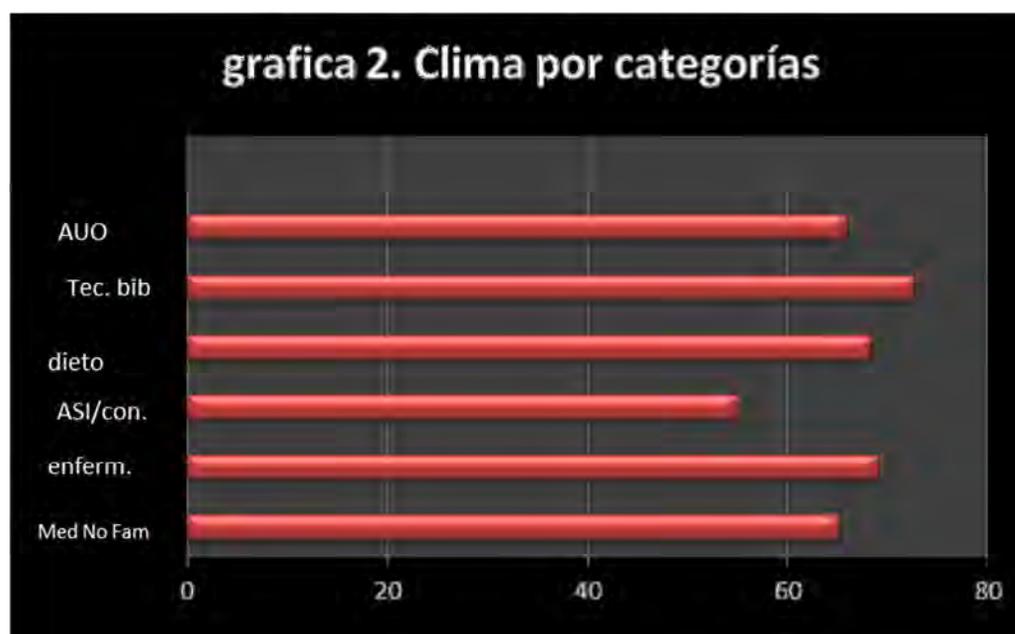
## RESULTADOS POR CATEGORIA:

TABLA 9. Análisis de clima dimensiones/categorías  
Datos obtenidos de la encuesta de clima aplicada en Enero del 2012.

puntos x categorías	Identificación y arraigo con la empresa	Relaciones interpersonales y satisfacción con el ambiente de trabajo	Relación con los gerentes y jefes	Comunicación	sueldos y prestaciones	Condiciones de trabajo	Promedio
Medicó	71	78	81	60	41	60	65.1666667
Enfermería	87	56	72	62	81	56	69
ASI/conservación	45	62	48	62	62	51	55
Dietología	68	64	75	60	87	56	68.3333333
Curso tec en bib.	88	78	63	71	65	78	72.5
AUO	71	61	61	70	70	62	65.8333333
Área de gobierno	/	/	/	/	/	/	
<b>Total</b>	<b>71.88</b>	<b>66.59</b>	<b>64.73</b>	<b>64.28</b>	<b>63.75</b>	<b>60.51</b>	<b>65.29</b>

En la tabla 9 se enmarcan las diferentes categorías encuestadas en el HGZ98 y en la gráfica 2 la expresión visual de estos datos. Entre las categorías que percibe mejor clima organizacional son Médico No Familiar y Biblioteca. Por su parte los médicos no familiares mantienen buenas relaciones con su jefe y con sus pares, también es bueno el arraigo con la empresa, a esta categoría le afecta la percepción de su sueldo respecto a los sueldos en otras empresas y el hecho de que se tardan en pagar el tiempo extra laborado y la saturación de trabajo.

GRAFICA 2. Clima según categorías.



FUENTE: Datos obtenidos de la encuesta de clima aplicada en Enero del 2012

### 3.3.2 Elección de un instrumento para medir el clima hospitalario

En el IMSS se han producido diversas investigaciones referentes al interés de estudiar el clima organizacional, satisfacción laboral, síndrome de Burn-out y desarrollo organizacional, en donde diversos autores han demostrado que para el estudio del clima organizacional el mejor enfoque y de mayor utilidad es el de las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. (Segredo-Pérez, 2004) (Aranda, 2004) (Hernández, 2008). Estas

pueden ser a través de aplicación de cuestionarios, entrevistas o cotejar encuestas de salida de empleados que registren baja de la unidad. Debido a la factibilidad, recursos y limitantes de la metodología del estudio de clima organizacional en el ambiente hospitalario, se optó por el cuestionario escrito de manera personal. Es interesante hacer notar que existen en el mercado muy pocos instrumentos elaborados por mexicanos, usualmente los instrumentos son provenientes de E.U.A. cuya versión más popular es la de Likert.

El clima está formado por varios componentes multidimensionales y estos se deben tener en cuenta a la hora de escoger un instrumento para aplicar según la institución y dimensiones que se quieran evaluar. Al respecto Brunet comenta que cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

En ambiente de los hospitales públicos de México es muy particular respecto al de otro tipo de organizaciones u hospitales privados. En los últimos 5 años se ha puesto especial énfasis al Síndrome de Agotamiento Profesional (SAP), también conocido como *Burn Out* en los trabajadores del IMSS e ISSSTE y su relación con el clima hospitalario. Derivado de estudios realizados por el IMSS y otras universidades (abordados en el capítulo 3.1) se reveló que las dimensiones que influyen en la construcción del clima y por consiguiente del desarrollo de SAP son los relacionados a las condiciones de trabajo (insumos e instalaciones), relaciones interpersonales (con pares y jefes) y arraigo con la empresa. Por lo que es necesario emplear un instrumento que cubra estas dimensiones, que asegure el anonimato y sea factible su aplicación a la cantidad de trabajadores del nosocomio. (Aldana, 2009; Aranda, 2004; Curiel, 2006; Obregon, 2009; González, 2011)

La Internacional standardization Organization (ISO) certificadora de procesos organizacionales a nivel internacional con sede en Ginebra, suiza, en la evaluación de sistemas de gestión de calidad contempla:

*“La Norma ISO 9004 proporciona un enfoque más amplio sobre la gestión de la calidad... ...trata las necesidades y las expectativas de todas las partes*

*interesadas y su satisfacción, mediante la mejora sistemática y continua del desempeño de la organización... ...La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas)."*

*ISO 2008*

Para lograr la certificación ISO en ambientes hospitalarios, es necesario un cuestionario diseñado específicamente para su aplicación en hospitales, por lo que en el estudio se optó por utilizar el "FE-PRO-10 Medica TEYCO", instrumento validado caracterizado por su proporción entre lo breve (41 reactivos) y lo completo (evalúa seis dimensiones) (véase copia en anexo 2)

## CONCLUSIONES

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de la base trabajadora está mediado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Por esta razón, el clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. El clima es 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.

El Clima Organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral y son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc., estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo

de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

Es por esto que se afirma que hay personas que en el trabajo encuentran el sentido de sus vidas mientras que otras lo pierden; consideremos que una persona promedio pasa ocho horas de su vida en el trabajo (sin considerar los tiempos de traslado hacia este), es una tercera parte de su vida laboral, esta a su vez representa prácticamente la mitad de nuestra vida, o más. La calidad del tiempo invertido en el trabajo es un componente de la calidad de vida, además al mezclarse con los factores de la vida personal de cada uno de nosotros. Es por el tiempo, recurso que es considerado la 4ª dimensión, que los profesionales de la salud son más propensos a padecimientos laborales, por el tiempo dedicado a la atención del malestar de otros.

Es muy importante hacer notar, que en cada persona la susceptibilidad a padecimientos como el estrés laboral, y Burn- out está relacionada a su inventario de habilidades personales para hacer frente y adaptarse a las circunstancias adversas, así mismo, la calidad del clima organizacional esta mediada por un colectivo de percepciones personales. Partiendo de estos principios se concluye que el entrenamiento el habilidades para afrontar las dificultades estresantes propias del hospital como el estrés sería de gran utilidad en la tensión percibida en las relaciones interpersonales. Una cultura organizacional dirigida al trabajo en equipo, colaboración, cordialidad y empatía podría ayudar a modificar los significados que los empleados hacen ante ciertos eventos, por ejemplo cambiar el “no me toca” tan cotidiano en el IMSS, por el “está en mis manos”. Nótese como en algunas empresas como Starbucks se vuelve parte de la cultura hasta la cordialidad entre pares y consumidores, y se ejercen estrategias dirigidas a mejorar a empatía entre empleados mediante actividades de recreación; hay que tener en cuenta que el

apoyo social dentro y fuera de la empresa ayuda a superar las adversidades psicológicas del empleado.

La protocolización está definida, pero de nada sirve si no se lleva a cabo. En otras palabras, todos los directivos saben que el empleado debe identificarse con la misión y visión del instituto, pero como lo han demostrado los estudios en el IMSS, la falta de comunicación de los directivos hacia los mandos medios es un problema, que además genera falta de identificación del subordinado con su líder. Otro ejemplo de falla de comunicación es la falta de información hacia el trabajador, por ejemplo a los trabajadores se les permite voluntariamente hacer sustituciones de otros trabajadores, siempre y cuando no sea en sus descansos semanales para evitar la fatiga del trabajador, pero esta medida fue mal acogida por los empleados porque muchos desconocen o niegan el beneficio.

Se ha recalcado en la parte teórica la responsabilidad del directivo en el tono del clima, así notamos como en las investigaciones realizadas en el IMSS, en los lugares donde se percibe mal clima suele haber descontento con el estilo directivo. Asegurarse de la enseñanza correcta de filosofías para ejercer el poder y solucionar conflictos sería de gran utilidad para los empleados. Cabe mencionar que en algunas encuestas se manifestaron expresiones de insultos hacia el jefe.

El papel del cuerpo de gobierno en la percepción de clima laboral y en la intervención de este juega un papel fundamental. Pérez I. Realizo un estudio en 2006 donde concluyó que el impacto del estilo directivo sobre el clima oscila entre un 50% y 70%; el autor también afirma *no podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que lo propicie*. Si se pretende una mejora del clima, entonces tendrá que iniciarse por la cabeza. No se trata de culpar al cuerpo de gobierno, ni de excluir la responsabilidad que tienen los trabajadores sobre sus condiciones de trabajo, sino de determinar que todo cambio empieza por el ejemplo; tal como lo describió el empresario Carlos Kasuga, director de Yakult en México en su conferencia *“El bien ser y hacerlo bien”*, quien afirma que hay 2 detalles que hacen que un empleado no *“se ponga la camiseta”*: primero, que existan reglas y sanciones aplicables a todo el personal pero que el directivo no acata, y segundo,

que el mismo directivo genera el sentimiento de desigualdad con detalles tales como usar un sanitario exclusivo. Habríamos de analizar que el 15% de las opiniones de clima fueron directas hacia el estilo directivo en sentidos de desigualdad y estilos de mando que generan descontento. Además se sugiere una cultura del reconocimiento por parte del directivo hacia el trabajador.

Tal como se puede constatar en la revisión teórica, el clima contempla básicamente 3 factores internos: ambiente físico, relaciones interpersonales y estructura organizacional; aunque la reciente remodelación de la unidad mejoro la apariencia del espacio, parece que aún es una dimensión a mejorar. Sánchez (2011) subraya la importancia de considerar las opiniones y necesidades de los empleados sobre los cambios en la empresa, quizá un cuestionamiento sobre sus necesidades ayudaría a mejorar la percepción sobre los espacios y materiales proporcionados para su trabajo.

En todo estudio que pretenda averiguar elementos de la psicología colectiva, hay que tener en cuenta los contextos en que se desarrollan, ya que estos pueden influir en el momento en su opinión. El IMSS atraviesa por una crisis de estabilidad laboral originada por factores externos e internos como rumores de despido, la desaparición de Luz y Fuerza del centro reforzó el rumor de un futuro similar al IMSS, , rumores de corrupción, e inestabilidad financiera que mantienen malas condiciones inmobiliarias y de instrumental, que pueden afectar la estabilidad en el trabajo.

Hacer énfasis en el cuidado del reclutamiento y selección de personal por parte de los Psicólogos Organizacionales en el IMSS, ya que como vimos en el estudio de ausentismo, este se relaciona a la insatisfacción con su puesto expresada por el trabajador y las actividades que le implica. Esta condición se puede empeorar si la gente no encuentra oportunidades de superación, o si son colocados en puestos que no cubren sus aspiraciones. Trabajar cubre las necesidades básicas de alimentación y seguridad, pero para muchos individuos una vez cubierta buscarán la realización personal, y si su ideal no concuerda con su realidad derivará en conflicto.

Por último, se resalta la dificultad de hacer mediciones de clima organizacional en el ambiente IMSS, debido a que se trabaja con personalidades de diferentes niveles profesionales, desde primaria hasta postgrado, y cada una con diferentes objetivos y competencias que no necesariamente están ligadas a la escolaridad.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcover, C. (2003). Cultura y clima organizacional. En F. Gil, *Introducción a la psicología de las organizaciones*. (págs. 387- 413). Madrid, España: Alianza.

Aldana, O. H. (2009). clima organizacional en una unidad de segundo nivel de atención. *Rev Enf Inst Mex Seguro Social* , 91- 96.

Apuleyo, L. (S. II d.c). *La metamorfosis o El asno de oro* .

Aranda, C. P. (2004). Síndrome de Burn out y apoyo social en los médicos familiares de base del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Guadalajara, México. *Rev Psiquiatría Fac Med Barna* , 142- 150.

Arciniega, M., & Pampa, M. (2001). *delimitación de las competencias del psicólogo en el proceso administrativo del desarrollo organizacional*. Tesis no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Ashkanasy, N. W. (2004). *Handbook of organizational culture & climate*. California: Sage.

Bersanelli, V. (2003). *Manual de psicología*. México: Editorial Técnica.

Blake, R. (2003). *El trabajo en equipo*. Bilbao. España: ediciones Deusto.

Brunet, L. (2002). Dimensiones y medida del clima organizacional. En B. L, *El clima de trabajo en las organizaciones* (págs. 39- 53). México: trillas.

Catalina, A. (2004). *Psicología social y de las organizaciones*. Madris, España: Dykinson.

Curiel, J. R. (2006). Síndrome de agotamiento profesional en personal de atención a la salud. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc* , 221- 226.

Curro, C. (2008). *El papel de la motivación en el clima laboral*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de estudios superiores Iztacala, Universidad Nacional Autonoma de México, México.

Delgado, N. (2006). Diagnóstico sobre las preferencias del clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de Sao Paulo y Antioquia. *Revista Interamericana de biblioteconomía* , 99- 117.

Dessler, G. (2002). *Organización y administración*. México: Interamericana.

Ellis, A. (2003). *Manual de terapia racional emotiva*. Madrid: desclé de brower.

Fernández, J. (2002). *Sociología de los grupos escolares: sociometría y dinámica de grupos*. España: Universidad de Almería.

Ford, H. (2007). *My life and work*. New York: Cosimo classics.

Gestal Otero, J. (2003). *Riesgos del trabajo personal sanitario*. Mexico: Interamericana.

González, E. P. (2011). factores de riesgo laboral y salud mental en trabajadores de la salud. *Psicología iberoamericana* , 67- 77.

González, M. (2012). *Evaluación de clima laboral mediante el instrumento FE- PRO-10 en el personal que labora en el HGZ 98 Coacalco*. México.: Coordinación de educación e investigación en salud. Instituto Mexicano del Seguro Social.

Guillaume, P. (2002). *manual de psicología*. Bogotá, Colombia: Paidós.

Hernández, V. D. (2008). El síndrome de desgaste profesional Burnout en médicos mexicanos. *Rev. Fac. Med. UNAM* .

IMSS. (08 de julio de 2010). *transcripción de la comparecencia del director general del IMSS 2007 maestro Juan Molinar Horcasitas ante la comisión de seguridad social de la cámara de diputados*. Obtenido de [www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/6D067338-265f/JMHCOMPARECENCIA.DOC](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/6D067338-265f/JMHCOMPARECENCIA.DOC)

Instituto Mexicano del Seguro Social . (2007). Cláusula 40: Faltas Injustificadas. En *Contrato Colectivo del Trabajo del Instituto Mexicano del Seguro Social 2007- 2009* (págs. 29- 30). México: Instituto Mexicano del Seguro Social .

Instituto Mexicano del Seguro Social . (31 de Agosto de 2011). <http://www.imss.gob.mx>. Obtenido de [www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/3A10FE75B0E7-4A5A-A8B4\\_ejecutivo.pdf](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/3A10FE75B0E7-4A5A-A8B4_ejecutivo.pdf)

Landy, F. (2005). *Psicología industrial y organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Landy, F. (2005). Actitudes, emociones y trabajo. En F. Landy, *Introducción a la psicología industrial y organizacional* (págs. 379- 411). México: Mc Graw Hill.

Landy, F. (2005). Equidad y diversidad en el escenario laboral. En F. Landy, *Introducción a la psicología industrial y organizacional* (págs. 413- 437). México: Mc Graw Hill.

Landy, F. (2005). Liderazgo. En F. Landy, *Introducción a la psicología industrial y organizacional* (págs. 439- 473). México: Mc Graw Hill.

Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in social psychology concepts and methods. *American journal of sociology* .

Lewwin, K. L. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The journal of social psychology* .

Ley del Seguro social. (2011 de septiembre de 01). *Apartado organismos descentralizados y/o desconcentrados, Instituto Mexicano del Seguro Social. Decreto por lo que se adiciona a la ley del seguro social*. Obtenido de [www.diariooficial.segob.mx/index.php?year=2005&month=04&day=29](http://www.diariooficial.segob.mx/index.php?year=2005&month=04&day=29)

Ley del Seguro Social. (1995). *Art. 89, fracción III. Última reforma publicada DOF 09-07-2009*. México: Diario Oficial de la Federación.

López Carmona, J. (2011). Tamaño de muestra. II jornadas delegacionales de investigación en medicina familiar. México: IMSS

Mayo, E. (1930). *The human effect of mechanization*. Estados Unidos: The American Economic Association.

Morin, E. (2002). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa.

Muchinsky, P. (2002). *Psychology applied to work*. Estados Unidos: Thompson.

Myers. (2011). *Psicología*. España: Interamericana.

Navarrete, A. G. (2005). Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc* , 373- 376.

Obregón, M. (2009). Mejora del desempeño a partir del comportamiento organizacional en la Unidad de Medicina Familiar No. 77 del IMSS. *UPIICSA* , 1- 10.

Organización Internacional del Trabajo. (1984). Factores psicosociales del trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra, Suiza.

Organización Mundial de la Salud. (septiembre de 01 de 2007). Salud de los trabajadores: proyecto de plan de acción mundial 60a asamblea Mundial de la salud. Ginebra, Suiza.

Pérez, I. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores al cambio organizacional*. México: Investigación y postgrado.

Pérez, T. (2006). *La participación del psicólogo en el departamento de recursos humanos*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de estudios superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly* , 570-581.
- Portillo, E. S. (2007). *Actitudes de los empleados ante la implementación de la norma ISO 9001: 2000*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de estudios superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Quijano, A. (2005). Ambiente laboral: estrategias en trabajo efectivo en bibliotecas. . *Coloquio de administración y liderazgo en bibliotecas* (págs. 1- 11). Veracruz, México: Universidad veracruzana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional. En D. Rodríguez, *Diagnóstico organizacional* (págs. 159- 177). México: Alfaomega.
- Ruiz, A. (2009). *La relevancia de la planeación estratégica como herramienta de apoyo en la gestión del talento humano en el ámbito organizacional*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de estudios superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Russell, G. (1990). de un modelo lineal a uno contextual de los abc de la ret. En E. A., *Manual de terapia racional emotiva* (págs. 75- 96). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Sánchez, E. (2011). Coaching empresarial. *Coachin personal y Empresarial*. México: UNAM.
- Sánchez, E. (2011). clima organizacional. *Diplomado en coaching personal y empresarial*. México. UNAM.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones de clima organizacional. *Hitos de ciencias económico administrativas* , 78- 82.
- Schultz, D. (2002). *Psicología industrial*. México, D.F.: Trillas.
- Segredo-Pérez, A. R.-M. (2004). Clima organizacional en salud pública. consideraciones generales. *Corr Med Cient Holg* .
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: Manual Moderno.
- Standarization, I. O. (2008). *Norma internacional oficial ISO 9001- 2008: sistemas de gestión de calidad- requisitos. 4a ed.* Ginebra: International Organization of Standarization.
- Vargas, J. (2011). La evolución del humanismo en las formas organizacionales. *Contribuciones a la economía* , 1- 7.

# **ANEXOS**

**PORTADA DEL PRIMER ARTICULO DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL POR KURT LEWIN, RONAL LIPPITT Y  
RALPH WHITE EN 1939**

*The Journal of Social Psychology, S. P. S. S. I. Bulletin, 1939, 10, 271-299.*

**PATTERNS OF AGGRESSIVE BEHAVIOR IN EXPERI-  
MENTALLY CREATED "SOCIAL CLIMATES"**

*Child Welfare Research Station, State University of Iowa*

KURT LEWIN, RONALD LIPPITT, AND RALPH K. WHITE

**A. PROBLEMS AND METHODS**

The present report is a preliminary summary on one phase of a series of experimental studies of group life which has as its aim a scientific approach to such questions as the following: What underlies such differing patterns of group behavior as rebellion against authority, persecution of a scapegoat, apathetic submissiveness to authoritarian domination, or attack upon an outgroup? How many differences in subgroup structure, group stratification, and potency of ego-centered and group-centered goals be utilized as criteria for predicting the social resultants of different group atmospheres? Is not democratic group life more pleasant, but authoritarianism more efficient? These are the sorts of questions to which "opinionated" answers are many and varied today, and to which scientific answers, are, on that account, all the more necessary. An experimental approach to the phenomena of group life obviously raises many difficulties of creation and scientific control, but the fruitfulness of the method seems to compensate for the added experimental problems.

In the first experiment Lippitt organized two clubs of 10-year-old children, who engaged in the activity of theatrical mask-making for a period of three months. The same adult leader, changing his philosophy of leadership, led one club in an authoritarian manner and the other club in accordance with democratic techniques, while detailed observations were made by four observers. This study, reported in detail elsewhere (6), suggested more hypotheses than answers and led to a second and more extensive series of experiments by White and Lippitt. Four new clubs of 10-year-old boys were organized, on a voluntary basis as before, the variety of club activities was extended, while four different adult leaders participated. To the variables of authoritarian and democratic procedure was added a third, "*laissez-faire*" or group life without adult participation. Also the behavior of each club was studied in different "social cli-

## INSTRUMENTO FE- PRO- 10 UTILIZADO PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN HOSPITAL DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL



De las siguientes afirmaciones y preguntas por favor indica aquella que represente de la manera más sincera tu respuesta o punto de opinión al respecto:

NOMBRE:

CATEGORIA:

AREA:

<b>TEMA 1: IDENTIFICACIÓN Y ARRAIGO CON LA EMPRESA</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Me resulta Indiferente	Totalmente Desacuerdo
Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa				
Los servicios que ofrecen en esta compañía son mejores que los que ofrece la competencia				
Si en otra empresa me ofrecieran un trabajo igual al que desempeño con el mismo sueldo no renunciaría				
En mi trabajo me dan reconocimiento y hacen que me sienta parte importante de la empresa				
Me gustaría trabajar por mucho más tiempo en esta empresa y progresar dentro de ella				
No pienso usar esta empresa solo para adquirir experiencia y luego renunciar				
La empresa se preocupa por el desarrollo de su personal				
<b>TEMA 2: RELACIONES INTERPERSONALES Y SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Me resulta Indiferente	Totalmente Desacuerdo
En esta compañía hay buenas relaciones de trabajo con los compañeros, se tratan con respeto y amabilidad				
Cuento con todos los recursos necesarios para llevar a cabo mi trabajo tales como: equipo, herramientas y materiales				
Sé que el trabajo que desempeño es importante para que mi departamento funcione				
Me han informado bien cuáles son mis objetivos y lo que esperan de mi para cumplirlos				
El trabajo que llevo a cabo diariamente es justo casi nunca tengo exceso de trabajo				

En esta empresa me dan capacitación adecuada para el mejor desempeño de mi trabajo.				
<b>TEMA 3: RELACIÓN CON LOS GERENTES Y JEFES</b>				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Me resulta Indiferente	Totalmente Desacuerdo
Mi jefe inmediato mantiene una buena relación de trabajo con todo el personal				
Mi jefe inmediato cuando me asigna algún trabajo me da instrucciones claras y precisas.				
Por lo general , no recibo instrucciones contradictorias de cómo hacer mi trabajo				
Una vez realizado el trabajo, mi jefe inmediato nos informa de los resultados obtenidos				
Con toda libertad puedo expresar sugerencias y comentarios relacionados con mi trabajo				
<b>TEMA 4: COMUNICACIÓN</b>				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Me resulta Indiferente	Totalmente Desacuerdo
Cando hay cambio en los sistemas de trabajo que me afectan, se me avisa oportunamente				
Nos reúnen frecuentemente para darnos información sobre los planes de trabajo de mi departamento				
Me gustaría saber más sobre los planes que mi empresa tiene para el futuro				
Nos informan oportunamente de los resultados obtenidos en mi departamento				
Recibo instrucciones para realizar mi trabajo de una sola persona				
En esta empresa existen buenas relaciones de trabajo entre el personal y entre el departamento				
Los departamentos cooperan para realizar el trabajo en forma efectiva y eficiente				
Me han informado a que departamento recurrir por apoyo o ayuda cuando se requiere				
Aunque seamos de diferentes áreas, todos nos sentimos de la misma empresa				
Me han explicado claramente cuáles son mis funciones y responsabilidades				
<b>TEMA 5: SUELDOS Y PRESTACIONES</b>				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Me resulta Indiferente	Totalmente Desacuerdo
Los sueldos que percibimos en esta empresa, son tan buenos como los que ganan otros trabajadores en compañías similares				

El sueldo que ganamos en esta empresa es justo				
El sueldo que gano es justo comparado con el que ganan otros empleados en puestos similares al mío				
El sueldo que gano por el trabajo que hago es justo				
Las prestaciones que recibimos son tan buenas como las de cualquier empresa similar				
<b>TEMA 6: CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Me resulta indiferente	Totalmente Desacuerdo
<b>Mi área de trabajo presenta condiciones adecuadas de</b>				
• Luz				
• Espacio				
• Temperatura				
• Ruido				
• Ventilación				
• Mobiliario adecuado				
• Sanitarios				
• Equipos de seguridad para los empleados				
• Comedor				
• Señalización adecuada				

#### COMENTARIOS

Las tres cosas que más me gustan de la empresa son:

- a)
- b)
- c)

Si yo pudiera cambiar tres cosas de la empresa cuales serian:

- a)
- b)
- c)

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN