

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***“Como afecta el clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados”***

**Autor: María Guadalupe Equihua Vergara**

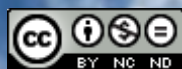
**Tesis presentada para obtener el título de:  
Maestro en Administración**

**Nombre del asesor:  
Claudia Damaris Aguilar Santillán**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

# **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**"COMO AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS EMPLEADOS"**

## **TESIS**

**Que para obtener el grado de:  
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

**Presenta:**

**MARÍA GUADALUPE EQUIHUA VERGARA**

**Asesor:**

**M.A. CLAUDIA DAMARIS AGUILAR SANTILLÁN**

**No. De acuerdo 16PSU0015P      CLAVE MAES9510001 8-NOV-95**

**MORELIA, MICHOACAN A SEPTIEMBRE DEL 2009**

## **INDICE**

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
Planteamiento del Problema	9
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Elementos de Estudio	10
Definición de elementos de estudio	10
Definición Conceptual	10
Definición Operacional	11

### **CAPITULO 1**

1.1 Administración de Recursos Humanos (ARH)	13
1.2 El Clima Organizacional	15
1.2.1 Antecedentes	15
1.2.2 Definiciones de Clima Organizacional	18
1.2.3 Dimensiones del Clima Organizacional	22
1.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert	27
1.4 Importancia del Clima Organizacional	28
1.5 Características del Clima Organizacional	29
1.6 Componentes del Clima Organizacional	30
1.7 Beneficios del Clima Organizacional	31
1.8 Instrumentos para medir el Clima Organizacional	32
1.8.1 Otros instrumentos para medir el clima organizacional	34

### **CAPITULO 2**

2.1 Motivación	36
2.1.2 La Motivación en las organizaciones	36
2.2 Comunicación Organizacional	47
2.2.1 Conceptos	47
2.2.2 Clasificación de las comunicaciones organizacionales	49
2.2.2.1 Según los sujetos activos y pasivos	49
2.2.2.2 Según el canal	51

2.2.2.3 Según la dirección seguida	52
2.2.3 Importancia de la comunicación en las organizaciones	53
2.2.4 La comunicación organizacional en beneficio de las Relaciones Humanas	54
2.2.5 La retroalimentación sobre el desempeño, otro factor fundamental de la comunicación	55
2.2.6 La comunicación organizacional en beneficio de las Relaciones Humanas	57
2.3 Liderazgo	57
2.3.1 Definición de Liderazgo	58
2.3.2 El Liderazgo	60
2.3.3 Componentes del liderazgo	60
2.3.4 Tipos de poder	61
2.3.5 Importancia del poder	61
2.3.6 Características de un líder	61
2.3.7 Diferencias entre un jefe y el líder	62
2.3.8 Tipos de líder	62
2.3.9 Estilos de liderazgo	63
2.4 Las relaciones interpersonales	65

### **CAPITULO 3**

3.1 El compromiso organizacional	67
3.1.1 Características de un empleado comprometido	71
3.2 Indicadores de lealtad	72
3.3 Reconocimientos y recompensa	73
3.3.1 Reconocimiento	73
3.3.2 Tipos de reconocimiento	73
3.3.3 El efecto del reconocimiento	74
3.3.4 Reconocer el buen trabajo del empleado	75
3.3.5 Necesidad de ser reconocido por su desempeño	75
3.3.6 Como usar un reconocimiento eficaz	76
3.3.7 La cultura del reconocimiento en la empresa latina	77

3.3.8 Los empleados son seres humanos	77
3.4 Recompensas y Compensaciones	78
3.4.1 Beneficios de implantar un sistema de reconocimiento y recompensa	79
3.5 Responsabilidad, Autonomía y toma de decisiones	81
3.5.1 Premisas del Empowerment	82
3.5.2 Características de las Empresas que usan en empowerment	82
3.5.3 Resultados del Empowerment en las personas	83
3.5.4 La toma de decisiones y el trabajo en una empresa	83

#### **CAPITULO 4**

4.1 Caso práctico	85
4.1.1 Alcances y límites	85
4.1.2 Aporte	86
4.1.3 Método	86
4.1.3.1 Sujetos	86
4.1.3.2 Instrumento	87
4.1.3.3 Procedimiento	88
4.1.4 Tipo de investigación y Metodología estadística	89
4.1.5 Presentación de resultados	89
4.1.5.1 Factor Autonomía, Toma de decisión y responsabilidad	90
4.1.5.2 Factor Identificación con la empresa	95
4.1.5.3 Factor Motivación	101
4.1.5.4 Factor Reconocimiento y recompensa	109
4.1.5.5 Factor Relaciones interpersonales	121
4.1.5.6 Factor Liderazgo	125
4.1.5.7. Factor Comunicación	130
<b>Conclusiones</b>	134
<b>Recomendaciones</b>	135
<b>Bibliografía</b>	136

## Índice de Esquemas

<b>Esquema 1.</b> Dimensiones del Clima Organizacional, definidas por Likert y Stringer	19
<b>Esquema 2.</b> Componentes y resultados del clima organizacional	26
<b>Esquema 3.</b> Pirámide de las necesidades de Maslow	38
<b>Esquema 4.</b> Diferencias entre las Teorías X y Y	45
<b>Esquema 5.</b> Algunas clasificaciones dicotómicas de los motivos	46
<b>Esquema 6.</b> Diagrama del Proceso de la Comunicación	49
<b>Esquema 7.</b> Diferencias entre un jefe y el líder	62
<b>Esquema 8.</b> Compromiso Organizacional	69
<b>Esquema 9.</b> El compromiso	70
<b>Esquema 10.</b> Teoría de la motivación e higiene, Frederick Herzberger	76
<b>Esquema 11.</b> Sistema de Reconocimiento y recompensa	81

## Índice de Gráficas

<b>Gráfica 1.</b> ¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?	90
<b>Gráfica 2.</b> ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	91
<b>Gráfica 3.</b> ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	92
<b>Gráfica 4.</b> ¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?	92
<b>Gráfica 5.</b> ¿Su puesto está en relación con su titulación académica?	93
<b>Gráfica 6.</b> ¿Considera usted que en su empresa realiza un trabajo útil?	94
<b>Gráfica 7.</b> ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	95
<b>Gráfica 8.</b> ¿Le gusta su empresa?	96
<b>Gráfica 9.</b> ¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	97
<b>Gráfica 10.</b> ¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	98
<b>Gráfica 11.</b> ¿Se siente integrado en su empresa?	99

<b>Gráfica 12.</b> ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	100
<b>Gráfica 13.</b> ¿Su puesto de trabajo le es cómodo?	102
<b>Gráfica 14.</b> ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	102
<b>Gráfica 15.</b> ¿La temperatura es la adecuado en su lugar de trabajo?	103
<b>Gráfica 16.</b> ¿El nivel de ruido es soportable?	104
<b>Gráfica 17.</b> ¿Los aseos están limpios?	104
<b>Gráfica 18.</b> ¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?	105
<b>Gráfica 19.</b> ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o supervisores?	106
<b>Gráfica 20.</b> ¿Se siente realizado en su trabajo?	107
<b>Gráfica 21.</b> ¿Considera usted que su trabajo es lo suficientemente variado?	107
<b>Gráfico 22.</b> ¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo sus compañeros en la empresa?	108
<b>Gráfica 23.</b> ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	109
<b>Gráfica 24.</b> ¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	110
<b>Gráfica 25.</b> ¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?	111
<b>Gráfica 26.</b> ¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	112
<b>Gráfica 27.</b> ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	113
<b>Gráfica 28.</b> ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	114
<b>Gráfica 29.</b> ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido por su jefe o superiores?	115
<b>Gráfica 30.</b> ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?	116
<b>Gráfica 31.</b> ¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?	117
<b>Gráfica 32.</b> ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	118
<b>Gráfica 33.</b> ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?	119
<b>Gráfica 34.</b> ¿Considera que la remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?	120

<b>Gráfica 35.</b> ¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha de la empresa?	121
<b>Gráfica 36.</b> ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa?	122
<b>Gráfica 37.</b> ¿Considera usted que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	123
<b>Gráfica 38.</b> ¿Considere usted que en su empresa tiene cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?	123
<b>Gráfica 39.</b> ¿Considera usted que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?	124
<b>Gráfica 40.</b> ¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	126
<b>Gráfica 41.</b> ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	126
<b>Gráfica 42.</b> ¿Considera que su jefe es participativo?	127
<b>Gráfica 43.</b> ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	128
<b>Gráfica 44.</b> ¿Tiene usted comunicación con su jefe?	129
<b>Gráfica 45.</b> ¿Considera usted que tiene un jefe justo?	129
<b>Gráfica 46.</b> ¿Considera usted que en su empresa existe una buena comunicación entre jefes y subordinados?	130
<b>Gráfica 47.</b> ¿Considera usted que en su empresa existe una buena comunicación entre subordinados y jefes?	131
<b>Gráfica 48.</b> ¿Considera usted que en su empresa su jefe o jefes escucha las opiniones y sugerencias de los empleados?	132

## **Anexos**

<b>Anexo 1.</b> Resumen de Autores	138
<b>Anexo 2.</b> Dimensiones del clima organizacional en cuatro instrumentos de medición	143
<b>Anexo 3.</b> Cuestionario para evaluar el clima organizacional estructurado en la escala de Likert	145



## INTRODUCCION

En una realidad global sumamente competitiva, las organizaciones educativas no pueden quedarse atrás, debiendo implementar, constantemente, sistemas para mejorar el desempeño de su personal, y así ser productivas y rentables.

Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, entre otros, los encargados de administrar personal, son los responsables de proveer a los colaboradores, las herramientas necesarias para enfrentar estos y así poder estar a la altura de la competencia.

De la mano con estos factores cambiantes, el clima laboral en una empresa, es determinante para obtener mayores índices de productividad y desempeño.

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

La importancia del estudio del clima organizacional en una empresa, se basa en la comprobación de cómo éste influye en el comportamiento manifiesto de los



colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles motivación laboral y rendimiento profesional.

Un reconocimiento del clima organizacional permite procesos tales como intervenciones certeras tanto a nivel de diseño, o rediseño, de estructuras organizacionales, planeación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por lo que el objetivo del presente estudio, conocer el clima organizacional de la empresa y determinar los factores que lo determinan, debe ser un proceso que se realice periódicamente, para poder hacer los cambios necesarios e implementarlos de manera acertada, para mantener un clima organizacional adecuado, que favorezca el desempeño de los empleados y la productividad general de la organización.

Algunos de los principales factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional, son:

- Motivación,
- Relaciones interpersonales,
- Satisfacción de necesidades,
- Beneficios adicionales,
- Identificación con la empresa,
- Salario,
- Horario,
- Instalaciones,
- Plan de carrera,

- Comunicación,
- Seguridad en el trabajo,
- Estabilidad laboral,
- Responsabilidad,
- Toma de decisiones / autonomía, y
- Reconocimiento.

Con la finalidad de ampliar y comprender mejor el significado y la importancia del clima organizacional y la estrecha relación que guarda con los procesos de recursos humanos, resulta necesario justificarlo teóricamente, para comprender su relevancia dentro de las organizaciones.

### **Clima organizacional**

Como se planteó anteriormente, la motivación tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una empresa. Según Hall, el clima laboral se define como "un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado".

Según Chiavenato (2000) "del concepto motivación – en el nivel individual – surge el concepto – clima organizacional". (pág. 119).

Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no

solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores, causa problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad, y por tanto, resulta importante para la administración, comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y varía dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental", que es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- sentirse bien consigo mismo;
- sentirse bien con respecto a los demás; y
- ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.

Todo esto explica el nombre de clima organizacional, dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. "Cuando los colaboradores de una organización tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, entre otros, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente



contra la empresa, como lo son los casos de huelgas, sindicatos, etc." (Chiavenato ,2000; pág. 119 - 120).

El mismo autor menciona que el clima, se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una empresa.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización, y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta.

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen, mientras que las personas que no logran adaptarse, no tienen una productividad alta, ya que no están conformes ni a gusto, y tienen a formar parte del proceso de desvinculación organizacional.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones para el personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano:

- El estilo de liderazgo,

- La relación con el resto del personal,
- La rigidez / flexibilidad,
- Las opiniones de otros,
- Su grupo de trabajo, entre otras,

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, entre otros.

Litwin y Stinger, citados por este autor, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado.

- **Responsabilidad (empowerment):** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble supervisión en el trabajo.
- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone su trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información, se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Algunos autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia el contenido del puesto
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitudes hacia las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

La teoría de clima organizacional de Likert, donde se establece que el comportamiento asumido por los empleados, depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que éstos perciben. Por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

En resumen, el clima organizacional, 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.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro de las diversas necesidades que tienen las organizaciones del área de servicios, se busca lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable, que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

Es por ello que una institución educativa, también busca no quedarse atrás en cuanto a esta necesidad.

En ésta organización, específicamente, nunca se ha llevado a cabo una evaluación de clima organizacional. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los factores que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de una encuesta de opinión y como estos pueden afectar su desempeño.

Por lo que tomando en cuenta las razones planteadas, resulta factible llevar a cabo una investigación del clima organizacional en esta institución, y es por ello que nos planteamos la siguiente cuestión:

*¿Cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en una institución educativa?*

## **Objetivos:**

### **Objetivo General**

- Establecer cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en la institución.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar los factores que afectan positiva o negativamente al personal de la institución y su desempeño.
- Conocer cuales son los factores de mayor importancia para los empleados de la institución.

### **Elemento de Estudio**

- El Clima Organizacional

### **Definición de elementos de estudio**

#### **Definición Conceptual**

Chiavenato (2000), plantea: "El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros". (págs. 119).

## Definición Operacional

El clima organizacional, para esta investigación, fueron los factores organizacionales del ambiente laboral, que influyen en la percepción que las personas tengan del lugar de trabajo, su influencia sobre la conducta y el desempeño, que afecta directamente su manera de trabajar, relacionarse y su interacción con la empresa, con el equipo que se utiliza y con las actividades individuales.

Utilizando los factores que proponen diversos autores para evaluar clima organizacional (Robbins, 1999; Chiavenato, 2000 y Werther 2000), se seleccionaron los factores que se adaptan mejor a las características de la institución educativa.

Estos factores son:

- **Autonomía y toma de decisiones:** se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo.
- **Identificación con la empresa:** se refiere a qué tanto un empleado se identifica con la institución educativa.
- **Motivación:** es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o para involucrarse a alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Reconocimiento y recompensas:** significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.
- **Responsabilidad:** es la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones.
- **Relaciones Interpersonales:** se refiere a la calidad de la relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

- **Liderazgo:** es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
- **La Comunicación en las organizaciones:** es el hecho de enviar y recibir la información dentro del marco de una compleja organización, incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, con sindicatos, las comunidades ascendentes, descendentes y horizontales; las habilidades de de comunicación (hablar, escuchar y escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

## CAPITULO I

### 1.1 Administración de Recursos Humanos (ARH)

El término recursos humanos, se refiere a las personas que componen una organización. Werther y Davis (2000) indican que "los Administradores de Recursos Humanos buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan hacia la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa a la que pertenecen" (pág. 6). La ARH es "la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales". (Mondy y Noe, 1997; pág. 9).

Una organización es el conjunto de personas que se reúne para alcanzar un objetivo dentro de una empresa; es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más, personas, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. (Stoner, Freeman y Gilbert jr. 1996)

"El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social". (Werther y Davis, 2000; pág. 9).

Mondy y Noe, afirman que los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de Administración de Recursos Humanos (ARH), compuesto de seis áreas funcionales que están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos:

- Planeación,
- Reclutamiento y selección,
- Desarrollo,

- Compensaciones y prestaciones,
- Seguridad e higiene,
- Relaciones laborales y con los empleados, e
- Investigación de recursos humanos.

Las organizaciones tienen elementos tales como el tamaño, el giro, los valores, las creencias, las normas, los procesos, los sistemas, la filosofía, sus antecedentes, etc. que las hacen diferenciarse de las demás. A esta identidad que adquieren las organizaciones, se les denomina cultura organizacional. Mondy y Noe, definen la cultura organizacional como "el clima social y psicológico de la compañía y está conformada por el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos dentro de la organización, que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento" (pág. 47).

Para que una organización funcione correctamente, las personas deben adaptarse a ciertos estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de "armonía". Esta "armonía" se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del *ambiente* que hay en la empresa. Este ambiente, en Administración de Recursos Humanos, se conoce como clima organizacional.

Gonçalves (1997) define el clima organizacional como "las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y de los procesos que ocurren en un medio laboral".

Chiavenato (1999), menciona que el concepto de motivación (aspecto individual) conduce al clima organizacional (aspecto organizacional), por lo que resulta necesario hacer un extracto del papel que juega la motivación dentro de las

organizaciones y cómo éste determina, junto con otros factores, el clima organizacional.

## **1.2 El clima organizacional**

Desde que Elton Mayo y sus colaboradores se sumaron en 1927 a los estudios que se realizaron en la planta de Hawthorne en la empresa Western Electric en Illinois, E.E.U.U. comenzaron una serie de investigaciones sistemáticas para determinar el impacto de las percepciones del comportamiento laboral.

Los experimentos de Mayo concluyeron entre otras cuestiones, que la conducta y los sentimientos estaban sumamente vinculados, además de que las influencias del grupo eran muy importantes para el comportamiento individual. Así, siguieron diversos investigadores y autores en el campo de las relaciones humanas que evaluaron las causas del desempeño organizacional.

### **1.2.1 Antecedentes**

Los primeros antecedentes sobre el estudio del clima se remontan a Lewin (1936), quien utilizó el término "espacio de vida" como un medio para explicar las reacciones motivacionales y afectivas de los individuos al cambio. Lewin, Lippitt y White (1939) usaron los términos de "clima social" y "atmósfera social" como sinónimos para designar las condiciones psicológicas creadas por los líderes en grupos. Ellos se interesaron en las consecuencias de la conducta del líder sobre los comportamientos de los miembros del grupo.

Durante la Segunda Guerra Mundial se suspendieron los estudios e investigaciones referentes al comportamiento en general y del clima social en particular.

En los años cincuenta se retomó el estudio del comportamiento organizacional; por ejemplo **Francis Cornell en 1955** visualizó al clima organizacional como una mezcla de interpretaciones y percepciones de los miembros de una empresa o institución. Asimismo, considero que tales percepciones lo definen y lo moldean (citado por Hernández y Cortez en 1982).

**Pace y Stern (1958)** desarrollaron una de los instrumentos pioneros sobre el clima organizacional aplicado a las escuelas: El índice de características de la Escuela o "Collage Characteristics Index" (CCI), las escalas fueron dicotómicas (Falso/Verdadero). Su modelo y medición se fundamentaron en la Teoría de necesidades de H.A. Murray (1938). Pace y Stern en los sesentas desarrollaron otros instrumentos mejorados.

En **1960 S.W. Gellerman** incorporó el concepto en textos organizacionales y vinculándolo con la motivación y productividad (Geller, 1963).

**Mc Gregor** enfatizó el papel del directivo en la creación de un "clima gerencial", este término implicó la relación entre el líder y el subordinado en términos de confianza, participación y apoyo. Dos polos de liderazgo fueron definidos por este autor: X y Y. El primero implicaba un liderazgo autoritario y rígido, caracterizado por el control y falta de desarrollo; mientras que el segundo estilo conducía a un clima libertad y desarrollo, donde se delegaba poder y se otorgaba responsabilidad.

**Likert (1961)** inició su exploración sobre el contexto humano de la organización de trabajo y su relación con el desempeño y la efectividad organizacional, particularmente estudió el papel de la motivación.



La explosión de la investigación en los años sesentas adquirió varias formas. Por un lado, el desarrollo de las encuestas para valorar el clima organizacional, que comenzó a finales de la década de los cincuentas e inicios del los sesentas. Por otro lado los experimentos que emulaban a los de Elton Mayo y que se centraron en las variables específicas como liderazgo y paga.

**Katz y Kahn, (1966)** reconocieron al clima organizacional y lo concibieron como el ambiente interno que tiene un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones.

**Likert (1967 y 1969)** asumió que la conducta asumida por los subordinados depende directamente del comportamiento gerencial y de las condiciones organizacionales. Otorgo un papel preponderante a dicha conducta a la información con que cuentan los empleados, sus expectativas, valores y percepciones.

Hacia finales de la década de los sesentas dos psicólogos de la Universidad Harvard, comenzaron a encuadrar las nociones modernas del clima organizacional. Su influencia perdura hasta nuestros días: George H. Litwin y Robert Stringer.

Litwin y Stringer condujeron varios proyectos de investigación en el laboratorio para explorar el papel del estilo de liderazgo en la creación de las condiciones laborales por la manifestación de las necesidades de la Teoría de David McClelland (logro, autoridad y poder, y afiliación) y evaluaron el clima en el ámbito empresarial. Estos autores, junto con Schneider y Bartlett (1968 y 1970), introdujeron variables de diferencias individuales en la medida del clima organizacional, en un intento por cruzar niveles de análisis en la predicción y entendimiento de la conducta individual del empleado. Es conveniente decir que

estos trabajos asumieron por primera vez que el clima sirve como un moderador de las relaciones entre las diferencias individuales y el desempeño personal. (Schneider et al., 2000).

Litwin y Stringer (1968) le atribuyen al clima organizacional una gran importancia como un elemento que mediatiza la vinculación entre los elementos del sistema organizacional (“características relativamente objetivas” tales como la tecnología, la estructura organizacional y la formalización) y los resultados organizacionales (ellos visualizan como aspectos internos del individuo tales como la motivación y el sentimiento de logro); relación que afecta las actitudes y conducta de los miembros de la organización en la realización de sus tareas laborales; las cuales tienen diversas consecuencias para el sistema organizacional como la productividad, la rotación, el ausentismo, el índice de accidentes y la innovación. Su visión se ha permeado a los modelos actuales del clima organizacional e integro las causas y consecuencias de este concepto.

A mediados de los setentas se presentaron dos controversias respecto al estudio del clima organizacional. La primera fue de definición y la segunda de operacionalización. Esta etapa de de los últimos años de la década de los setentas podrían considerarse como la transición y el inicio de la era contemporánea en el estudio del clima organizacional.

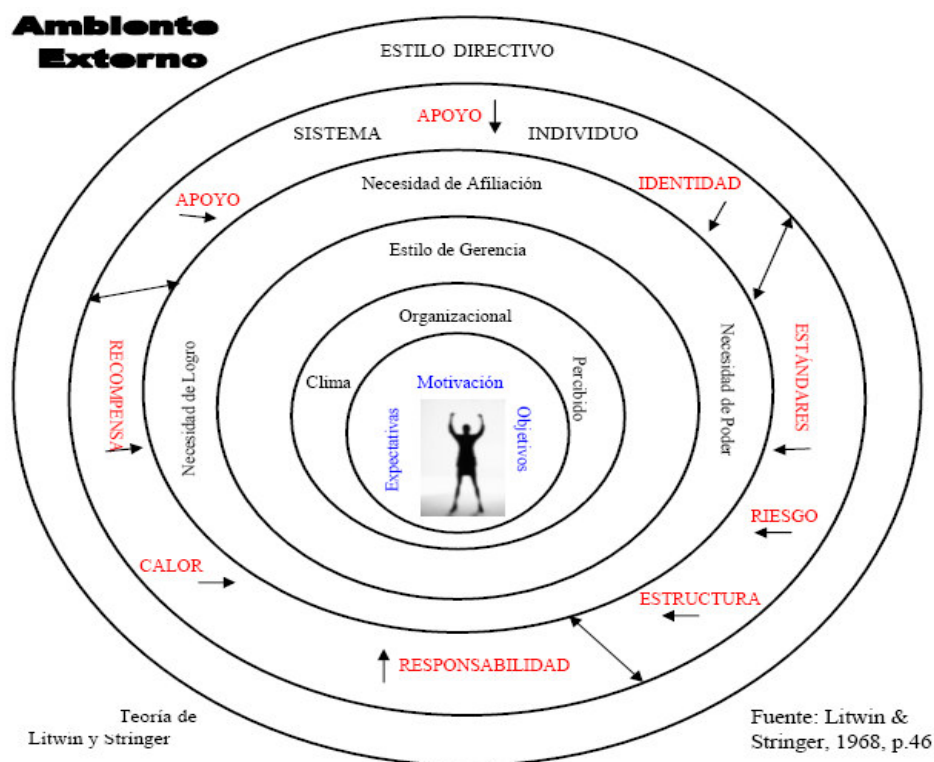
### **1.2.2 Definiciones de Clima organizacional**

En este apartado revisaremos una serie de definiciones y conceptos del clima organizacional.

A pesar de que en las últimas décadas el concepto de clima organizacional ha cobrado gran relevancia entre los psicólogos, administradores y sociólogos de la

organización, ha habido una confusión en torno a al concepto mismo y otras variables del comportamiento en las organizaciones. Por lo que no existe un consenso sobre la definición.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras Organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.



Dimensiones del Clima Organizacional definidas por Litwin y Stringer

Esquema 1

**Dessler** plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque Estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman"

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por **Halpin y Crofts**: "La opinión que el empleado se forma de la organización".

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son **Litwin y Stringer**, para ellos el clima organizacional son: "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."

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define 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."

**Luc Brunet** señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: "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.”

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Schneider establece que el clima organizacional es “un compendio de percepciones sostenidas por los individuos sobre el ambiente de la organización”. Estas percepciones reflejan una interacción entre individuo y la organización. Donde el individuo actúa como un procesador de información entre las características de la organización y sus propias características.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es: **“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.”**

Las definiciones de clima organizacional explican que:

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

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

### **1.2.3 Dimensiones del Clima Organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

#### **Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:**

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

2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. 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.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

**Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:**

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

**Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:**

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.



11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

**Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.**

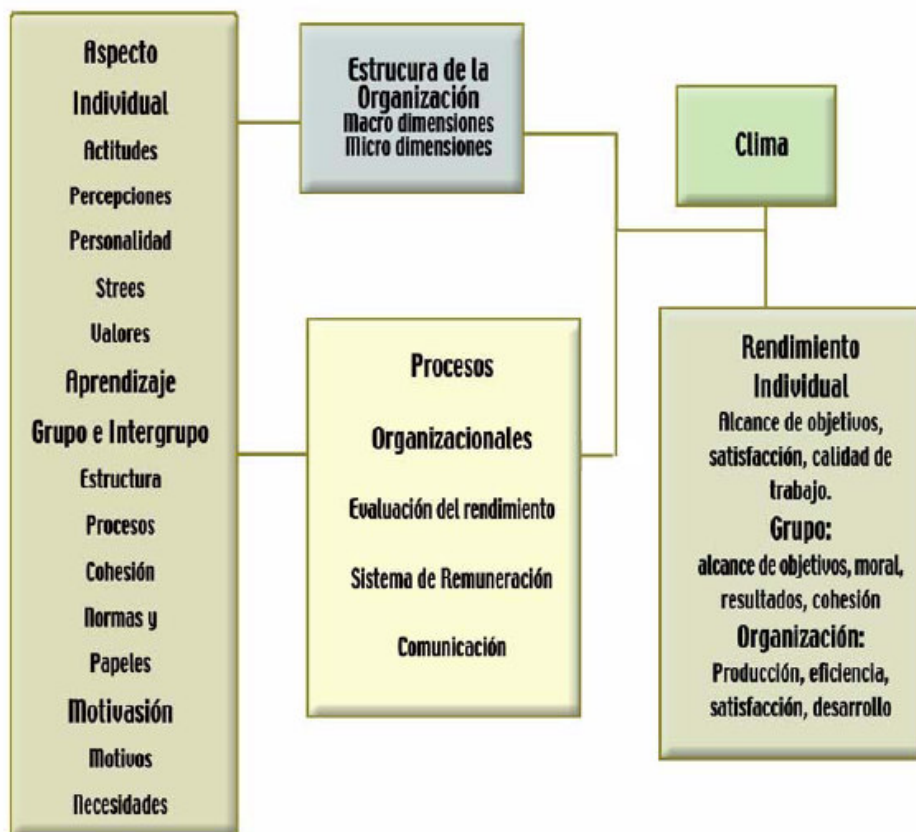
1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

**Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:**

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

### Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: El Clima en las organizaciones (p. 40) de Luc Brunet 2000, México

**Esquema 2.**

### 1.3 Teoría del Clima organizacional de Likert

Por su parte Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima:

- a. **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- b. **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- c. **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Las variables finales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- Clima de tipo autoritario: se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:
  - Sistema I. Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
  - Sistema II. Autoritarismo paternalista: caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los

trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- Clima de tipo Participativo: se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:
  - Sistema III. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
  - Sistema IV. Participación en grupo: su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

**(VER ANEXO 1)**

### **1.4 Importancia del Clima Organizacional**

El diagnóstico del Clima dentro de una organización es fundamental; ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que pueden estar retrasando la

productividad, reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

El estudio del clima organizacional no debe ser solo un ejercicio académico del desempeño, o simplemente por que se hace cada año, sino es una forma de examinar estrictamente donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados a generar lo más altos niveles de desempeño.

Brunet (2000), afirma que el clima una manera global de los valores, las actitudes y las creencias los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima. Si un gerente es capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar la mas eficazmente a su organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas que se pueden nombrar se encuentran las siguientes: logro, poder, productividad, afiliación, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

### **1.5 Características del Clima Organizacional**

Según Brunet (2000), el clima organizacional posee las siguientes características:

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

3. El clima tiene una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
4. El clima esta determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6. Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
7. El clima es un determinante directo comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta.
8. Tiene consecuencia sobre el comportamiento humano.
9. No es fácil conceptualizarlo; pero si de identificarlo y sentirlo.

### **1.6 Componentes del Clima organizacional**

- Las variables deben ser analizadas a partir de la naturaleza y sus interacciones dentro de la composición del Clima organizacional y los efectos que provoca dentro de la organización.
- Los resultados que se observan dentro de una organización provienen de su tipo de clima, que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.
- El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. Un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe desarrollará una actitud aún más

negativa cuando vea como los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

### **1.7 Beneficios del Clima Organizacional**

El estudio del clima organizacional trae consigo una serie de beneficios tales como:

1. *Cuidado fundamental del empleado como un activo.* Las organizaciones son exitosas por el desempeño de los empleados. Cuando los empleados están al cuidado y es creado un ambiente no hay barreras para el desarrollo, su valor verdadero para la organización puede ser completamente realizado.
2. *Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano.* Los seres humanos tienen necesidades de seguridad, afiliación, aceptación y autorrealización. Para que estas y otras necesidades sean satisfechas y orientadas a los niveles más altos de compromiso, iniciativa y desarrollo; la organización debe hacer énfasis en el respeto para la dignidad del empleado, satisfaciendo las necesidades que se presentan, para que puedan disfrutar de una estable y productiva fuerza de trabajo.
3. *La completa comprensión de las realidades del negocio.* Esta evaluación debe llevarse a cabo con una completa comprensión de las realidades negocio, y no como un punto de vista irreal y utópico de un ambiente idealizado. Los factores enfatizados y medidos en esta evaluación son importantes bases para la optimización del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, no únicamente en la creación de ambiente donde cada uno se siente mejor.
4. *Aplicación de la optimización y mejoramiento.* Existe una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, un mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia en su forma de vida y estos factores están dando un énfasis apropiado en esta evaluación porque ellos representan un siempre dinámico presente con el que cada empleado debe enfrentar.

5. Claves para motivación y compromiso. Mas que únicamente identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, ésta evaluación del clima organizacional debe enfocarse en las áreas donde el comportamiento humano puede ser establecido mas positivamente para crear empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante en un clima adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad.

### **1.8 Instrumentos para medir el Clima Organizacional**

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la Teoría de Likert, el diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- a. Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- b. Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades;
- c. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo;
- d. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos;
- e. Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades;
- f. Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales;



- g. Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales;
- h. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema explotador – autoritarismo se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mc Gregor y su liderazgo directivo).
2. Sistema Benevolente – Autoritario relación directa subordinado –líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno a uno (supervisor – supervisado).
3. Sistema consultivo liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. Sistema participativo o de grupos interactivos basado en la teoría de Mc Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que

debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

### **1.8.1 Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional.**

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.



De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

**(VER ANEXO 2)**

## CAPÍTULO II

### 2.1 Motivación

#### 2.1.2 La motivación en las organizaciones

Robbins (2004), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta" (pág. 155).

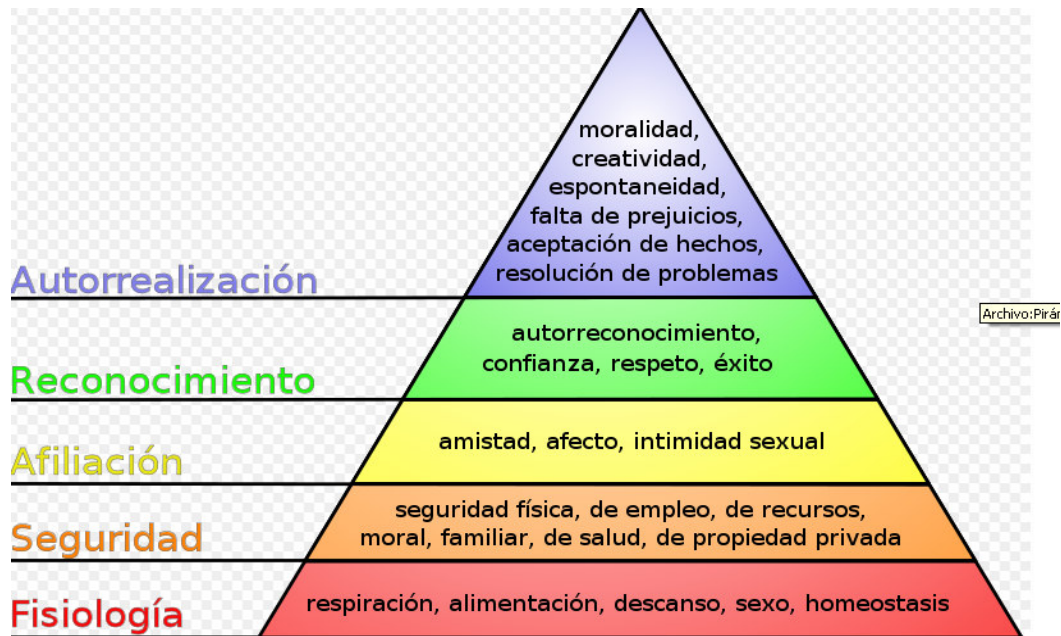
La satisfacción del trabajador es una dimensión de suma importancia en el proceso motivacional, que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe que sus carencias y necesidades están cubiertas. La motivación es el estado o condición que induce a una persona a hacer algo, e implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Por otro lado, La motivación es una serie de procesos individuales que estimulan una conducta para beneficio propio, colectivo o laboral.

La motivación de una persona, también depende de la fuerza de la necesidad y de la percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta carencia. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

Las piezas que conforman las necesidades humanas son:

- a. Naturaleza de las necesidades humanas: son las necesidades fisiológicas o corporales, las necesidades de personalidad, las de seguridad económica, las psicológicas y las necesidades de reconocimiento o logro en el individuo.

- b. Clasificación de las necesidades: Chiavenato (2000), explica la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, quien clasificó las necesidades en:
- Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel mas bajo de las necesidades humanas como alimentación, sueño , reposo y abrigo;
  - Necesidades de seguridad: son las necesidades que llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro;
  - Necesidades sociales: son las necesidades de asociación, participación, aceptación, amistad, afecto y amor;
  - Necesidades de autoestima, son las relacionadas con la manera en que una persona se evalúa y acepta; y
  - Necesidades de autorrealización: son las necesidades que llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como seres humanos autónomos, independientes, autocontrolados y competentes.
- a. Prioridad de las necesidades: Maslow dice que las necesidades humanas están arregladas de acuerdo a su prioridad y conforme unas necesidades se van satisfaciendo, las siguientes tienden a hacerse predominantes.
- b. Tipo de incentivos: los alicientes que pueden motivar a una persona, pueden ser el dinero, la seguridad, la afiliación, la estima y la autorrealización. Estos factores pueden ser determinantes dentro de la organización, para aumentar la productividad y mejorar el clima.



Pirámide de las Necesidades de Maslow

**Esquema 3**

Frederick Herzberg, quien creó la Teoría de la Motivación de los Factores Motivadores – Higiénicos, dividiendo la jerarquía de Maslow, en dos niveles de necesidades que el ser humano desea satisfacer:

- Necesidades inferiores o factores higiénicos (fisiológico, seguridad y pertenencia), y
- Necesidades superiores o factores motivadores (estima y autorrealización).

Entonces, según Herzberg, citado por este mismo autor, la manera correcta de motivar a alguien, es mediante el enriquecimiento del puesto, que consiste en la estructuración del mismo, en forma tal, que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito *"apetito"* por compensar necesidades de nivel superior para alcanzar logro y reconocimiento.

Los elementos higiénicos, son buenos como opciones motivadores, pero únicamente para evitar la insatisfacción. La mejor manera de motivar a las personas, es creando retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Para esto, es necesario:

- Formar grupos de trabajo naturales, cambiando el puesto de manera que cada persona sea responsable de un cuerpo de trabajo identificable.
- Combinar las tareas, permitiendo, por ejemplo, el ensamble de un producto de principio a fin por una persona, en vez de que éste pase por varias operaciones realizadas por distintas personas.
- Establecer responsabilidad hacia los usuarios del servicio o clientes, permitiendo que el trabajador tenga contacto frecuente en la toma de decisiones. Por ejemplo, que una secretaria investigue y responda a algunos requerimientos del cliente, en vez que todos los problemas, grandes o pequeños, sean trasladados al jefe.
- Establecer la carga vertical, es decir, permitir que el trabajador planee y controle su trabajo, en vez de que lo hagan otros.
- Abrir canales de retroalimentación, o sea, establecer procesos de intercambio de comentarios que ofrezcan a los empleados una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Otra de las teorías sobre motivación, es la de las expectativas motivacionales de Víctor Vroom propuso que la motivación ocurre en las personas cuando reconocen un incentivo o recompensa que los pueden satisfacer una necesidad; pero la frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo, el cual en esta teoría, recibe el nombre de barrera frustrante. La teoría de Vroom, afirma que si la persona ve que su esfuerzo le llevará a realizar la tarea y se da cuenta que al cumplir con la tarea, logrará un resultado importante, entonces ocurrirá la motivación. Pero no habiendo dos personas que tengan las mismas necesidades, se puede dar el caso que la misma recompensa, no sea percibida

igualmente importante, motivadora y que satisfaga sus necesidades de la misma manera, por lo que para una de las dos personas, no representará una satisfacción de necesidades.

La teoría de la equidad de Porter Lawler, donde se menciona que debe haber un balance de relación entre resultados e insumos para una persona en relación de otra. Si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente, podrá sentirse insatisfecho, reducirá la cantidad y calidad de su esfuerzo y posiblemente algunas personas quieran dejar la organización. Sin embargo, si los empleados piensan que las recompensas son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción; por otro lado, si consideran que las recompensas son mayores de lo que imaginan equitativo, quizá se esfuerzen más.

Los empleados pueden tolerar durante tiempo algunas injusticias, pero el sentimiento prolongado de injusticia, podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor. La equidad consiste en retribuir con justicia el esfuerzo realizado por el trabajador.

McGregor presentó otro ángulo de la motivación en su teoría de la *Persona Compleja*, y distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo, a las que denominó Teoría X y Teoría Y:

- a. **Teoría X:** Posición Tradicional. Es la concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:
  - el hombre es indolente y perezoso por naturaleza;
  - evita el trabajo o rinde al mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales;



- al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia;
- el hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización; su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro; y,
- su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones, respecto de la naturaleza humana, la teoría  $X$  refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción, y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

La administración, según la teoría  $X$ , se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa. Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como

recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría *X* representa el estilo de administración definido por la Administración científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber, en diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo.

En otros términos, la teoría *X* lleva a las personas a que hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría *X*.

- a. **TEORÍA Y: Posición Optimista.** Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría *Y* se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana:
  - o El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo: dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.

- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades, el hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son, generalmente, consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno, y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa de cierta experiencia negativa en alguna empresa, sino, su efecto.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está amplia y no escasamente-distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría *Y*, desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual, administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

La administración, según la Teoría *Y*, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. Estos no son

creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas, tales factores.

- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría *Y*, propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales. La teoría *X* propone una administración, a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría *Y* es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Algunas sugerencias para motivar al recurso humano. Estas, pueden resumirse en:

- Involucrar al personal en la toma de decisiones de acuerdo a su capacidad.
- Mantener al personal informado de las tareas a realizar y sus recompensas.
- Mantener una política de puertas abiertas y de equidad en la asignación de recompensas.
- Desarrollar una actitud de cuidado, respecto al establecimiento de metas alcanzables.
- Reconocer el buen desempeño de las personas.
- Mantener altos estándares de ejecución.

## Diferencias entre las Teoría X y Y

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas son perezosas e indolentes</li> <li>• Las personas rehúyen al trabajo.</li> <li>• Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.</li> <li>• Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</li> <li>• Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.</li> <li>• El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</li> <li>• Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</li> <li>• Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.</li> <li>• Las personas son creativas y competentes.</li> </ul>

### Esquema 4

Atkinson, desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional, teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- Provocar o no estos comportamientos, depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente, sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico sólo influenciará en el comportamiento, cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- Los cambios en el ambiente que se percibe darán como resultado algunos cambios en el modelo de motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese modelo generará un cambio de comportamientos.

**Esquema 5:** Algunas clasificaciones dicotómicas de los motivos

Motivos objetivo funcionales	Motivos psicologicosociales
Motivos primarios	Motivos secundarios
Motivos positivos (adecuados)	Motivos negativos (adecuados)
Motivos conscientes	Motivos inconscientes

Según la teoría de Shein (citado por Brunet, 2000) se fundamenta en: a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son mas flexibles en el trato con su personal.

Finalmente el autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar

los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

## **2.2 Comunicación Organizacional**

### **2.2.1 Conceptos:**

"Es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una (o a varias) personas, en el EMISOR, con una (o varias) personas, el RECEPTOR, con el objeto de alcanzar determinados objetivos" (Anzieu D. 1974).

"Un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción." (Block Alberto 1978)

"El término comunicaciones se define como el proceso, en las relaciones humanas, de hacer pasar información y entendimiento de las cosas y de los hechos de una persona a otra" (Bittel Lester 1975).

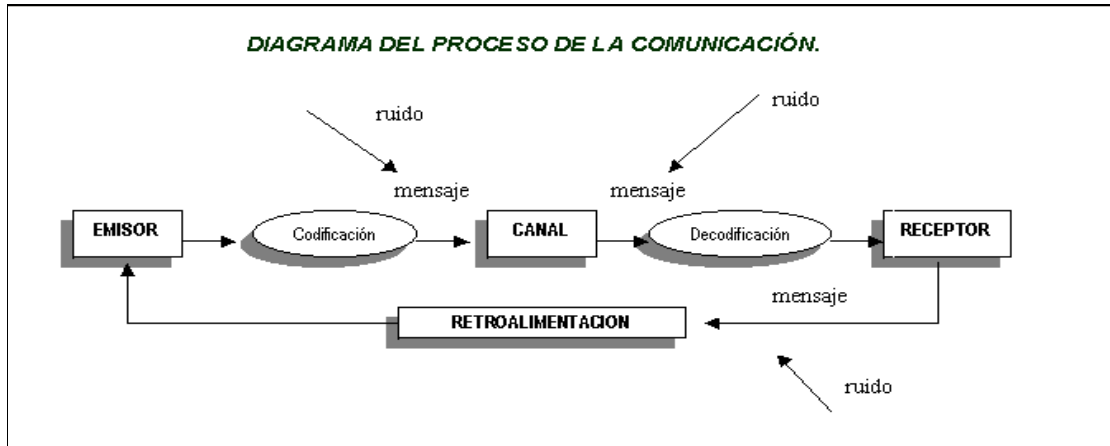
"La comunicación eficaz puede definirse sencillamente como la comprensión simultánea e idéntica del contenido y la intención de un mensaje por el remitente y el receptor" (Basil DouglasC. 1980).

Sintetizando e integrando las definiciones anteriores y ámbito de una organización, puede decirse que las comunicaciones son el flujo de informaciones dirigidas tanto al interior como al exterior de ella y constituyen el medio a través del cual se desarrolla el proceso de organización. Las organizaciones mantienen relaciones entre sí, es decir con otras organizaciones formales, con grupos informales, con individuos aislados y con el entorno. Las relaciones inter-intra y extra institucional constituyen procesos de comunicación.

La gran importancia de la comunicación para la organización, ha motivado a los investigadores en la materia; se han estudiado detenidamente las circunstancias y condiciones para optimizar los flujos de comunicación organizacionales, con el fin de coadyuvar a la consecución de los objetivos de las empresas o instituciones, y así contribuir al desarrollo comunitario, dada la incidencia de los resultados organizacionales en el entorno societario.

La comunicación organizacional, según Gerald M. Goldhaber, es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Para Redding y Sanborn, es simplemente la transmisión y recepción de información que se produce dentro de una organización compleja. Katz y Kahn la definen como el flujo de información dentro del marco de la organización. Thayer la define como el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización.





**Esquema 6.**

## 2.2.2 Clasificación de las comunicaciones organizacionales

Las comunicaciones organizacionales pueden clasificarse según distintos criterios.

### 2.2.2.1 Según los sujetos activos y pasivos.

#### *a. Comunicaciones verticales.*

Son las que tienen lugar entre los distintos niveles de la escala jerárquica utilizando los canales constituidos por la estructura organizativa. Pueden ser ascendentes o descendentes.

Las comunicaciones verticales descendentes constituyen el tipo de comunicación más extendido y sus instrumentos son las órdenes, reglamentos, informaciones de carácter general destinadas a facilitar el trabajo y la integración del empleado en el organismo.

#### Mensajes de autoridad para ser "difundidos"

- Declaraciones sobre la filosofía de la organización
- Diseño de las instalaciones

- Instrucciones impartidas por la dirección
- Comunicación de premios y castigos
- Leyendas y anécdotas del personal jerárquico
- Formas de reacción ante las situaciones críticas
- Formas de reclutamiento del personal
- Diseño de las estructuras organizativas
- Sistemas de información
- Estilos de relación comunicativa

Las comunicaciones verticales ascendentes van desde la base a la cumbre llevando informes , ejecución del trabajo y la marcha de la unidad organizativa, ideas, sugerencias, solicitudes de aclaración, reacciones ante las órdenes e instrucciones recibidas, etc. Se trata de un medio útil para tener información preventiva sobre las decisiones a tomar, reducir la distancia entre dos puntos de vista diferentes y obtener datos útiles sobre la eficacia de la gestión. El flujo ascendente casi con frecuencia se ignora o recibe poca importancia.

#### *b. Comunicaciones horizontales*

Llamadas también laterales, son las que existen dentro de una organización entre las personas pertenecientes a un mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación atraviesa la línea jerárquica, es decir, se transmite sin que sea necesario utilizar los canales formales de autoridad, primero en sentido ascendente y luego descendente. Agilizan el funcionamiento de la estructura organizativa.

Generalmente la información horizontal está constituida por los informes y diversos contactos que se establecen entre los ejecutivos o el personal de un mismo nivel

jerárquico, pero de diferentes departamentos. Abarca juntas, consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

*c. Comunicaciones oblicuas.*

Se verifican cuando un jefe debe entrar directamente en relaciones con los subalternos jerárquicos de otro jefe. Permiten ganar tiempo, evitando una línea jerárquica excesivamente larga y complicada, pero debería recurrirse a este tipo de comunicación sólo en casos extremos, ya que puede provocar conflictos de competencia.

*d. Comunicaciones externas.*

Tienen lugar entre los organismos y el ambiente exterior (personas, grupos, otros organismos, sindicatos, etc.)

### **2.2.2.2 Según el canal.**

Respecto del canal utilizado por el mensaje, las comunicaciones se clasifican en formales e informales.

La organización formal es el estado de las relaciones individuales establecidas por la delegación de la autoridad, responsabilidad y asignación de funciones. La organización informal es el estado de las relaciones establecidas por las interacciones sociales entre individuos en una situación particular.

*A) Comunicaciones formales.*

Tienen lugar a través de una serie de canales y de medios convenientemente dispuestos a tal fin, cuya existencia y modalidad de funcionamiento se ponen en

cocimiento conde todos. Su fin principal es hacer llegar información donde sea necesario y en el momento más conveniente, con el fin de conservar y mejorar la eficiencia de la estructura organizativa.

*B) Comunicaciones informales.*

No se sirve de los canales establecidos y son directas, rápidas, espontáneas y flexibles, gozando de un elevado grado de credulidad entre sus receptores. Pueden llevar informaciones distorsionadas y murmuraciones y existen debido a los intereses personales y de grupo de los individuos. Su modalidad más representativa es el rumor.

El jefe departamental puede utilizarla para conocer los temas y los problemas en torno a los cuales se centren los intereses de sus subordinados; para conocer las esperanzas, temores, rumores difundidos tanto entre sus subordinados como entre otros miembros del organismo y para estar informados sobre las interpretaciones dadas a sus órdenes, instrucciones y comportamiento.

### **2.2.2.3 Según la dirección seguida.**

Se clasifican en ascendentes y descendentes. Estos términos se refieren a la concepción que considera a la organización estructurada en pirámide, en cuya base está casi todo el personal y en cuyo vértice está la conducción superior.

*A) Comunicaciones descendentes.*

Se desplazan del nivel superior a un nivel administrativo inferior. Regulan el desarrollo de la vida de la organización, lo coordinan y dirigen.

Las comunicaciones verticales descendentes son:

Órdenes: Consecuencia de las etapas del proceso administrativo.

Instrucciones: emanan de un jefe y precisa la forma de cómo se debe hacer algo. Se incluyen las políticas, las reglas y las informaciones.

*B) Comunicaciones ascendentes.*

Se mueve de un nivel inferior a otro superior. Se basa en la doble urgencia que toda persona siente de expresarse y en la necesidad de que el jefe obtenga información sobre los intereses y tareas del empleado.

### **2.2.3 Importancia de la comunicación en las Organizaciones:**

La mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, en cualquiera de sus cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupal o colectiva. La mayoría de nuestros actos cotidianos son actos de comunicación; gracias a ésta nos relacionamos con los individuos o grupos que integran nuestro entorno, para cumplir diferentes fines.

Cuando el hombre, como ser racional, descubrió la necesidad de actuar en conjunto para desarrollar tareas que requerían una fuerza mayor a la de un individuo, recurrió a la comunicación para coordinar las actividades de varias personas.

Así, podemos inferir que coordinar la acción conjunta, en todos los ámbitos, se debe a los procesos de comunicación que se producen entre los protagonistas de dicha acción.

En la medida en que las relaciones se tornan más complejas, surge la necesidad de contar con medios de comunicación adecuados para el nivel de desarrollo de esas relaciones.

En este contexto se ubica el impresionante desarrollo de los medios al servicio de la comunicación, que permiten enlazar a individuos de todo el mundo en pocos segundos. La tecnología desarrollada por el hombre se ha incorporado con éxito a la difusión de mensajes, y ahora es posible que éstos recorran el mundo con una velocidad imposible de imaginar hace apenas unos años.

Sin embargo, a este importante desarrollo tecnológico, a su aplicación en los medios de comunicación ya la cada vez más compleja actividad humana, no ha correspondido la evolución de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones. Paradójicamente, aun cuando se cuenta con avanzados medios de comunicación, el hombre actual llega a estar "incomunicado". El avance de los medios de comunicación no ha sido paralelo al avance del contenido de los mensajes, al tratamiento de los mismos, a los sistemas de proceso de información ni a la adecuación de la información para satisfacer las necesidades de la sociedad.

En el ámbito organizacional, el desarrollo de la comunicación no ha sido simultáneo al avance y la complejidad de las organizaciones, este último elemento dificulta, hoy en día, los procesos de comunicación dentro de las mismas, a pesar de que tales procesos resultan de vital importancia para la consecución de los objetivos.

#### **2.2.4 La Comunicación Organizacional en beneficio de las Relaciones Humanas.**

Cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, ya que:

- Se logra cambiar el orden y tipo de pensamiento.

- Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas.
- Se logra cambiar la tensión por atención.
- Se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales.
- Se logra entonces la relación ganar-ganar.

Al comunicar a nuestro capital humano de modo abierto nuestras intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., evitamos afectar la dignidad de las personas generando siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asume sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcances.

### **2.2.5 La retroalimentación sobre el desempeño otro factor fundamental de la comunicación**

Otro elemento esencial dentro de las necesidades de comunicación es la retroalimentación constante y continua sobre la actuación. Algo muy importante es diferenciar entre la evaluación formal de desempeño y una retroalimentación más constante e informal.

La evaluación formal trata de ser una recapitulación de lo logrado, generalmente en un período relativamente largo de tiempo. No obstante, en muchas ocasiones esto se hace de manera subjetiva puestos que:

- No se dan instrucciones de trabajo claras y precisas.
- No se especifican prioridades
- No se establecen parámetros de evaluación
- Interfiere en el superior la relación o imagen que tiene del subordinado.

- La opinión del superior se basa en las experiencias más recientes con el subordinado, olvidando o minimizando otras experiencias o contactos.

Precisamente para contrarrestar todas estas posibles deficiencias, es muy conveniente dar una retroalimentación sobre el buen y mal desempeño con la mayor frecuencia y, siempre que se pueda, inmediatamente después del hecho que le dio origen.

Lo anterior hará que los subordinados tengan idea de qué es lo "bueno", lo "malo", y por qué los superiores lo juzgan así. Todo esto le demostrará al subordinado el interés que se tiene en su desempeño, además que derivará en una mayor objetividad de quienes llevan a cabo la evaluación.

En general la retroalimentación constante sobre el desempeño genera tanto mejor rendimiento como actitudes más favorables.

No obstante, los individuos en el trabajo cotidiano siguen recibiendo muy poca o nula retroalimentación sobre su desempeño, la gente en general, tiene deseos muy intensos de saber si está actuando de manera positiva o negativa y el porqué.

La comunicación en sentido descendente es igualmente importante. El trabajo del supervisor consiste en comunicar continuamente a sus hombres y mujeres las directivas de la administración así como lo que espera que ellos hagan. El problema de la comunicación descendente por lo general es más sencillo que el de la comunicación ascendente debido a que los hombres escuchan cuando el jefe habla.

La comisión de boletines y las reuniones de los empleados son otras formas de comunicar la política y el pensamiento de la administración. Los contactos constantes de los gerentes que continuamente hablan acerca de los planes y políticas de cada departamento son útiles en la comunicación.



### **2.2.6 La Comunicación Organizacional en beneficio de las Relaciones Humanas.**

Cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, ya que:

- Se logra cambiar el orden y tipo de pensamiento.
- Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas.
- Se logra cambiar la tensión por atención.
- Se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales.
- Se logra entonces la relación ganar-ganar.

Al comunicar a nuestro capital humano de modo abierto nuestras intenciones, expectativas, normas, políticas, etc., evitamos afectar la dignidad de las personas generando siempre una relación respetuosa, en la que cada quien cumpla con sus responsabilidades y asume sus derechos, mostrando así, crecimiento y avance ya que cada quien tiene clara su participación y alcances.

### **2.3 Liderazgo**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de

organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

### **2.3.1 Definiciones de Liderazgo**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teoría e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades

del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (2000), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador ) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero

carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### 2.3.2 El liderazgo:

- Debe incluir a otras personas.
- Supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.
- Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores.

Un líder deberá observar lo siguiente:

- **Poder:** Capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.
- **Autoridad:** es un derecho en un puesto para tomar decisiones. La autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad.
- **Influencia:** hacer que un individuo cambie de opinión o forma de ser.

### 2.3.3 Componentes del Liderazgo

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.

- Capacidad para actuar en forma tal para que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

#### 2.3.4 Tipos de poder:

- **Poder legítimo:** como consecuencia del puesto.
- **Poder del conocimiento o de la experiencia:** consultores.
- **Poder de referencia:** influencia, por carisma.
- **Poder coercitivo:** castigo, reprimido.
- **Poder de recompensa:** dar o negar recompensas tangibles e intangibles.

#### 2.3.5 Importancia del liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### 2.3.6 Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### 2.3.7 Esquema 7. Diferencias entre un jefe y el líder:

<b>JEFE</b>	<b>LÍDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul>

### 2.3.8 Tipos de líder

- **Formales:** elegidos, seleccionados o impuestos por parte de la organización o sistema.
- **Informales:** aquellos que por su personalidad y participación sobresalen y van siendo elegidos por los elementos del equipo, grupo o sistema, sin un nombramiento oficial.

### 2.3.9 Estilos de liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **El Líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-**El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y

acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**-El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo



de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

## **2.4 Las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en la administración laboral.

Las caricias psicológicas tienden a validar el sentido de cotización que siente una persona. La mayoría de los empleados esperan por lo menos algún intercambio de caricias psicológicas antes de empezar a hablar del trabajo. Poder llevar a cabo una conversación positiva, lo que es una habilidad interpersonal, está basado en la habilidad de los participantes en poder tomar y pasar turnos.

Existen diferencias culturales e ideológicas y es bueno tener en cuenta las costumbres y maneras de ser de las diversas culturas o clases sociales. El peligro viene cuando nosotros actuamos sobre algunas de estas generalizaciones, sobre todo cuando están basadas en observaciones defectuosas sobre tales cosas, como el contacto ocular, el espacio personal, el interés en la participación en la toma de decisiones y el contacto físico entre las personas.



María Guadalupe Equihua Vergara

Todos traemos ciertos "aportes" al trabajo. Mientras exista un acuerdo entre el valor de los aportes de cada persona, las cosas marchan bien. Las personas que quieran conservar el valor de sus aportes, ya sea personal o administrativo, necesitan valorar los aportes de otras personas.

Entre las muchas actividades de los supervisores, una de las más difíciles es poder escuchar a los trabajadores cuando tienen dificultades. Es, a menudo, demasiado natural o fácil actuar en una forma directiva como un experto, aun cuando el enfoque de oyente sería mucho más apropiado.

## **CAPITULO III.**

### **3.1 El Compromiso organizacional**

Entrando a un nuevo siglo, rodeados de un cúmulo de nuevas oportunidades, los diferentes países descubren un mundo en donde el poder y el liderazgo se comparten cada vez más. En cada país, la búsqueda a largo plazo del bienestar depende sobretodo de la capacidad de la fuerza de trabajo para alcanzar un mayor crecimiento de la productividad. Una productividad mayor permite a las naciones tener más de dónde elegir, satisfacer mejor las necesidades humanas y alcanzar mayores logros (Gibson, Ivancevich y Donnelly 1994).

Para alcanzar mayores logros los gerentes tendrán que manejar adecuadamente el cambio, pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos con sus empresas, empleados que se identifiquen con los valores y objetivos de la empresa y la traten como si fuera propia (Dessler, 1996).

Las pruebas aportadas por la investigación en este tema, indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización. La gente comprometida tiene menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, y por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación. Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

El compromiso organizacional es un término que se ha utilizado con sentidos muy diversos, de inicio, Allport en 1943 lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen (Revista de Psicología Social, 1989).

La delimitación propiamente dicha del concepto tiene lugar en 1965, cuando Lodahl y Kejner (Sancerni, Peiró, González - Romá y Melía, 1989) definen el compromiso como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, en este concepto los autores consideran a la motivación intrínseca como uno de los factores importantes, esto ocasionó una serie de discusiones al respecto.

A partir de estas discusiones es oportuno definir qué se entiende por compromiso organizacional y a la vista de los escasos trabajos sobre el tema en nuestro medio, la tarea no es fácil. Quizás ocurra esto porque, como sostienen Meyer y Allen en 1991 (citados por Bayona, Goñi y Madorrán, 2000), el compromiso organizacional es un estado psicológico. Mathieu y Zajac en 1990 (citados por Bayona, Goñi y Madorrán, 2000) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Así surgen tres componentes del compromiso:

**Identificación:** (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos, que los de la empresa.

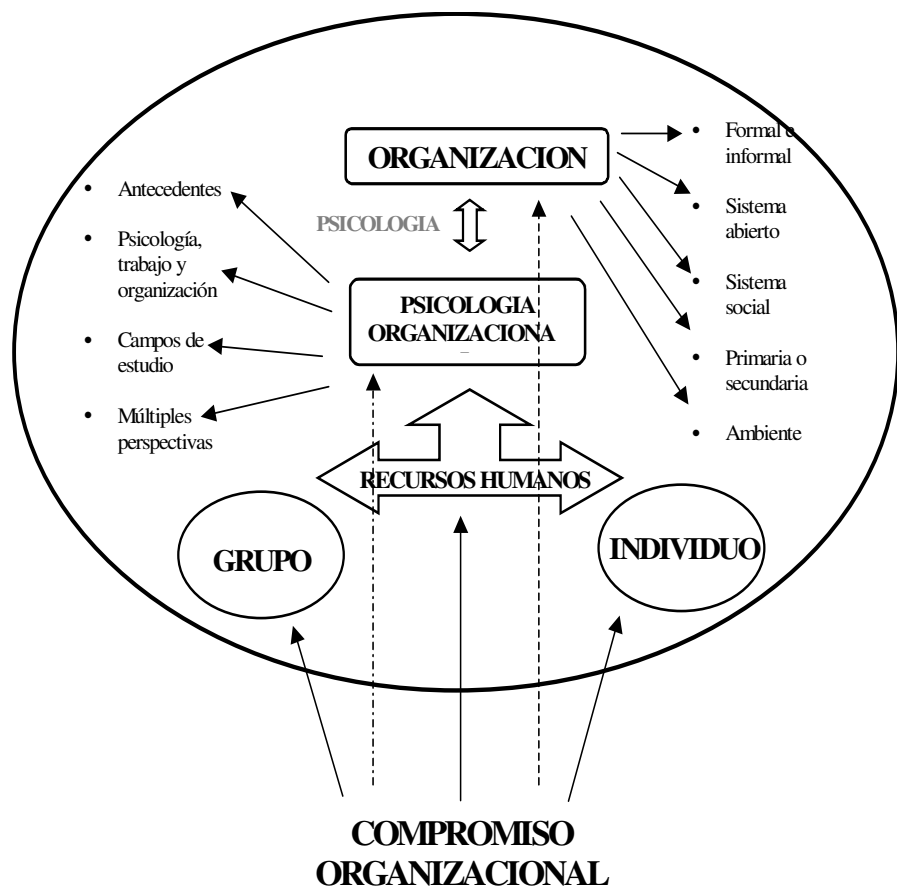
**Membresía:** (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).

**Lealtad:** cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

El compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El Compromiso Organizacional

puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados



**Esquema 8**

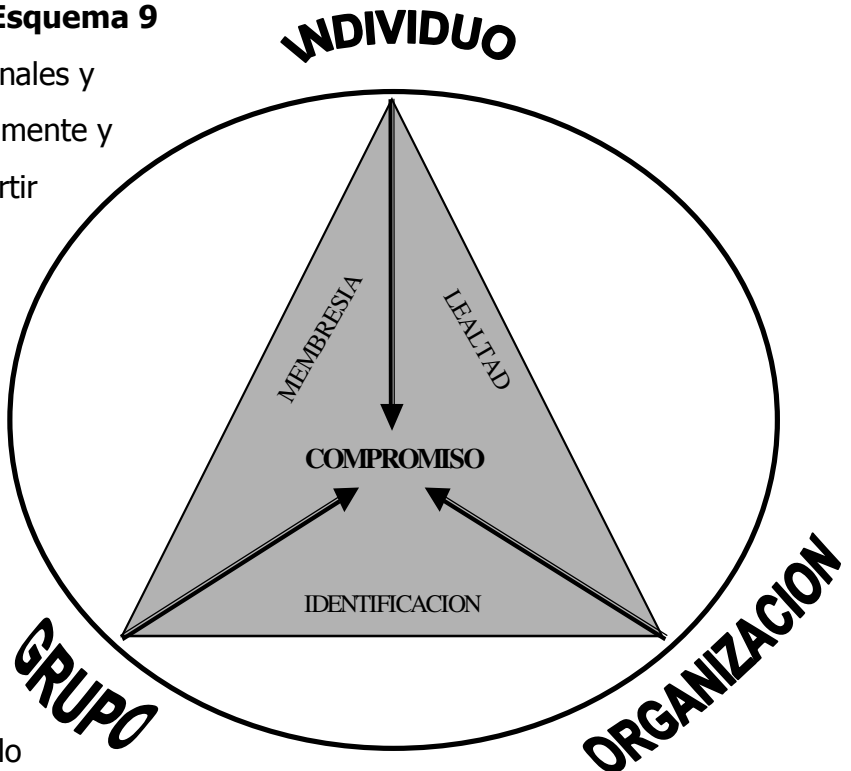
estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

Gracias a la identificación que se logra con la empresa, las expectativas se

**Esquema 9**

cumplen, los objetivos organizacionales y personales no difieren significativamente y se busca conseguir las metas a partir de un mejor desempeño. El empleado sabe que cuenta con un lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional y que le brinda el espacio suficiente para satisfacer sus necesidades.



Cuando el sentimiento de pertenencia es elevado, no sólo existe una fuerte similitud con los objetivos organizacionales, sino que las personas hacen "suya" a la organización. Participan activamente en las actividades que ésta organiza convencidos de que es una manera natural de ser parte integrante de ella.

La lealtad en la organización podría traducirse en actitudes y acciones de sus miembros que muestren prudencia y discreción para manejar y guardar

información confidencial, que la defiendan ante extraños que pudieran dudar del prestigio de la organización; es decir, hablar de ella con orgullo, expresando lo positivo, los logros, las metas conseguidas, los planes futuros de crecimiento, el buen trato al empleado, la calidad de compañeros tanto en el ámbito profesional como humano, los recursos tecnológicos de última generación, etc.. Esta actitud demuestra al contexto que el empleado cree en su empresa y trabaja por ella y por supuesto da la imagen de que esa organización es el mejor lugar para trabajar.

Cuando estos tres componentes están presentes en el capital humano, se puede decir que la organización tiene personas comprometidas; es decir, personas que buscan cumplir sus metas desempeñándose satisfactoriamente, que se sienten miembros activos de la empresa y que la defienden mostrando lo positivo de ella.

Es importante mencionar que existen algunos *factores de riesgo*, en el logro del compromiso organizacional. En relación a la formación, una persona con educación universitaria no asegura a la empresa un nivel adecuado de compromiso, pasa lo mismo con los niveles jerárquicos elevados quienes muestran una tendencia menor en la expresión del compromiso organizacional.

Parece no ser suficiente que la organización controle la rotación y el ausentismo, y que enfatice y recompense el desempeño. Para que el empleado se desenvuelva sin dificultad en el ambiente laboral es importante que se asegure desarrollar niveles adecuados de compromiso organizacional.

### **3.1.1 Características de un empleado comprometido**

Podemos señalar algunas de las principales características de un empleado "comprometido" con la organización:

- 1) Es un jugador de equipo;
- 2) Esta dispuesto a hacer sacrificios para el bien de la empresa;

- 3) Cree en los productos de la empresa;
- 4) Recomienda su empresa como uno de los mejores lugares del mundo para trabajar, y
- 5) Está dispuesto a quedarse en la empresa durante los próximos años, incluso si se le ofrece un modesto aumento de salario en otra empresa.

### **3.2 Indicadores de lealtad:**

Algunos indicadores que se pueden observar para medir el grado de lealtad de los empleados hacia la organización pueden ser los siguientes:

- Permanecer en la empresa, no andar buscando trabajo
- Quedarse hasta tarde para terminar un proyecto
- Mantener la confidencialidad
- Promover la empresa ante clientes y la sociedad en general
- Hacer caso a las reglas incluso sin vigilancia directa
- Sacrificar objetivos personales en bien de los de la empresa
- No mentir, engañar, o robar
- Comprar los productos de la empresa
- Contribuir a donaciones de la empresa a instituciones benéficas
- Ofrecer sugerencias
- Participar en las actividades extracurriculares de la empresa
- Seguir las órdenes
- Ocuparse de las pertenencias de la empresa y no malgastar
- Trabajar con seguridad



- No abusar de ausencias, incluyendo por enfermedad
- Ayudar a los compañeros, ser cooperativo

### **3.3 Reconocimiento y recompensa**

#### **3.3.1 Reconocimiento**

Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y fiel.

El reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento. Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en tangibles y positivos efectos al ampliar los niveles de satisfacción y retención así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo. La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. La gente con suficiente autoestima son potencialmente sus mejores empleados. Estas creencias sobre el reconocimiento son comunes y globales entre los empleados.

#### **3.3.2 Tipos de reconocimiento:**

##### *1.- Reconocimiento informal*

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por

ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.

## *2.- Reconocimiento formal*

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique y de acuerdo a las características de la organización, se puede utilizar el reconocimiento formal e informal en conjunto y alineado con los objetivos definidos, tiene la finalidad de implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, y aumente el compromiso del personal.

### **3.3.3 El efecto del reconocimiento**

Muchas empresas no consideran el reconocimiento como parte fundamental de sus prácticas administrativas. El problema es que muchos directivos piensan que el salario es el único reconocimiento que necesitan los empleados, o se resisten porque están demasiado ocupados en su propio trabajo para dedicar tiempo al reconocimiento o porque creen que supone un gasto para su organización. Nunca pueden estar más lejos de la realidad, pues está contrastado mediante multitud de estudios que el reconocimiento es una grandiosa

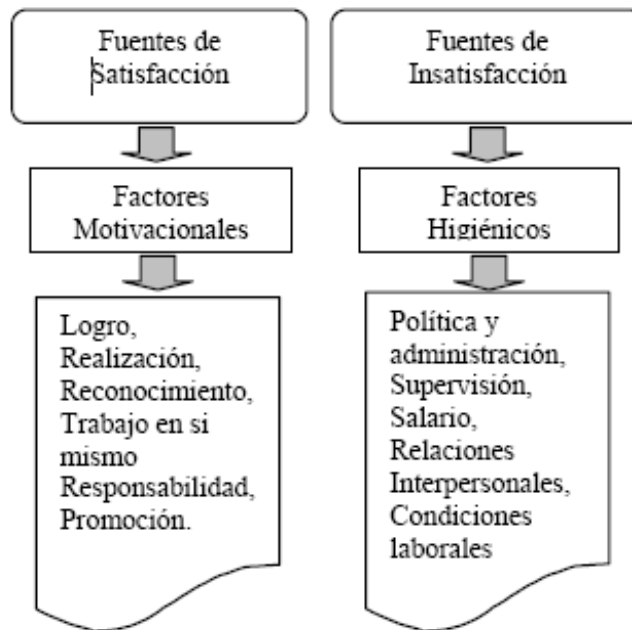
herramienta para motivar y retener al empleado. Existe un gran poder en el reconocimiento y las grandes empresas, las que atraen el mejor talento, lo saben.

### **3.3.4 Reconocer el buen trabajo del empleado**

Una de las quejas más frecuentes de los empleados es 'Nadie se entera de lo que hacemos aquí' y dentro de una cultura de reconocimiento, se refuerzan los valores de la empresa por el comportamiento que reflejan al reconocer a sus empleados y colaboradores. Los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización. Reconocen a sus empleados o colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos. Realizan presentaciones profesionales preocupándose de que se realice correctamente y sin fallos. El efecto en sus empleados es sorprendente y muy rentable. Para destacar y triunfar en nuestro competitivo mercado, debemos extraer el mayor potencial y talento de nuestros empleados. La mejor forma de lograrlo es ofreciendo un eficaz, sincero, público y frecuente reconocimiento al empleado.

### **3.3.5 Necesidad de ser reconocido por su desempeño**

Las necesidades básicas personales son las mismas, en todos los países, en todas las culturas y son compartidas tanto por hombres como por mujeres. ¿Pero cuántos directivos consideran el apreciar a otros como parte fundamental de su trabajo? Cuando los empleados ven a sus superiores que dedican parte de su tiempo en preparar un buen reconocimiento, la moral de éstos sube como la espuma. Sencillamente los motiva, los retiene, los fideliza. Se desarrolla una conexión que vincula al empleado con la empresa de forma especial. Ello fortalece la cultura corporativa y permite a los directivos ofrecer más a la organización a través del esfuerzo de su gente.



Teoría de la motivación y de la higiene, Frederick Herzberg

**Esquema 10**

### 3.3.6 Cómo usar un reconocimiento eficaz

El tiempo es oro y admitámoslo, el reconocimiento requiere su tiempo y dedicación. Siempre hay cualquier cosa más importante que priorizar el reconocimiento. Por mi experiencia, el reconocimiento cojea por una serie de diferentes factores. La gente no sabe realmente cómo darlo eficazmente, por lo que tiene malas experiencias cuando lo hace. Extienden el 'café para todos' cuando lo hacen y finalmente las empresas dudan sobre sus efectos. Para ello es necesario inculcar la cultura del reconocimiento a través de una buena formación y preparación de los mandos y directivos. La claridad y la consistencia son fundamentales. La gente necesita ver que cada persona que hace la misma contribución recibe un mismo reconocimiento por sus esfuerzos, así como es muy importante reconocer el trabajo de todos los que contribuyeron al éxito de un proyecto. Recomiendo a las empresas que establezcan criterios que definan

claramente a la persona adecuada para recibir el reconocimiento. Decida qué es lo que realmente desea alcanzar, a través de sus esfuerzos en reconocimiento y establezca oportunidades que enfatizen y refuercen sus objetivos. Las estadísticas demuestran que la forma más eficaz de reconocimiento tanto formal como informal para organizaciones de tamaño medio, es la que proviene del superior directo al empleado. Tiene sentido desde el punto en que el supervisor es el vínculo tangible entre el empleado y el nivel superior de la empresa.

### **3.3.7 La cultura del reconocimiento en la empresa latina**

Se destaca que la mayoría de las empresas están convencidas de que el reconocimiento y la recompensa tienen una influencia decisiva en el desempeño de sus profesionales. Pero mientras las políticas de reconocimiento tanto formales como informales son práctica habitual en empresas norteamericanas y inglesas, son muy pocas las organizaciones latinas que tienen un sistema formal para gestionar este tipo de acciones. En las empresas latinas se hacen cosas aisladas en materia de reconocimiento y recompensa para propiciar un entorno de trabajo más agradable.

### **3.3.8 Los empleados son seres humanos**

Cada día miles de personas se esfuerzan en su trabajo, desean alcanzar el éxito, quieren que su trabajo sea apreciado y sus esfuerzos reconocidos. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y aprecio que todos necesitamos. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado. Haga del reconocimiento una fuerte cultura de empresa y se asegurará un clima laboral positivo y productivo. Un buen salario y unos buenos beneficios harán que la gente esté satisfecha con su trabajo. Pero al igual que ocurre con los clientes, la satisfacción no significa fidelidad. Sin una clara

y definida identificación con los valores y cultura de la empresa, atractivas oportunidades de desarrollo profesional y una eficaz política de reconocimiento no podremos retenerlos.

### **3.4 Recompensas y Compensaciones**

Un aspecto de vital importancia en la administración de recursos humanos es la definición de una estrategia salarial y de recompensas y compensaciones que determine políticas claras de remuneraciones e incentivos a los empleados. Y esto en realidad no supone que el motivo del trabajador es el dinero, sino más bien que el contar con una estructura adecuada en este rubro, crea un ambiente de equidad, lo cual redundará en identidad, pertenencia y participación entre los colaboradores, aumentando la satisfacción en el empleo.

La compensación laboral es un término más amplio, que implica todo el conjunto de lo que el empleado o colaborador recibe de su trabajo: es decir, considera su sueldo, sus prestaciones, planes de beneficio como seguros, convenios de descuentos en artículos de consumo duradero, posibilidades de otorgamiento de préstamos personales, incentivos y reconocimientos por antigüedad, productividad, por puntualidad, por compromiso mostrado a la empresa, por aportaciones tecnológicas e intelectuales, etc. Incluso, como podemos ver, como parte de la compensación no están únicamente aspectos financieros, sino que también son de importancia los que no son un pago en dinero o en bienes. Un lugar de trabajo donde haya una política de seguridad para el empleado bajo condiciones de desempeño eficiente, es una compensación importante.

Para el empleado, la compensación es lo que él recibe de la empresa por su trabajo, pero también por la preparación y formación que tiene, por los resultados que da a la empresa, por su compromiso con ella, y por los comportamientos que aporta a la misma. Por ello, de alguna u otra forma, el empleado desea ver reflejada su individualidad en lo que recibe de la empresa. Es decir, un empleado

difícilmente va a permanecer satisfecho en su empleo en el transcurso del tiempo siendo tasado de igual forma que sus compañeros. De ahí la importancia de los incentivos: que reconozcan las diferencias entre los empleados (por su lealtad y permanencia, antigüedad, por su potencial de aportación, por su compromiso, etc.) y que estimulen comportamientos específicos que deseamos correspondan a los planes del negocio (puntualidad, productividad, etc.)

Muchas veces queremos que los empleados den la vida por su empresa, pero es necesario que la empresa también les dé vida de calidad a ellos, y esto se logra a través de la estrategia de compensaciones.

### **3.4.1 Beneficios de implantar un sistema de reconocimiento y recompensa**

Si se toma en serio y se preocupa por lo que hacen y cómo lo hacen sus empleados, tómese muy en serio el reconocimiento, ya que es la mayor herramienta de motivación para ello. Los directivos en la mayoría de organizaciones probablemente no conocen cómo se sienten realmente sus empleados. Si dedicaran parte de su tiempo a reconocerles su trabajo obtendrían un impacto extraordinario en el desempeño y rendimiento de sus empleados. A través del reconocimiento sus empleados reflejarán su marca, visión, valores y estrategia cada día y en cada ocasión, lo vivirán y lo transmitirán a través de su comportamiento.

Los lineamientos para un reconocimiento y recompensa efectivas son simples:

**1. Adecuar el reconocimiento a la persona.** Empiece con las preferencias personales de este empleado, recompénselo en formas que él verdaderamente encuentre motivadores. Tales recompensas tal vez sean personales u oficiales,

informales o formales, públicas o privadas, y tal vez tomen la forma de regalos o actividades.

**2. Adecuar el reconocimiento al logro obtenido.** Una recompensa efectiva debe de darse tomando en cuenta la importancia del logro. Un empleado que complete un proyecto de dos años debe ser recompensado en una forma más substancial que uno que simplemente nos hace un favor. La recompensa debe estar en función del monto de tiempo que uno tiene para planearla y llevarla a cabo y el dinero que se tiene para invertir en ella.

**3. Ser específico en el momento justo.** Para ser efectiva, la recompensa necesita ser dada tan pronto como sea posible después de logrado el comportamiento o logro deseado. Las recompensas que se dan semanas o meses después logran poco para motivar a los empleados a repetir esas acciones. Usted debe siempre decir porque se está dando el reconocimiento, esto es, dar un contexto del logro. Una vez que usted ha reconocido constantemente un desempeño deseado, los patrones de reconocimiento pueden ser más intermitentes según el comportamiento deseado se haga habitual en los empleados.

- Los programas de reconocimientos deben reflejar los valores de la compañía y su estrategia de negocios.
- Los empleados deben participar en el desarrollo y ejecución de los programas.
- Los programas pueden involucrar recompensas en dinero, no monetarias o ambas.
- Debido a que aquellas cosas que sean significativas para nosotros pueden no serlo para otras, los programas de recompensas deben tener variedad sobre las mismas.
- Los programas deben ser públicos.



Los programas tienen un periodo de vida muy corto y deben ser modificados con frecuencia. Adicionalmente podemos comentar que, el dar el mismo tipo de reconocimiento a cada miembro de la organización no inspira a los empleados a mejorar, sino que inclusive daña el desempeño de los empleados para alcanzar logros al no sentir un no reconocimiento y apreciación adecuados correspondientes al excepcional trabajo que están realizando.

Sistema de Reconocimiento y Recompensa		
Objetivo	Reconocimiento	Recompensa
Acciones	Actos públicos de reconocimiento. días libres, viajes pagados, etc.	Planes de desarrollo profesional. Promoción estilo participativo, trabajar para una marca de prestigio

Fuente: Bearing Point, España

### Esquema 11

### 3.5 Responsabilidad, autonomía y toma de decisiones

Una forma de poder analizar estos tres conceptos es en el término denominado empowerment, que significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En inglés "empowerment" y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan "empowerment" con "potenciación" y "to empower" con "potenciar", mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como "facultar" y "habilitar".

Otras traducciones relacionadas: To empower: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el quehacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total sea una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana.

### **3.5.1 Premisas del Empowerment**

Estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- **Responsabilidad** por áreas o rendimientos designados.

Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.

Control sobre las condiciones del trabajo.

- **Autoridad** (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.

Nuevo esquema de evolución por logros

### **3.5.2 Características de las Empresas que usan el Empowerment:**

- El puesto le pertenece a cada persona.
- La persona tiene la responsabilidad, no el jefe o el supervisor, u otro departamento.
- Los puestos generan valor, debido a la persona que está en ellos.
- La gente sabe donde está parada en cada momento.
- La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- El puesto es parte de lo que la persona es.
- La persona tiene el control sobre su trabajo.

### 3.5.3 Resultados del Empowerment en las Personas:

- Su trabajo es significativo
- Ellos pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Su rendimiento puede medirse.
- Su trabajo significa un reto y no una carga.
- Tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Participación en la **toma de decisiones**.
- Se escucha lo que dice.
- Saben participar en equipo.
- Se reconocen sus contribuciones.
- Desarrollan sus conocimientos y habilidades.
- Tienen verdadero apoyo.

### 3.5.4 La toma de decisiones y el trabajo en una empresa

Hoy en día realizar bien el trabajo no es suficiente para el éxito de los proyectos empresariales por lo que no podemos olvidarnos de adoptar una actitud abierta y responsable de cooperación y adaptarla a las normas y modos de trabajar de nuestra organización.

La manera más adecuada de proceder a la hora de tomar decisiones en una compañía es analizar la situación desde todos los puntos de vista posibles. Después es necesario actuar con seguridad y convicción. Independientemente también de cuál sea nuestra posición en la empresa, podemos solicitar la cooperación de los demás, y agradecer sus ideas.

Hay que saber lo que puede rendir cada empleado, cuáles son las obligaciones que tiene y exigirle que las cumpla, pero siempre con educación y asertividad, conductas que indican seguridad en nuestra capacidad de liderazgo y confianza en las competencias de los demás.

Tanto la toma de decisiones como la organización laboral se asientan en la facultad de *delegar*. No se trata de dar más trabajo o responsabilidad a los subordinados, sino mejor trabajo, con el fin de que todos nos centremos en lo que es valioso para la empresa. La delegación evidencia el éxito directivo si va acompañada de un buen criterio de selección, formación y refuerzo.

Independientemente del tipo de empresa, es importante que en nuestra organización los objetivos empresariales y departamentales estén bien concretados y definidos, con una doble finalidad:

- Optimizar los recursos disponibles.
- Solucionar, de una manera integrada y eficaz, los problemas reales que puedan generarse.

Dado el derecho que tenemos todas las personas a operar subjetivamente sin ser enjuiciadas, debe incidirse en la necesidad de la comunicación entre todos los interlocutores para la consecución de los objetivos establecidos. Todo ello acompañado de una eficaz coordinación y de un riguroso método de procedimiento de trabajo, que refuerzan notablemente la implicación y el compromiso del personal para cumplir con los plazos acordados.

La organización laboral y la toma de decisiones deben estar orientadas, por tanto, hacia la mejora continua. La vida es un constante cambio, y si se está habitualmente adaptado a él, los conceptos de motivación y de desafío personal continúan manteniendo su valor y reflejándose en el desempeño laboral.

## Capítulo VI.

### 4.1 Caso Práctico

#### 4.1.1. Alcances y Límites

Uno de los principales alcances en la realización de ésta investigación, es el conocer la situación del personal respecto de su relación laborar en lo que concierne al clima de trabajo de la Universidad Vasco de Quiroga. Esta investigación sobre clima organizacional, abarcó al personal del Campus Santa María y con estos resultados se podrían implementar cambios de provecho para el personal y para la institución.

Resulta necesario mencionar que los colaboradores de la Universidad en general, no mostraron resistencia ni desconfianza hacia contestar el cuestionario, esta situación se logro principalmente porque la encuesta se realizo de manera totalmente anónima, lo que permitió acceder a la información solicitada en el instrumento. Debe tomarse en cuenta, que al implementar cambios, el personal será la parte que más se beneficiará, si se llegarán a poner en práctica las recomendaciones, resultado de la investigación.

Algunos de los límites que presenta esta investigación, es que el instrumento que se utilizó para determinar el clima organizacional, fue modificado para que éste se adaptara a las características que presentaba la Universidad. Por lo que éste mismo instrumento, puede ser aplicado a otras organizaciones, siempre y cuando, éstas presenten características similares a las de la institución.

Del mismo modo, los resultados que ésta tesis presenta, son reflejo de la situación que se estaba dando dentro de la organización en el momento en que se realizó la

evaluación, ya que tratándose de clima laboral, éste varía dependiendo de las personas que laboran para una organización y de las condiciones bajo las cuales desempeñan sus tareas, por lo que los resultados únicamente aplican para determinado momento, y no para ser una referencia a largo plazo.

#### **4.1.2. Aporte**

La información y los datos que este trabajo de investigación refleja, podrán ser de utilidad para la Universidad que fue objeto de la investigación, si los directivos así lo desean, podrán tomar decisiones respecto de los factores que determinan el clima laboral en su organización, y aplicar de forma certera, la información que se suministre.

Por otro lado, será de interés y ayuda, para las personas e instituciones, que interesados en el tema de clima organizacional, puedan conocer o ampliar información para su posterior aplicación. Además, será de provecho para los estudiantes que necesiten tener un marco de referencia para realizar un proyecto de investigación en general, y para quienes, específicamente, necesiten obtener información adicional respecto del proceso de recursos humanos conocido como clima organizacional y los factores que pueden afectarlo.

#### **4.1.3. Método**

##### **4.1.3.1. Sujetos**

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó a un grupo de empleados de la Universidad Vasco de Quiroga, institución de educación superior.

Actualmente los dos segmentos del mercado al que esta institución se dirige son:

- Alumnos de educación media superior; y

- Alumnos de educación superior

De un total de 120 empleados administrativos se eligió una muestra de 50 empleados administrativos que laboran en el campus Santa María de la ciudad de Morelia, Michoacán.

#### 4.1.3.2. Instrumento

Para poder establecer cuáles son los factores que determinan el clima organizacional en la Universidad, se utilizó el *Cuestionario para evaluar Clima Laboral*, que consta de 48 preguntas, mismas que, distribuidas al azar, evalúan algunos de los distintos factores que integran el clima laboral, como se muestra continuación:

<b>Factor que evalúa</b>	<b>Preguntas número...</b>
<b>Autonomía, Toma de decisiones y responsabilidad.</b>	1f, 3a, 3b, 6a, 6b, 8b
<b>Identificación con la empresa</b>	1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1g
<b>Motivación</b>	2a, 2b, 2c, 2d, 2e, 2f, 3c, 3d, 3e, 4f
<b>Reconocimiento y recompensa</b>	6c, 6d, 6e, 6f, 7a, 7b, 7c, 7d, 7e, 8a, 8c, 8d
<b>Liderazgo</b>	5a, 5b, 5c, 5d, 5e, 5f
<b>Relaciones Interpersonales</b>	4a, 4b, 4c, 4d, 4e
<b>Comunicación organizacional</b>	9a, 9b, 9c

El *Cuestionario para evaluar Clima Laboral*, está estructurado en Escala de Likert.  
**(VER ANEXO 3)**

La forma de calificar el cuestionario es por medio de frecuencias, donde se reúnen los reactivos que evalúan cada factor y luego se suman las respuestas iguales que proporcionen los participantes, a través de un sistema informático llamado SPSS, el cual nos sirve de base de datos y nos permite dar un mejor manejo de la información, para la toma de decisiones.

#### **4.1.3.3. Procedimiento**

- Se planteo una Hipótesis de la cual partimos para definir el problema y los objetivos.
- Se definió el problema y se establecieron los objetivos.
- Planteamos las preguntas de investigación que nos ayudarían a llegar a la respuesta de nuestra hipótesis.
- Propusimos un Marco Teórico que nos sirviera de base para la fundamentar los distintos criterios y teorías dentro de la investigación.
- Se inició con la investigación de antecedentes sobre Clima Organizacional.
- Se realizó una revisión de material bibliográfico para justificar el tema teóricamente.
- Se identificaron los elementos de estudio, para poder responder la pregunta de investigación.
- Fue necesario escoger la empresa o institución donde se aplicaría la investigación
- Se decidió, por factores de tiempo y distancia, hacer el estudio en la Universidad Vasco de Quiroga, campus Santa María
- Se escogió un instrumento para la recolección de datos, y luego se adaptó a las necesidades de la institución.
- Luego, de tener un instrumento confiable, éste se aplicó a los participantes.
- A continuación se tabularon los resultados.



- Las respuestas al grupo de preguntas que evalúa cada uno de los siete factores, se representaron por medio de gráficas, que reflejaron, la percepción del personal de la UVAQ campus Santa María
- Se interpretaron los resultados, sustentándolos con la teoría recolectada.
- Se redactó un informe, con la presentación de resultados y la propuesta de recomendaciones.

#### **4.1.4 Tipo de Investigación y Metodología Estadística**

Esta investigación es de tipo descriptiva, que según Franco (1997), es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno; y sirve para describir diversas pautas de comportamientos sociales de una comunidad.

La metodología estadística a utilizar, serán gráficas e histogramas de frecuencias.

#### **4.1.5 Presentación de resultados**

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al *Cuestionario para evaluar Clima Organizacional*.

Los resultados se presentan en porcentajes.

Los resultados se encuentran agrupados por pregunta, según el factor que evalúan:

- Autonomía, Toma de decisiones y responsabilidad,
- Identificación con la empresa,
- Motivación,
- Reconocimiento y recompensa,
- Relaciones Interpersonales,
- Comunicación y
- Liderazgo

Cada gráfica que representa un reactivo, se presenta con una breve interpretación.

Finalmente se hará una integración de los reactivos para cada factor con una interpretación global e inferencias.

#### 4.1.5.1 FACTOR: AUTONOMÍA, TOMA DE DECISIONES Y RESPONSABILIDAD

Se refiere al grado de libertad que posee un sujeto para realizar su trabajo en cuanto a toma de decisiones, supervisión, entre otros, para llevar a cabo su trabajo. Así como la capacidad que tiene una persona para responder a sus obligaciones.

**Gráfica 1**

Conoce bien lo que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	1	2.0	2.0	2.0
si/no depende	1	2.0	2.0	4.0
si pero con algun matiz	4	8.0	8.0	12.0
si	44	88.0	88.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



En la gráfica puede apreciarse que el 88% de los participantes conocen lo que aportan con su trabajo al conjunto de la empresa, mientras que un 2% de ellos no

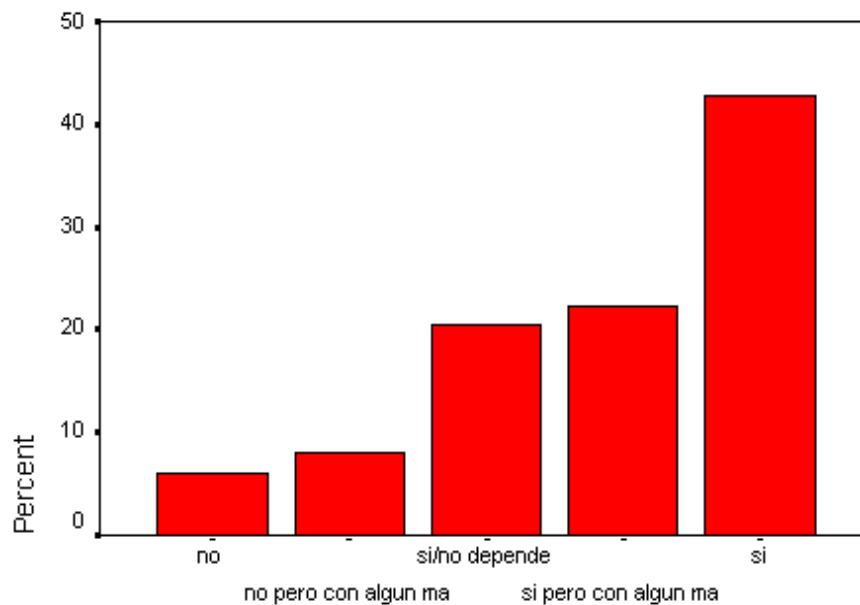
lo conocen. Se observa que en esta institución el personal esta consiente de la importancia de su aportación y como impacta al conjunto de la institución.

## Gráfica 2

**Considera que tiene la suficiente autonomia en su trabajo?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	3	6.0	6.1	6.1
	no pero con algun matiz	4	8.0	8.2	14.3
	si/no depende	10	20.0	20.4	34.7
	si pero con algun matiz	11	22.0	22.4	57.1
	si	21	42.0	42.9	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

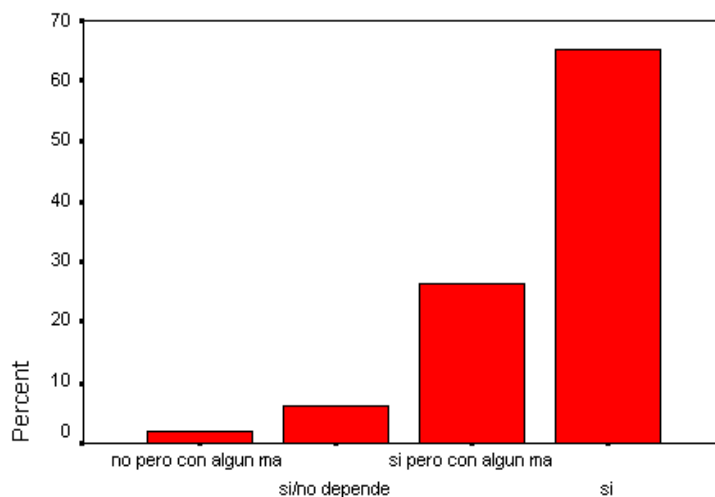
**Considera que tiene la suficiente autonomia en su trabajo?**



En cuanto a la autonomía el 42.9% de la población dijo considerar si tener suficiente. Resulta necesario evidenciar por lo general el personal de una u otra forma siente tener un cierto grado de autonomía en su trabajo.

**Gráfica 3**
**Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no pero con algun matiz	1	2.0	2.0	2.0
	si/no depende	3	6.0	6.1	8.2
	si pero con algun matiz	13	26.0	26.5	34.7
	si	32	64.0	65.3	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

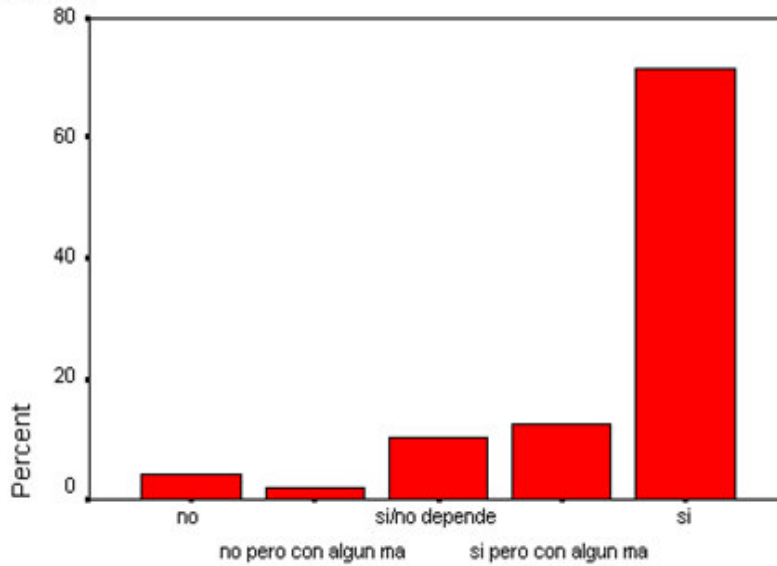
**Considera que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?**


La percepción de los empleados en cuanto a tener la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo es del 65% y solo un 2% dice no tenerla.

**Gráfica 4**
**El puesto que ocupa dentro de la empresa está en relación con la experiencia que posee?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	2	4.0	4.1	4.1
	no pero con algun matiz	1	2.0	2.0	6.1
	si/no depende	5	10.0	10.2	16.3
	si pero con algun matiz	6	12.0	12.2	28.6
	si	35	70.0	71.4	100.0
Total		49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

**El puesto que ocupa dentro de la empresa esta en relación con la experiencia que posee?**



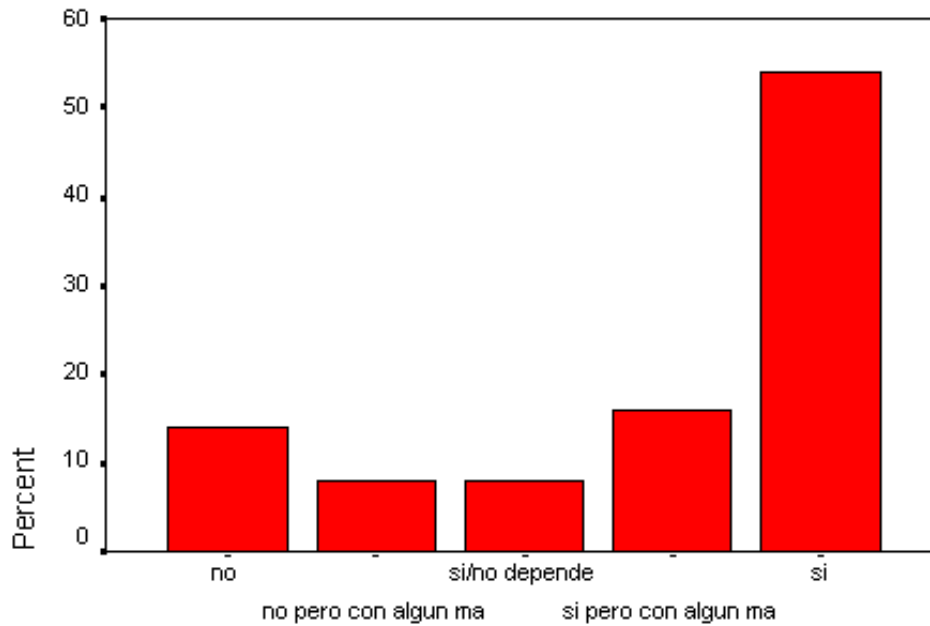
En cuanto a la relación de su experiencia con el trabajo que desempeñan el 71.4% del personal considera que si existe, mientras solo el 4.1% considera que no la hay.

### Gráfica 5

**Su puesto está en relación con su título profesional?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	7	14.0	14.0	14.0
no pero con algun matiz	4	8.0	8.0	22.0
si/no depende	4	8.0	8.0	30.0
si pero con algun matiz	8	16.0	16.0	46.0
si	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

### Su puesto está en relación con su título profesional?



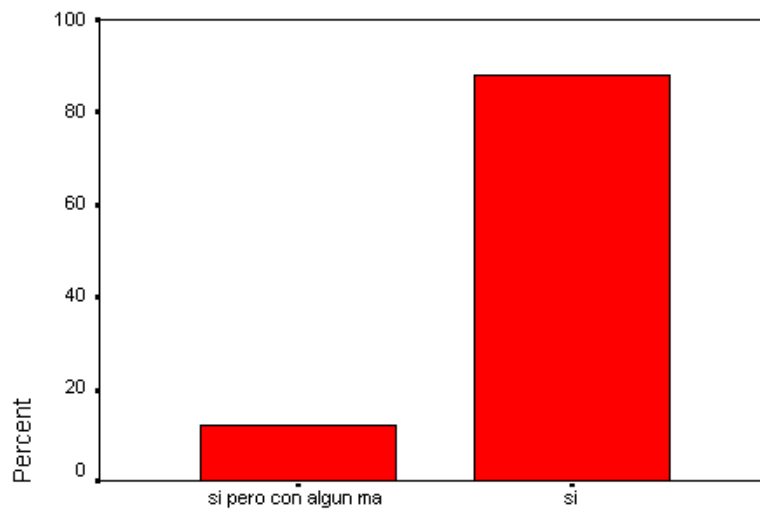
En cuanto a la relación de su puesto de trabajo con su título profesional el 54% del personal considera que si existe, mientras que el 14 % considera que no la hay.

### Gráfica 6

#### Considera usted que en su empresa realiza un trabajo útil?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	si pero con algun matiz	6	12.0	12.2	12.2
	si	43	86.0	87.8	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

### Considera usted que en su empresa realiza un trabajo útil?



En relación a si consideran los empleados realizar un trabajo útil, podemos considerar que si lo hacen ya que 87.8% lo afirma sin dudas y el 12.2% dice si pero con algún matiz.

En cuanto al factor AUTONOMÍA, TOMA DE DECISIONES Y RESPONSABILIDAD se refiere, según los resultados, es evidente que al personal de ésta institución, se siente tenerlo en su mayoría con algunos consideraciones.

#### 4.1.5.2 FACTOR: IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA

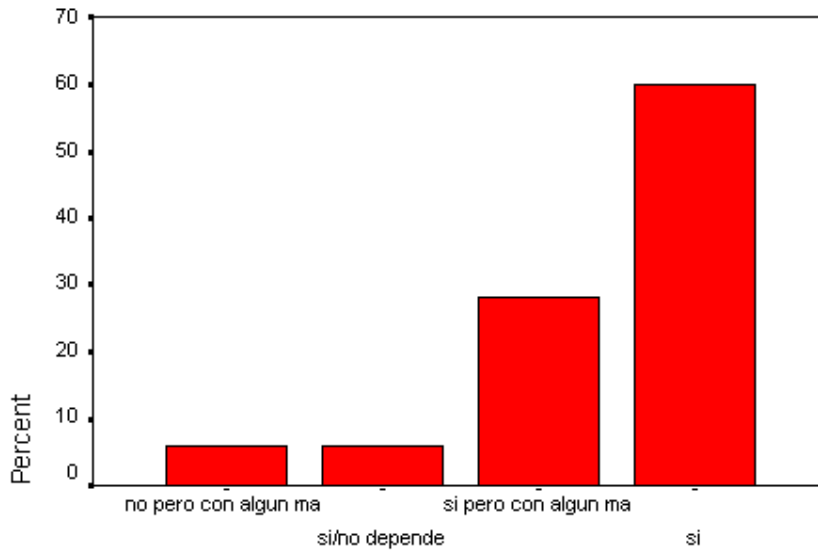
Se refiere a qué tanto un empleado se identifica con la institución educativa.

#### Gráfica 7

Satisfacción con su trayectoria dentro de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no pero con algun matiz	3	6.0	6.0	6.0
si/no depende	3	6.0	6.0	12.0
si pero con algun matiz	14	28.0	28.0	40.0
si	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

### Satisfacción con su trayectoria dentro de la empresa



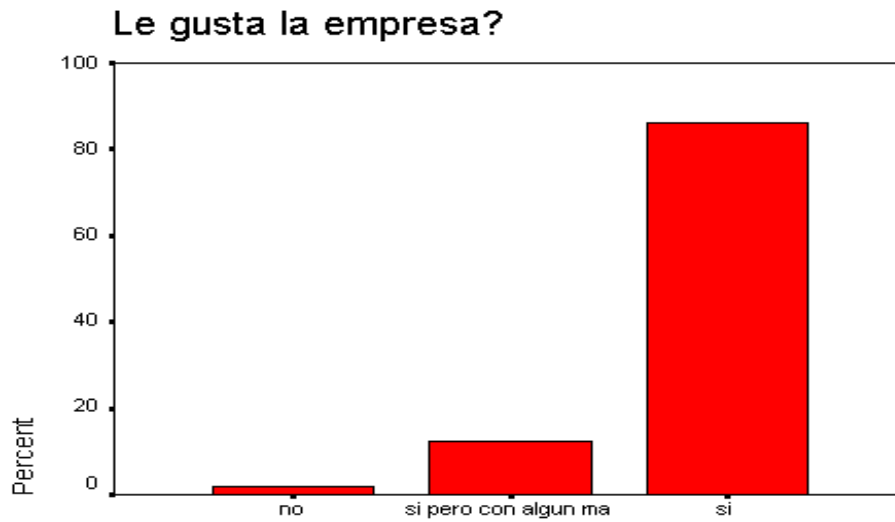
Al 60% de los colaboradores, trabajar en ésta empresa les produce alegría y satisfacción y les gusta lo que hacen, al 28% si pero con algún matiz. Solo al 6% de los colaboradores no les gusta trabajar en dicha institución.

### Gráfica 8

Le gusta la empresa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	1	2.0	2.0	2.0
si pero con algun matiz	6	12.0	12.0	14.0
si	43	86.0	86.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



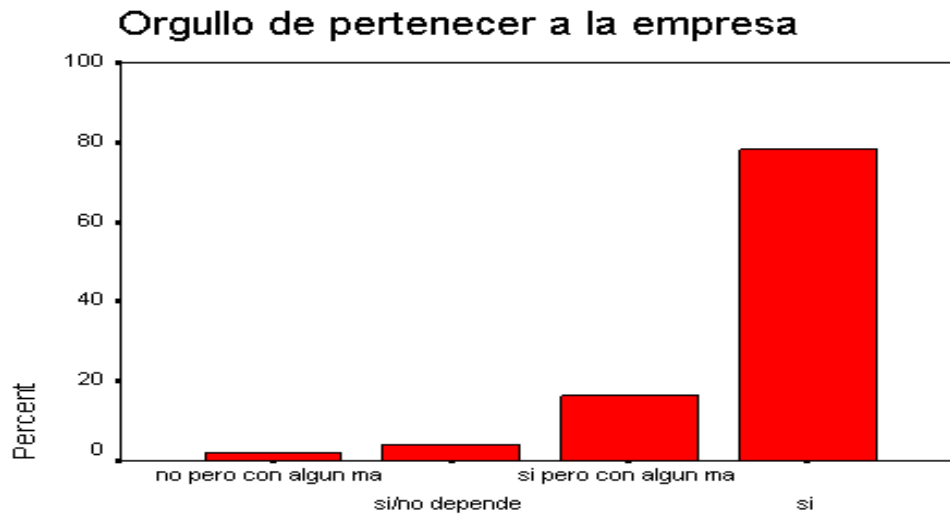


El 86% de las personas de esta institución, les gusta su empresa, al 12% si pero con algún matiz y solo al 2% les desagrada la institución.

### Gráfica 9

**Orgullo de pertenecer a la empresa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no pero con algun matiz	1	2.0	2.0	2.0
	si/no depende	2	4.0	4.0	6.0
	si pero con algun matiz	8	16.0	16.0	22.0
	si	39	78.0	78.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

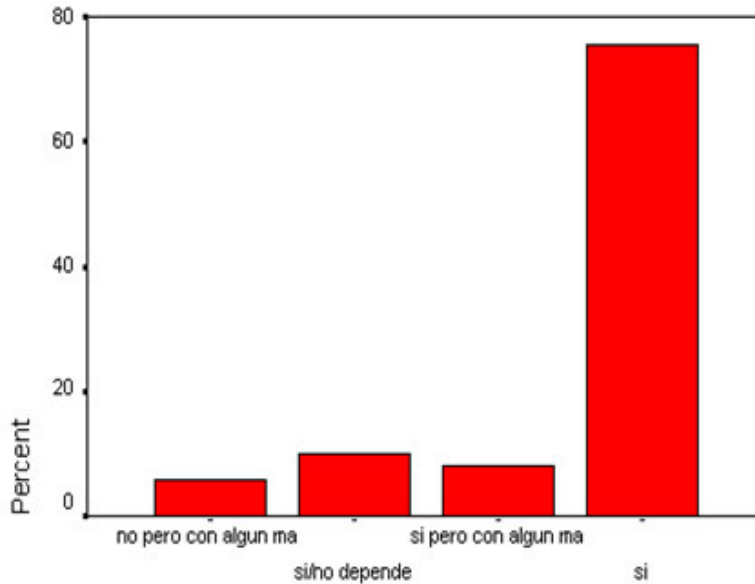


El 78% del personal de la institución comento sentirse orgulloso de laborar en ella, el 16% si pero con algún matiz, el 4% si/no depende mientras que solo el 2% dice no estar orgullo de pertenecer a ella.

### Grafica 10

**De haber sabido como serían las cosas en la empresa hubieran entrado en ella?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no pero con algun matiz	3	6.0	6.1	6.1
	si/no depende	5	10.0	10.2	16.3
	si pero con algun matiz	4	8.0	8.2	24.5
	si	37	74.0	75.5	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
	Total	50	100.0		

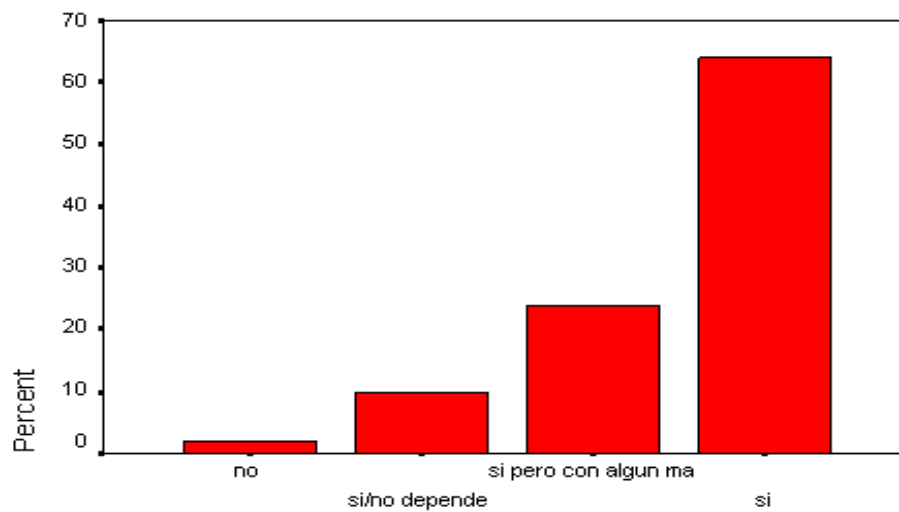
**De haber sabido como iban a ser las cosas en la empresa hubiera entrado en ella?**


El 75.5% de personas de la Universidad, dicen aún sabiendo como serían las cosas dentro de ella habrían entrado a trabajar en ella, Un 10.2% lo haría hecho pero algunas condicionantes. Mientras que el 6.1% no habrían entrado.

**Gráfica 11**
**Se siente integrado a su empresa?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	1	2.0	2.0	2.0
si/no depende	5	10.0	10.0	12.0
si pero con algun matiz	12	24.0	24.0	36.0
si	32	64.0	64.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

### Se siente integrado a su empresa?



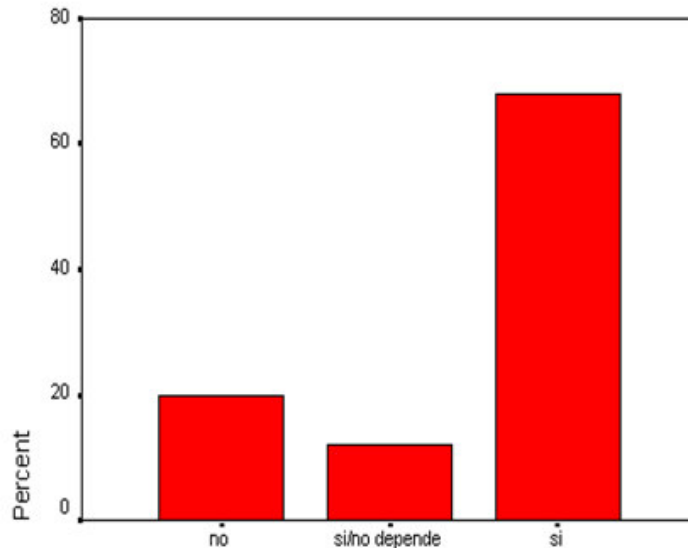
El 64% se siente totalmente integrado a la institución, el 24% del personal si lo siente, pero no totalmente, 10% dice que si/no dependiendo, y solo el 2% no logra sentirse integrado a ella.

### Grafica 12

#### Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo en igualdad de sueldo y condiciones , se quedaria en la empresa?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	10	20.0	20.0	20.0
si/no depende	6	12.0	12.0	32.0
si	34	68.0	68.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo en igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?**



Si al 20% del personal de esta empresa le ofrecieran otro trabajo, se iría sólo si le ofrecieran algo mejor de lo que tienen. El 68% dijo que no se iría a trabajar a otro lugar. Se manifiesta, en general, que las condiciones laborales que ofrece ésta empresa son satisfactorias para el personal.

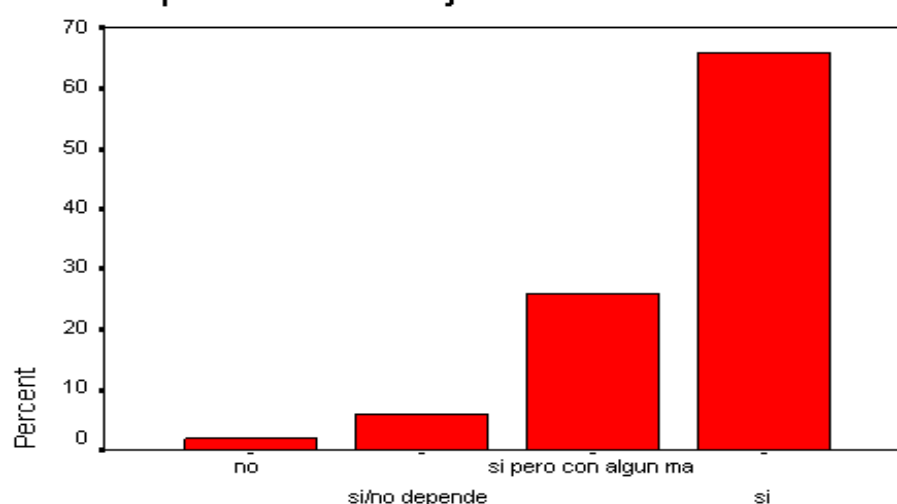
En síntesis, en cuanto al factor IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA y en base a los resultados obtenidos, el personal de esta empresa se siente identificado con la cultura organizacional ya que éste tomaría la decisión de cambiarse de trabajo, sólo si se les ofreciera mejoras considerables tanto en sueldo como en condiciones laborales.

#### **4.1.5.3 FACTOR: MOTIVACIÓN**

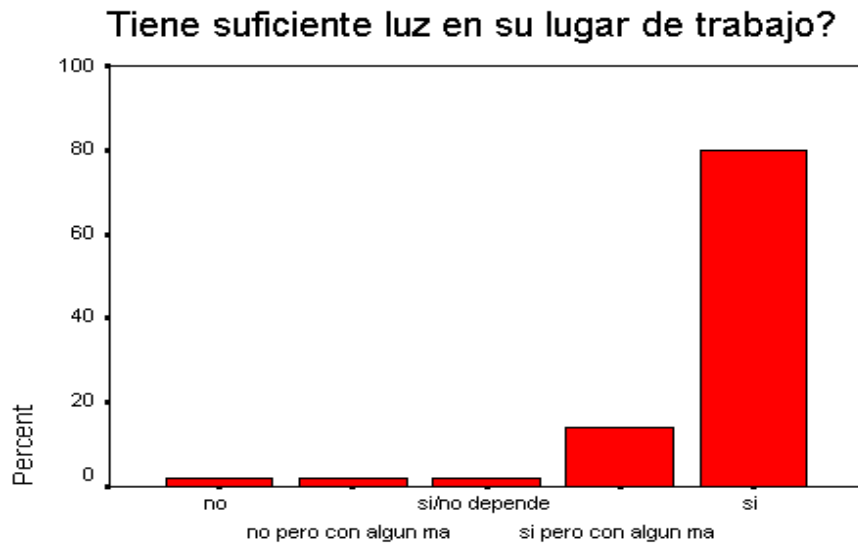
Es la predisposición del empleado para realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa. Este factor se ve muy influenciado por la satisfacción que la empresa le proporcione al empleado.

**Gráfica 13**
**Su puesto de trabajo le resulta comodo?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	1	2.0	2.0	2.0
si/no depende	3	6.0	6.0	8.0
si pero con algun matiz	13	26.0	26.0	34.0
si	33	66.0	66.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**Su puesto de trabajo le resulta comodo?**

**Gráfica 14**
**Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	1	2.0	2.0	2.0
no pero con algun matiz	1	2.0	2.0	4.0
si/no depende	1	2.0	2.0	6.0
si pero con algun matiz	7	14.0	14.0	20.0
si	40	80.0	80.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



**Gráfica 15**

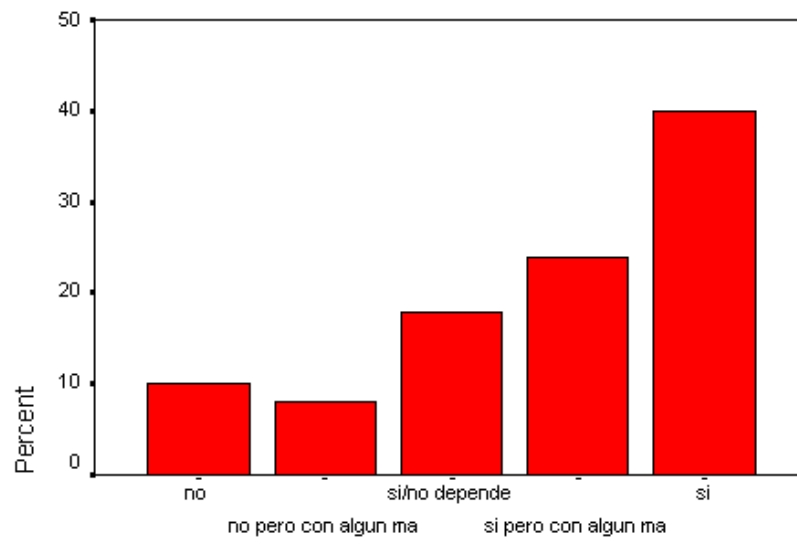
**La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	7	14.0	14.0	14.0
no pero con algun matiz	1	2.0	2.0	16.0
si/no depende	9	18.0	18.0	34.0
si pero con algun matiz	12	24.0	24.0	58.0
si	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



**Gráfica 16**
**El nivel de ruido es soportable?**

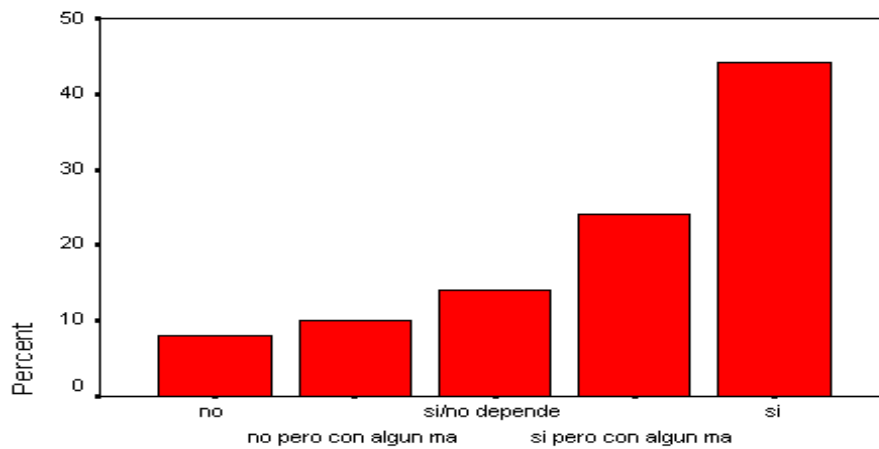
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	5	10.0	10.0	10.0
	no pero con algun matiz	4	8.0	8.0	18.0
	si/no depende	9	18.0	18.0	36.0
	si pero con algun matiz	12	24.0	24.0	60.0
	si	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**El nivel de ruido es soportable?**

**Gráfica 17**
**Los aseos están limpios?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	4	8.0	8.0	8.0
	no pero con algun matiz	5	10.0	10.0	18.0
	si/no depende	7	14.0	14.0	32.0
	si pero con algun matiz	12	24.0	24.0	56.0
	si	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



### Los aseos están limpios?

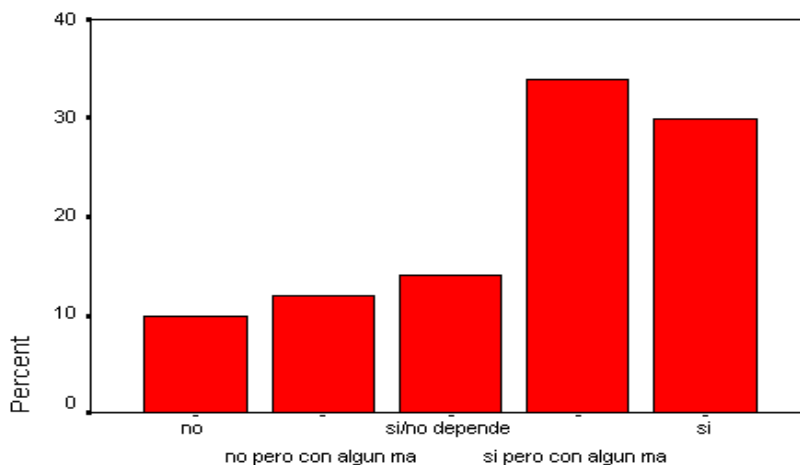


**Gráfica 18**

### Su ordenador funciona a una velocidad adecuado?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	5	10.0	10.0	10.0
no pero con algun matiz	6	12.0	12.0	22.0
si/no depende	7	14.0	14.0	36.0
si pero con algun matiz	17	34.0	34.0	70.0
si	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

### Su ordenador funciona a una velocidad adecuado?



Todos los rubros anteriores miden la PERCEPCIÓN general, la opinión que los empleados tienen de la Universidad, es que es un lugar agradable y cómodo para trabajar, que con su trabajo aportan productividad y los ayuda a desarrollarse

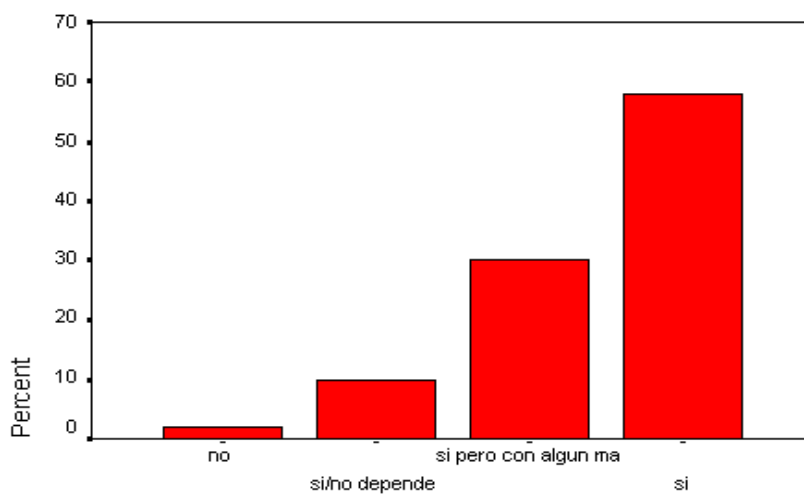
como individuos. Por los resultados obtenidos se considera que los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar. Este aspecto es positivo en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y con la actitud con las que las lleva a cabo.

## Gráfica 19

Considera que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	1	2.0	2.0	2.0
si/no depende	5	10.0	10.0	12.0
si pero con algun matiz	15	30.0	30.0	42.0
si	29	58.0	58.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

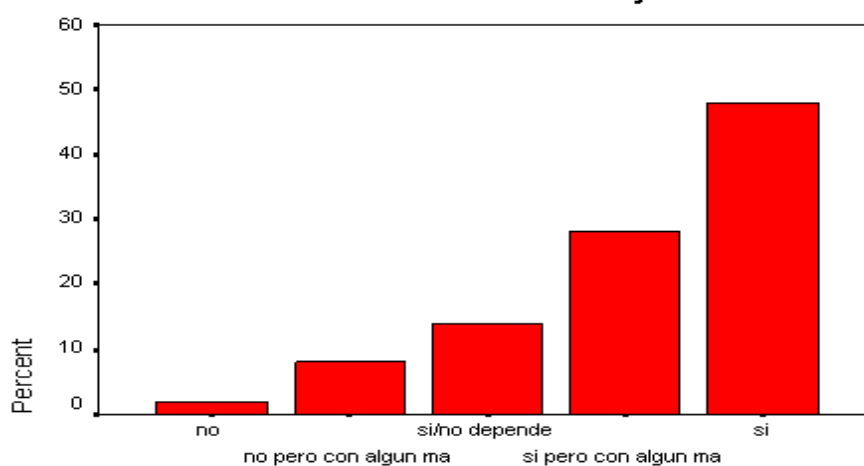
Considera que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?



Dentro de esta institución, las opiniones / ideas de los colaboradores pueden ser expuestas, ya que un 58% del personal no tiene ningún problema en hacerlo. Un 30%, dijo que si pero con sus reservas y solo el 2% opina que no son escuchadas.

**Gráfica 20**
**Se siente realizado en su trabajo?**

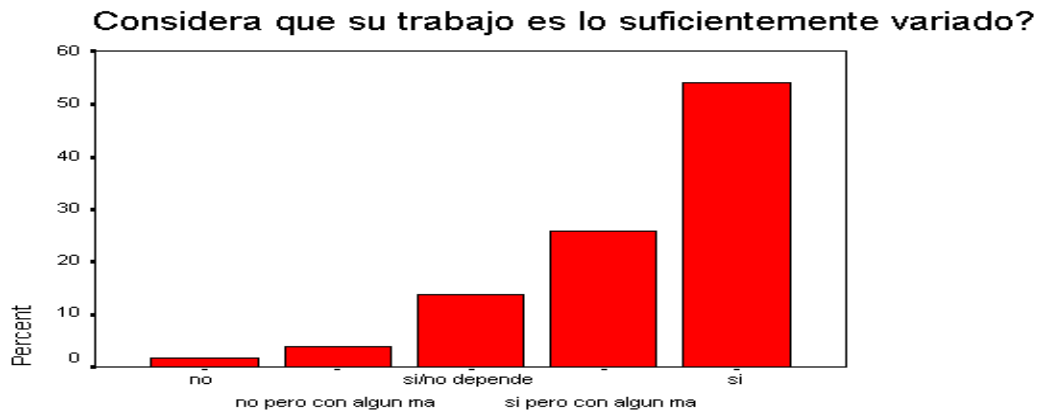
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	1	2.0	2.0	2.0
no pero con algun matiz	4	8.0	8.0	10.0
si/no depende	7	14.0	14.0	24.0
si pero con algun matiz	14	28.0	28.0	52.0
si	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**Se siente realizado en su trabajo?**


Las personas se sienten realizadas en su trabajo y se demuestra tomando en cuenta que al 48% dijo un rotundo si, el 28% lo dijo pero con algún matiz y el 14% si /no dependiendo. Tan solo el 2% dijo no sentirse realizado en su trabajo.

**Gráfica 21**
**Considera que su trabajo es lo suficientemente variado?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	1	2.0	2.0	2.0
no pero con algun matiz	2	4.0	4.0	6.0
si/no depende	7	14.0	14.0	20.0
si pero con algun matiz	13	26.0	26.0	46.0
si	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



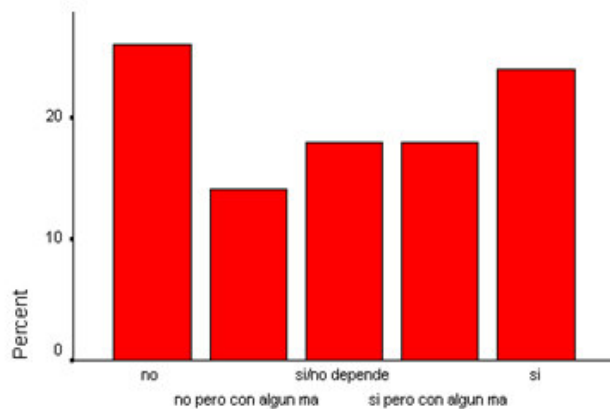
El 54% del personal considera que su trabajo es lo suficientemente variado, el 26% lo considera con algún matiz, el 14% si/no depende y tan solo el 2% considera que sus actividades son monótonas.

## Gráfica 22

**Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	13	26.0	26.0	26.0
no pero con algun matiz	7	14.0	14.0	40.0
si/no depende	9	18.0	18.0	58.0
si pero con algun matiz	9	18.0	18.0	76.0
si	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?**



Al respecto de la movilidad de los empleados de la empresa consideran el 26% que no existe movilidad alguna y en contraste el 24% considera que si hay mucha. En este rubro se puede observar una clara división de opiniones.

La MOTIVACION en el personal de la Universidad en general es elevada, según lo reflejan los resultados. Las condiciones laborales son satisfactorias, otro agente que motiva al personal a sentirse cómodo es el poder expresar sus ideas a compañeros y jefes con libertad, aunque éstas, a veces, puedan no ser tomadas en cuenta.

#### 4.1.5.4 FACTOR: RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA

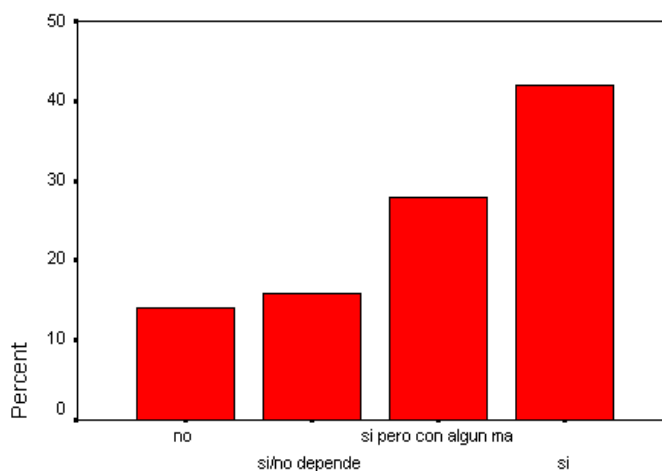
Significa, para el empleado, que le den valor y aprobación a lo que hace.

**Gráfica 23**

**Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	7	14.0	14.0	14.0
si/no depende	8	16.0	16.0	30.0
si pero con algun matiz	14	28.0	28.0	58.0
si	21	42.0	42.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?**



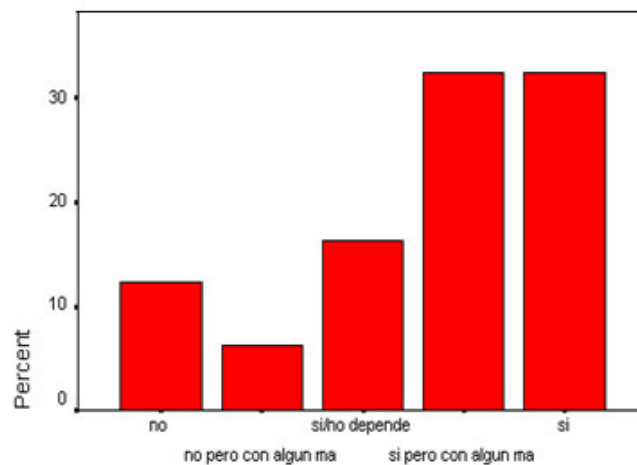
Respecto al sentir del personal de la Institución sobre la valoración de su persona por el puesto de trabajo que ocupa el 42% dice sentirlo sin reservas, mientras que el 28% si, pero con reservas y el 14% dice no sentirse valorado.

## Gráfica 24

**Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	6	12.0	12.2	12.2
	no pero con algun matiz	3	6.0	6.1	18.4
	si/no depende	8	16.0	16.3	34.7
	si pero con algun matiz	16	32.0	32.7	67.3
	si	16	32.0	32.7	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

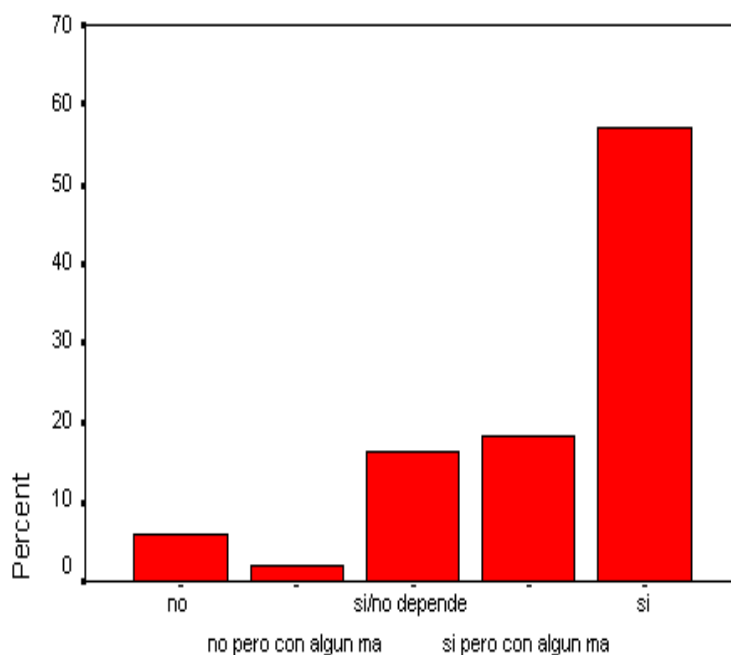
**Considera que su trabajo está lo suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?**



El 32.7% del personal considera que su jefe le reconoce y considere al trabajo que desempeña, al igual que otro 32.7% cree que si pero con algún matiz y el 12.2% considera no tener ningún reconocimiento y recompensa por su jefe o superior.

**Gráfica 25**
**Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?**

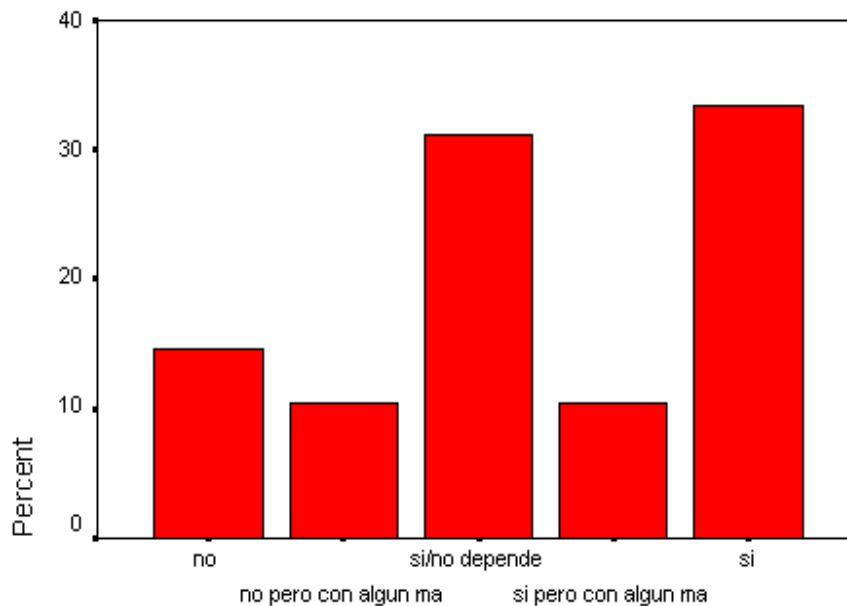
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	3	6.0	6.1	6.1
	no pero con algun matiz	1	2.0	2.0	8.2
	si/no depende	8	16.0	16.3	24.5
	si pero con algun matiz	9	18.0	18.4	42.9
	si	28	56.0	57.1	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

**Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?**


El 57% de los empleados de la Universidad les gusta el puesto que desempeñan y desean continuar en él; el 18% si, pero con algún matiz, solo el 6% quisiera cambiar el puesto en el que están.

**Gráfica 26**
**Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	7	14.0	14.6	14.6
	no pero con algun matiz	5	10.0	10.4	25.0
	si/no depende	15	30.0	31.3	56.3
	si pero con algun matiz	5	10.0	10.4	66.7
	si	16	32.0	33.3	100.0
	Total	48	96.0	100.0	
Missing	System	2	4.0		
Total		50	100.0		

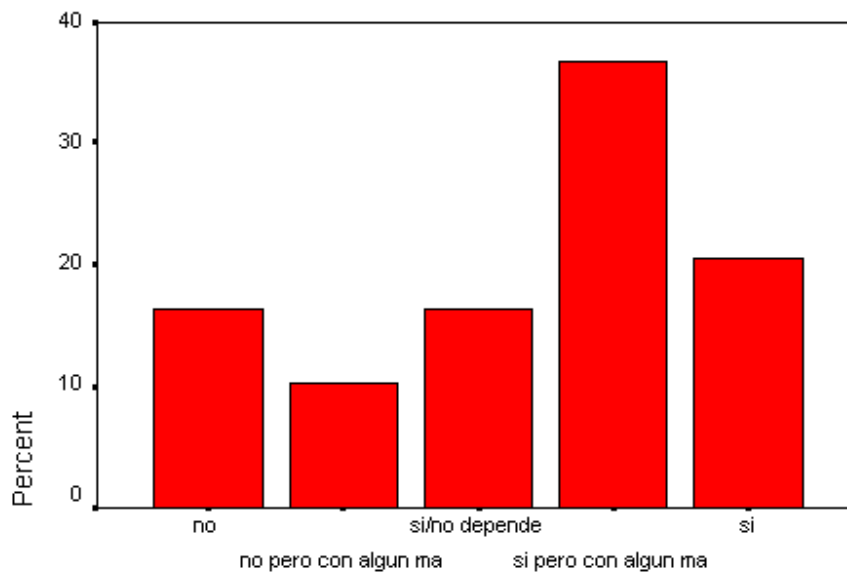
**Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?**


En este rubro el 33% de los empleados de la institución creen que si hay posibilidades reales de movilidad, 31.3% creen que si/no dependiendo, mientras que solo el 14.6% cree que no las hay.



**Gráfica 27**
**Considera que su trabajo está bien remunerado?**

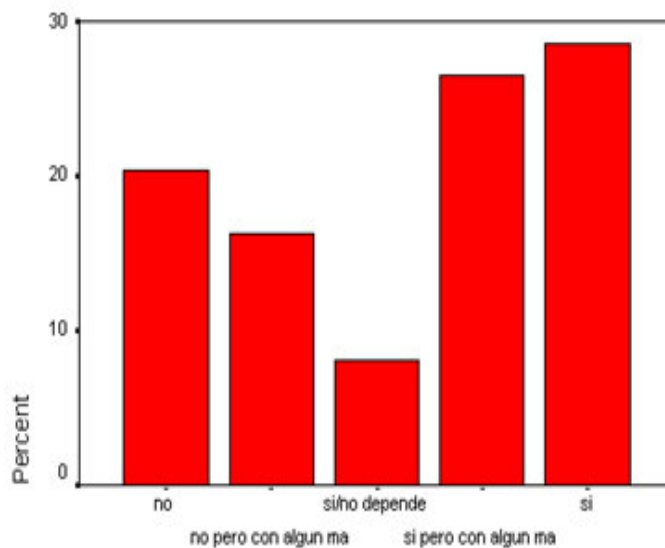
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	8	16.0	16.3	16.3
	no pero con algun matiz	5	10.0	10.2	26.5
	si/no depende	8	16.0	16.3	42.9
	si pero con algun matiz	18	36.0	36.7	79.6
	si	10	20.0	20.4	100.0
Total		49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

**Considera que su trabajo está bien remunerado?**


Como se puede observar 20% los empleados de la Universidad considera su trabajo bien remunerados, 36.7% si pero con algún matiz, 10.2% no pero con algún matiz y el 10% cree que no son bien remunerados.

**Gráfico 28**
**Cree que el sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	10	20.0	20.4	20.4
	no pero con algun matiz	8	16.0	16.3	36.7
	si/no depende	4	8.0	8.2	44.9
	si pero con algun matiz	13	26.0	26.5	71.4
	si	14	28.0	28.6	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
	Total	50	100.0		

**Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?**


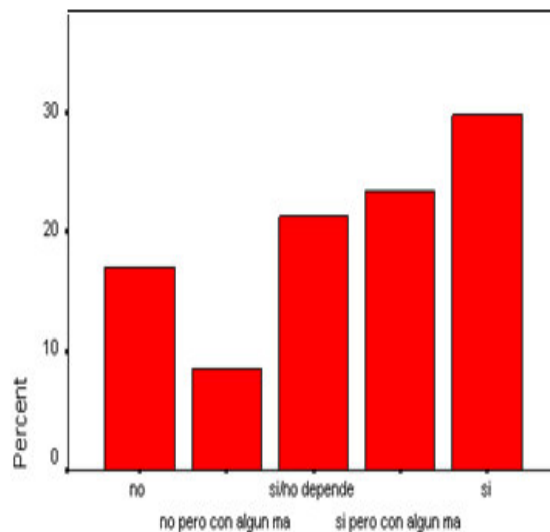
Como vemos mas del 50% de los empleados de alguna manera si creen que su sueldo está en consonancia que los sueldos que hay dentro de la institución, sin embargo 37% creo que no los están o por lo menos no totalmente.

**Gráfica 29**

**Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	8	16.0	17.0	17.0
	no pero con algun matiz	4	8.0	8.5	25.5
	si/no depende	10	20.0	21.3	46.8
	si pero con algun matiz	11	22.0	23.4	70.2
	si	14	28.0	29.8	100.0
	Total	47	94.0	100.0	
Missing	System	3	6.0		
Total		50	100.0		

**Considera que su remuneración está encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?**



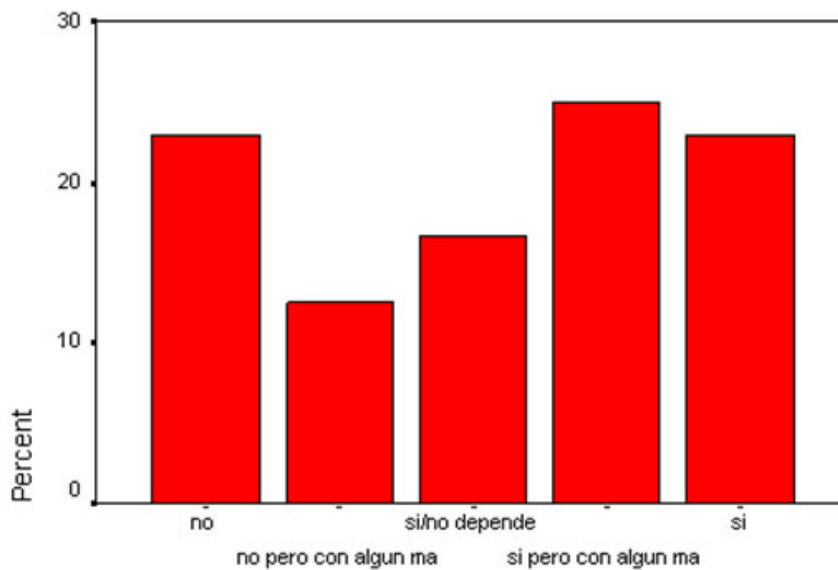
El 29.8% de los empleados de la Institución consideran que su remuneración esta por encima del entorno social fuera de la empresa, así como el 23.4% lo hacen con alguna reserva, solo 17% no lo considera de tal manera.

**Gráfica 30**

**Cree que su sueldo y el de sus compañeros está por consonancia con la situación económica de la empresa?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	11	22.0	22.9	22.9
	no pero con algun matiz	6	12.0	12.5	35.4
	si/no depende	8	16.0	16.7	52.1
	si pero con algun matiz	12	24.0	25.0	77.1
	si	11	22.0	22.9	100.0
	Total	48	96.0	100.0	
Missing	System	2	4.0		
Total		50	100.0		

**Considera que su sueldo y el de su compañeros esta en consonancia con la situación económica de la empresa?**



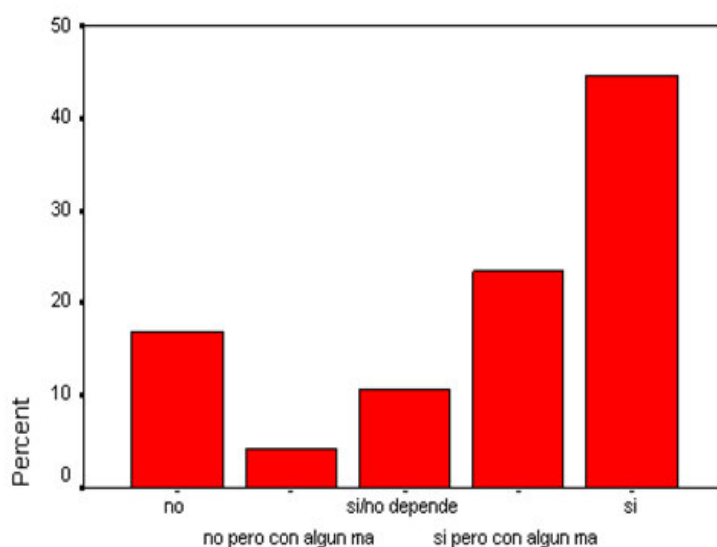
En este rubro vemos como el 22.9% creo que si está en consonancia con la situación económica de la empres, mientras que un 22.9% también no lo cree. Aunque podemos ver que el 25% si lo cree pero con algún matiz.

**Gráfica 31**

**Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración dentro de su empresa?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	8	16.0	17.0	17.0
	no pero con algun matiz	2	4.0	4.3	21.3
	si/no depende	5	10.0	10.6	31.9
	si pero con algun matiz	11	22.0	23.4	55.3
	si	21	42.0	44.7	100.0
Total		47	94.0	100.0	
Missing	System	3	6.0		
Total		50	100.0		

**Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración dentro de la empresa?**



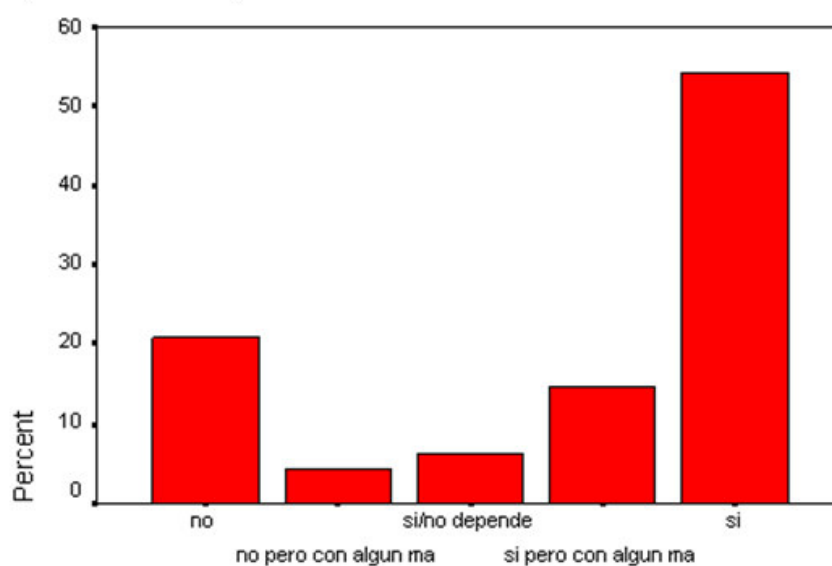
En cuanto a la igualdad entre hombres y mujeres en relación a la remuneración el 44.7% del personal de la Universidad afirma que la hay, el 23.4% también lo afirma con algún matiz, mientras que solo el 17% cree no la hay.

**Gráfica 32**

**Considera usted que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora ocupar puestos de trabajo?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	10	20.0	20.8	20.8
	no pero con algun matiz	2	4.0	4.2	25.0
	si/no depende	3	6.0	6.3	31.3
	si pero con algun matiz	7	14.0	14.6	45.8
	si	26	52.0	54.2	100.0
	Total	48	96.0	100.0	
Missing	System	2	4.0		
	Total	50	100.0		

**Considera usted que en su empresa existe igualdad entre hombres y mejeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?**



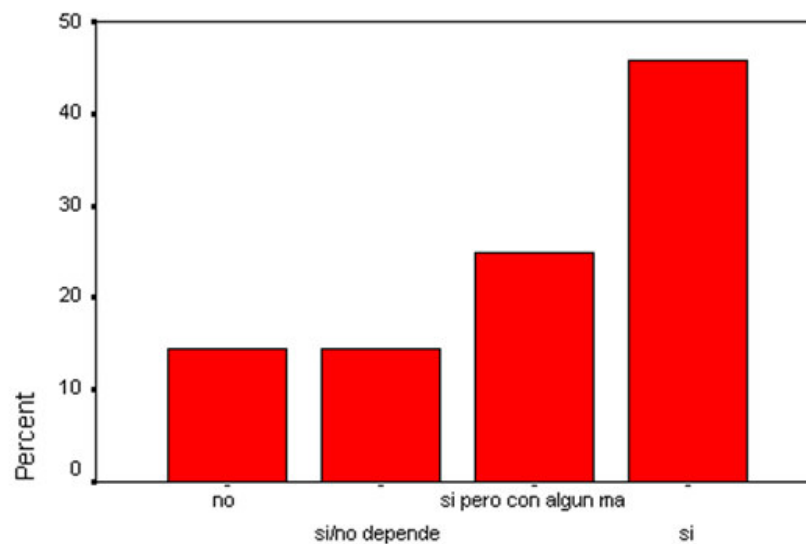
El 54.2% del personal de la Institución considera que si existe igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo, y tan solo el 20.8% considera que no la hay.

**Gráfica 33**

**Considera usted que en su empresa tiene usted un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo de cara al futuro?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	7	14.0	14.6	14.6
si/no depende	7	14.0	14.6	29.2
si pero con algun matiz	12	24.0	25.0	54.2
si	22	44.0	45.8	100.0
Total	48	96.0	100.0	
Missing System	2	4.0		
Total	50	100.0		

**Considera usted que en su empresa existe un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo de cara al futuro?**



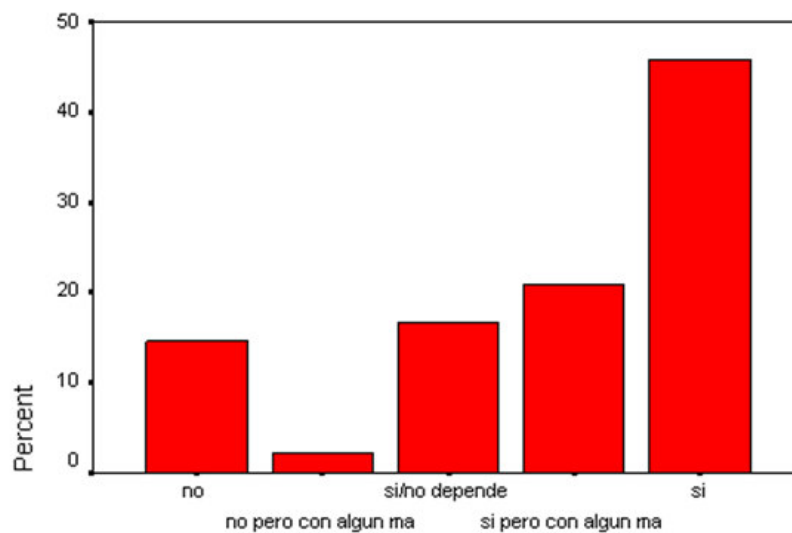
Dentro de aspecto de seguridad dentro del trabajo de cara al futuro el 45.8% siente que lo hay, el 25% cree que si aunque tiene sus reservas, mientras el 14.6% respectivamente cree que no existe tal seguridad o en su defecto si/no depende.

**Gráfica 34**

**Considera usted que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	7	14.0	14.6	14.6
	no pero con algun matiz	1	2.0	2.1	16.7
	si/no depende	8	16.0	16.7	33.3
	si pero con algun matiz	10	20.0	20.8	54.2
	si	22	44.0	45.8	100.0
	Total	48	96.0	100.0	
Missing	System	2	4.0		
Total		50	100.0		

**Considera usted que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?**



Dentro de aspecto la promoción de puestos dentro de la Universidad el 45.8% siente que lo hay, el 20.8% cree que si aunque con algún matiz, mientras el 14.6% considera que no existen posibilidades reales de promoción, a pesar del buen rendimiento laboral.

El RECONOCIMIENTO Y LA RECOMPENSA son factores fundamentales para motivar a las personas. Bajo estas premisas es muy importante que las



autoridades de la institución presten mucha atención a lo que los empleados tienen que decir en cuanto a sugerencias para mejorar el ambiente laboral y el desempeño de cada uno. Si bien no se cree en general que las condiciones de remuneración sean malas, es importante buscar algún tipo de reconocimiento que haga sentir al personal más contento y motivado.

En cuanto a la promoción interna, el personal dijo que esto sí sucede en la institución y sienten seguridad en su empleo, se deben adoptar algunas medidas para que este sentimiento sea mas generalizado.

#### 4.1.5.5 FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES

Se refiere a la calidad de relación que existe entre las personas que laboran en esta empresa.

#### Gráfica 35

Se lleva usted bien con sus compañeros?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid si/no depende	1	2.0	2.0	2.0
si pero con algun matiz	3	6.0	6.0	8.0
si	46	92.0	92.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



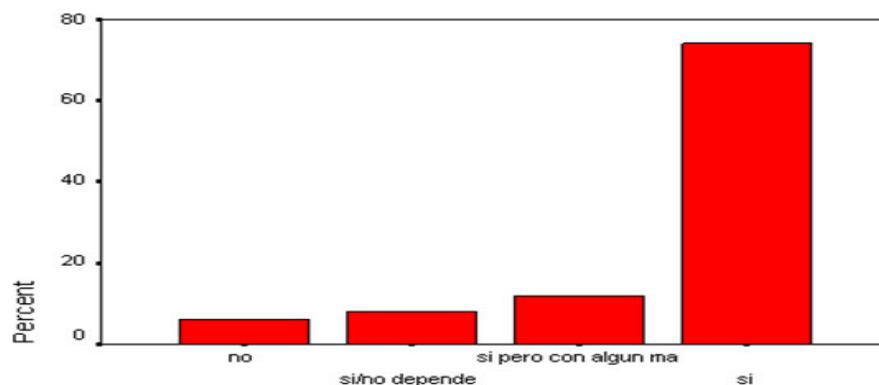
En cuanto a las relaciones interpersonales los empleados de la Universidad consideran en un 92% llevarse bien con sus compañeros.

### Gráfica 36

**Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	3	6.0	6.0	6.0
si/no depende	4	8.0	8.0	14.0
si pero con algun matiz	6	12.0	12.0	26.0
si	37	74.0	74.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

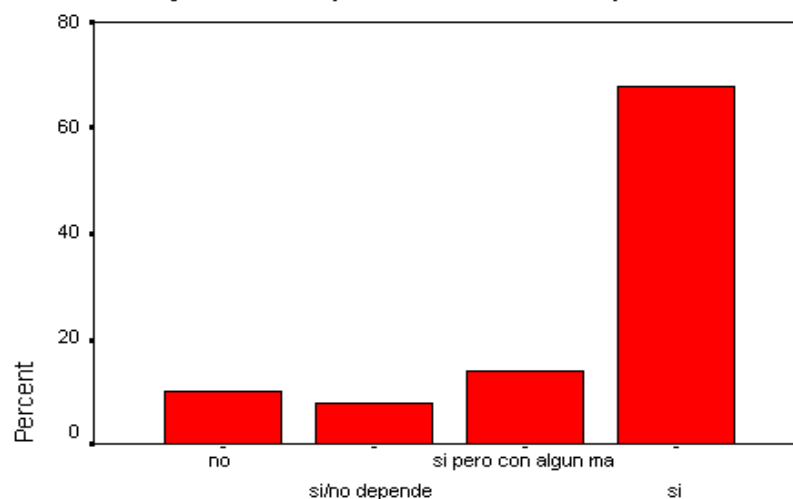
**Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?**



Un 74% de los empleados dicen haber sido apoyados y ayudado por sus compañeros de trabajo en los primeros días, el 12% lo sintieron de alguna forma aunque no totalmente, y tan solo el 6% no fueron apoyados o ayudados en sus primeros días en la Universidad.

**Gráfica 37**
**Si dejara la empresa, lo sentiría por ellos?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	5	10.0	10.0	10.0
	si/no depende	4	8.0	8.0	18.0
	si pero con algun matiz	7	14.0	14.0	32.0
	si	34	68.0	68.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

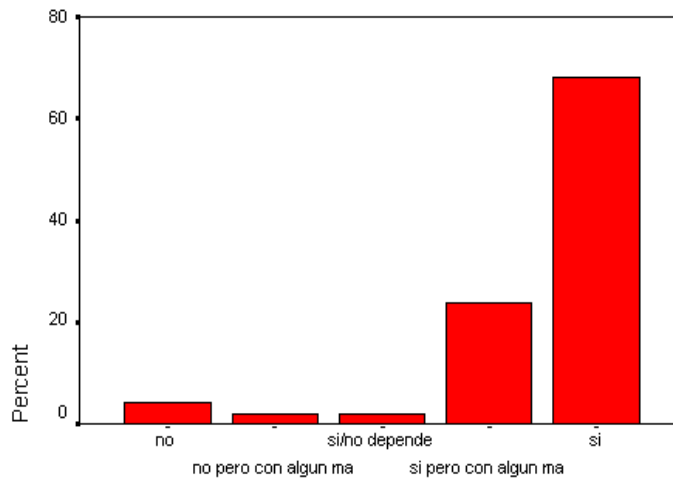
**Si dejara la empresa, lo sentiría por ellos?**


Si dejaran la Institución el 68% sentiría nostalgia por sus compañeros, y solo el 10% no lo haría.

**Gráfica 38**
**Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	2	4.0	4.0	4.0
	no pero con algun matiz	1	2.0	2.0	6.0
	si/no depende	1	2.0	2.0	8.0
	si pero con algun matiz	12	24.0	24.0	32.0
	si	34	68.0	68.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

### Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?



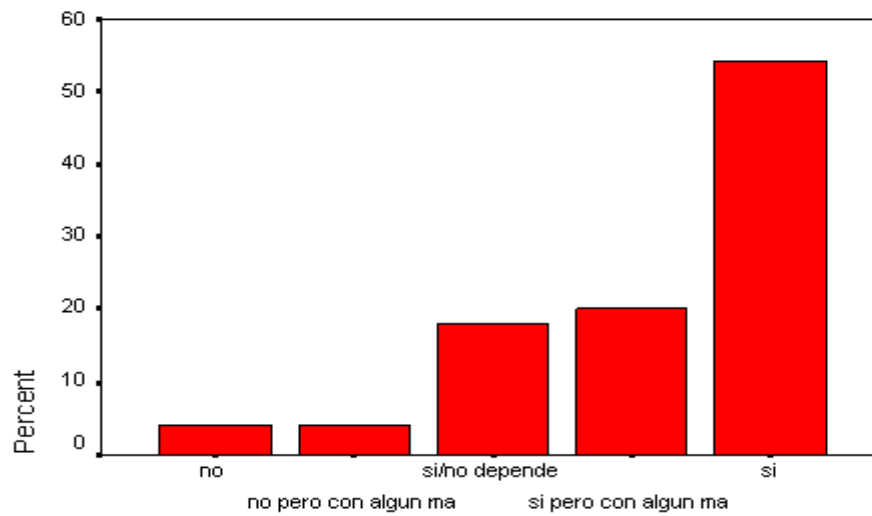
El 68% del personal de la Universidad considera que esta unido con sus compañeros de trabajo, así como cree llevarse bien con ellos, el 24% lo cree con algún matiz y tan solo el 4% no cree que exista una unión entre los compañeros de trabajo.

### Gráfica 39

#### Considera que sus compañeros son además sus amigos?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	2	4.0	4.0	4.0
no pero con algun matiz	2	4.0	4.0	8.0
si/no depende	9	18.0	18.0	26.0
si pero con algun matiz	10	20.0	20.0	46.0
si	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

### Considera que sus compañeros son además sus amigos?



El 54% del personal de la Universidad considera que sus compañeros son también amigos, el 20% considera que si con algún matiz, el 18% si/no depende y tan solo el 4% cree que solo son compañeros de trabajo y no hay una relación de amistad con ellos.

La calidad de las RELACIONES INTERPERSONALES en la Universidad, es agradable, respetuosa y cordial. El personal sabe que en el momento que necesiten algo, sus compañeros van a colaborar en lo que sea necesario. Es positivo que la relación que tienen las personas es de mucha confianza, y no solo en el ámbito laboral sino también en el personal. Esto incide directamente en un clima organizacional positivo.

#### 4.1.5.6 FACTOR: LIDERAZGO

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

**Gráfica 40**
**Su jefe y superiores le tratan bien, con amabilidad?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	2	4.0	4.0	4.0
si/no depende	3	6.0	6.0	10.0
si pero con algun matiz	3	6.0	6.0	16.0
si	42	84.0	84.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

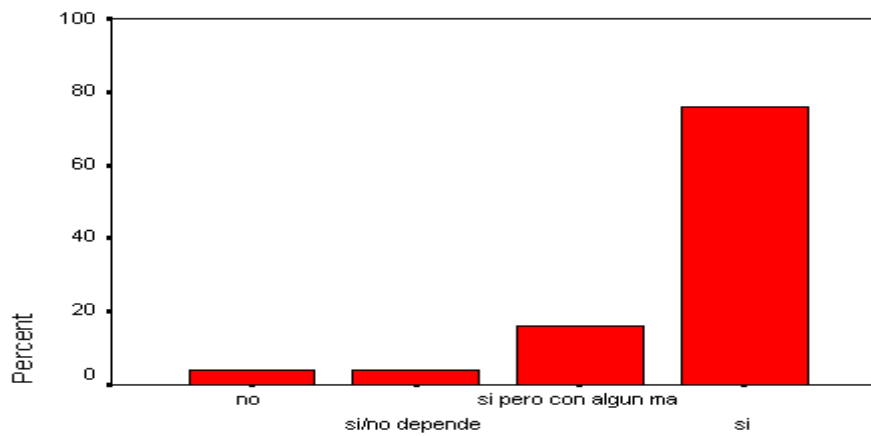


Los empleados de la institución opinan en un 84% que reciben buen trato por parte de sus jefes o superiores, solo el 4% opina que no son bien tratados.

**Gráfica 41**
**Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	2	4.0	4.0	4.0
si/no depende	2	4.0	4.0	8.0
si pero con algun matiz	8	16.0	16.0	24.0
si	38	76.0	76.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

### Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?



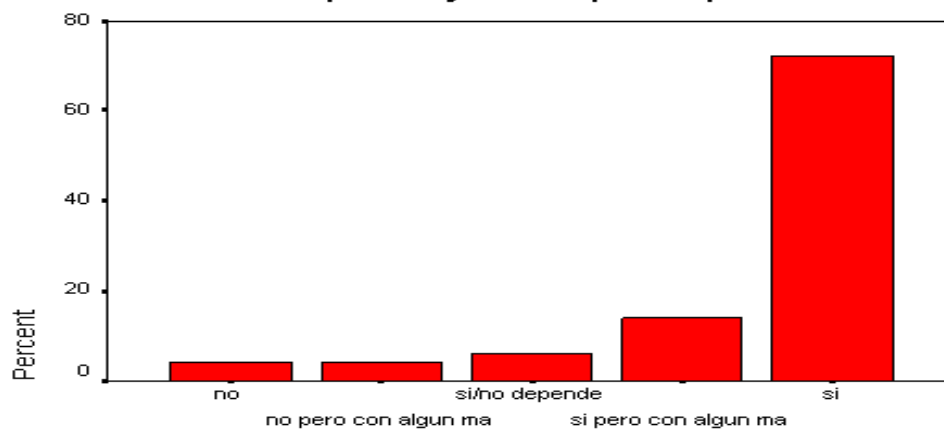
El 76% del personal de la Universidad considera que es adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe, solo el 4% considera que no es adecuado.

### Gráfica 42

#### Considera que su jefe es participativo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	2	4.0	4.0	4.0
	no pero con algun matiz	2	4.0	4.0	8.0
	si/no depende	3	6.0	6.0	14.0
	si pero con algun matiz	7	14.0	14.0	28.0
	si	36	72.0	72.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

#### Considera que su jefe es participativo?



El 72% de los empleados de la institución consideran a su jefe participativo y solo el 4% no lo considera como tal.

### Gráfica 43

**Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	3	6.0	6.0	6.0
no pero con algun matiz	1	2.0	2.0	8.0
si/no depende	2	4.0	4.0	12.0
si pero con algun matiz	7	14.0	14.0	26.0
si	37	74.0	74.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



Los empleados de la Universidad opinan el 74% que su jefe y compañeros trabajan en equipo, y solo el 6% opina que no se trabaja en equipo.



**Gráfica 44**
**Tiene usted comunicación con su jefe?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	2	4.0	4.0	4.0
si/no depende	4	8.0	8.0	12.0
si pero con algun matiz	4	8.0	8.0	20.0
si	40	80.0	80.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



El 80% de los empleados de la Universidad consideran tener comunicación con su jefe, solo el 4% de ellos no lo considera así.

**Gráfica 45**
**Considera que tiene usted un jefe justo?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid no	3	6.0	6.0	6.0
no pero con algun matiz	1	2.0	2.0	8.0
si/no depende	4	8.0	8.0	16.0
si pero con algun matiz	9	18.0	18.0	34.0
si	33	66.0	66.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



El personal de la Universidad considera en un 66% que tiene un jefe justo, mientras que el 6% no lo considera justo.

El LIDERAZGO dentro de la Universidad es bueno y con esto logra que el desempeño de los empleados sea bueno, así como contribuye a la mejora de la institución.

#### 4.1.5.7 FACTOR: LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

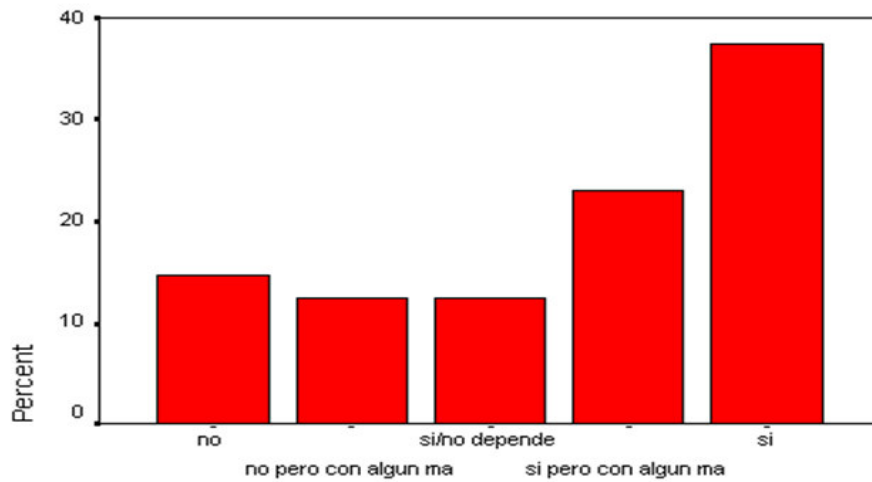
Es el hecho de enviar y recibir la información dentro del marco de una compleja organización, incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, con sindicatos, las comunidades ascendentes, descendentes y horizontales; las habilidades de comunicación (hablar, escuchar y escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

**Gráfica 46**

**Considera usted que en su empresa existe buena comunicación entre jefes y subordinados?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
no	7	14.0	14.6	14.6
no pero con algun matiz	6	12.0	12.5	27.1
si/no depende	6	12.0	12.5	39.6
si pero con algun matiz	11	22.0	22.9	62.5
si	18	36.0	37.5	100.0
Total	48	96.0	100.0	
Missing				
System	2	4.0		
Total	50	100.0		

Considera usted que en su empresa existe una buena comunicación entre jefes y subordinados?



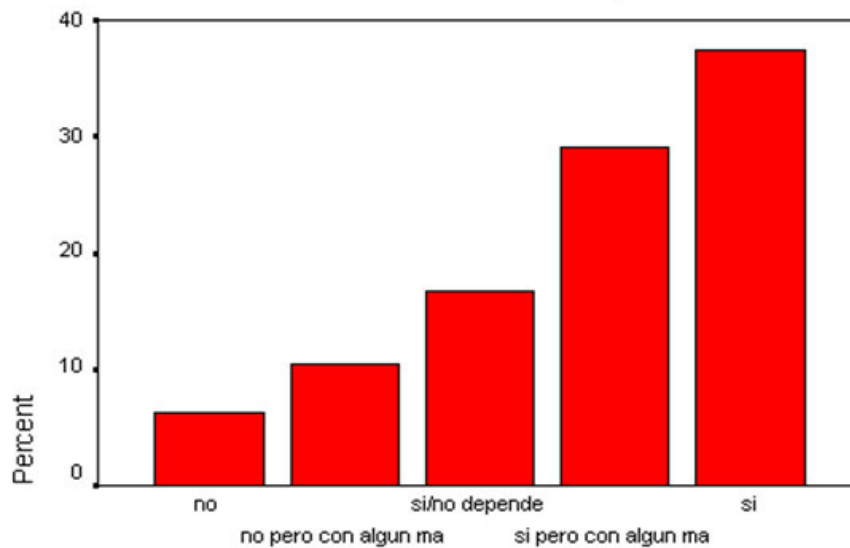
La comunicación entre jefes y subordinados según los empleados es de la siguiente manera: el 37.5% la considera buena, el 22.9% si pero con algun matiz, el 12.5% considera que no es tan buena y el 15.6% definitivamente no la considera buena.

**Gráfica 47**

Considera usted que en su empresa existe buena comunicación entre subordinados y jefes?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
no	3	6.0	6.3	6.3
no pero con algun matiz	5	10.0	10.4	16.7
si/no depende	8	16.0	16.7	33.3
si pero con algun matiz	14	28.0	29.2	62.5
si	18	36.0	37.5	100.0
Total	48	96.0	100.0	
Missing				
System	2	4.0		
Total	50	100.0		

Considera usted que en su empresa existe una buena comunicación entre subordinados y jefes?



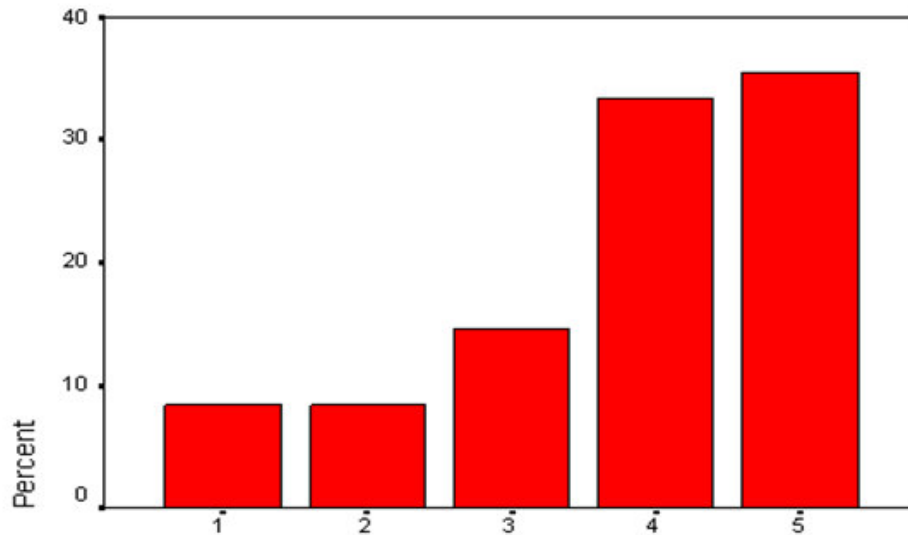
La comunicación entre subordinados y jefes el personal la califica de la siguiente manera: el 37.5% la considera buena, el 29.2% si pero con algun matiz, el 10.4% considera que no es tan buena y el 6.3% definitivamente no la considera buena.

**Gráfica 48**

**Considera usted que en su empresa que su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	8.0	8.3	8.3
	2	4	8.0	8.3	16.7
	3	7	14.0	14.6	31.3
	4	16	32.0	33.3	64.6
	5	17	34.0	35.4	100.0
	Total	48	96.0	100.0	
Missing	System	2	4.0		
	Total	50	100.0		

**Considera usted que en su empresa que su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?**



El 35.4% del personal de la Universidad considera que sus opiniones y sugerencias son escuchadas por su jefe o jefes, el 33.3% así lo hace pero con algún matiz, el 8.3% no cree ser tomado escuchado.

La COMUNICACIÓN en esta institución no está contribuyendo a la motivación de los empleados, pues sienten que no hay una buena comunicación con sus jefes o autoridades. Es muy importante este factor para que el desempeño laboral no se vea afectado.

## CONCLUSIONES

A través de éste trabajo de investigación y por medio de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan el clima organizacional en una institución de educación superior,

- Se concluye que de los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en universidad son motivación, relaciones interpersonales, identificación con la empresa, liderazgo y la autonomía, toma de decisiones y responsabilidad, y que afectan positivamente el desempeño laboral.
- Se concluye que el personal de la universidad se siente de cierta forma motivada y esto ayuda a cumplir el trabajo y las tareas asignadas por los jefes. Parte de la motivación que tienen los colaboradores es la relación que existe con los compañeros de trabajo.
- Por otro lado, se concluye que los factores que podrían mejorar dentro de la institución para que no afecte el clima organizacional de manera negativa, son la comunicación y el reconocimiento y la recompensa.
- Finalmente, se concluye que los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar. Esto es positivo en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y se relaciona directamente con la actitud con las que las lleva a cabo, y por lo consiguiente con la rentabilidad de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Mantener las condiciones de trabajo que hasta ahora se han dado dentro de la empresa, ya que éstas mantienen motivado al personal y les permitirá seguir trabajando efectivamente.
- Se exhorta a las autoridades de la Universidad, que permitan que los empleados tomen ciertas decisiones para implementar una cultura de autonomía en la toma de éstas y darle así al empleado la confianza que se merece. Además, promoviendo la toma de decisiones por parte del empleado, se aumenta el nivel de satisfacción y autorrealización dentro de la institución.
- Los canales de comunicación se deben mejorar, ser más abiertos para escuchar a sus empleados, y así poder conservar la motivación y el buen desempeño por parte de las personas que trabajan para la universidad.
- Por otro lado, se debe implementar un programa de retroalimentación positiva y/o políticas de reconocimiento y recompensa para crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y fiel.
- También se recomienda detectar cual podría ser el malestar de un pequeño grupo de colaboradores, que a lo largo de el trabajo de investigación, mostró no estar a gusto dentro de la empresa, para que los directivos puedan tomar las decisiones adecuadas que permitan, al resto del personal, continuar sintiéndose a gusto dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). **Administración de recursos humanos**. (6ta. ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. (5ta. ed.). México: McGraw – Hill.
- James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, (1996). **Administración**, 6°. Edición, México: Pearson Educación.
- Andrew J. DuBrin (2000), **Fundamentos de administración**, 5° Edición, México: Thompson Editores.
- Goncalves, Alexis. 2000. **Fundamentos del clima organizacional**, Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Barajas Jorge, (1990). **Introducción a la Administración**, México, Editorial Trillas, S.A.
- Brunet Luc, (2000). **El clima de trabajo en las organizaciones**, 5° Edición, México, Editorial Trillas, S.A.
- Dessler Gary, (1998). **Administración**, México, McGraw Hill.
- Hernández Sampieri Roberto, (2008). **Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el Medio Laboral Mexicano y su vinculación con el clima organizacional**, Disertación doctoral, Universidad de Celaya, Celaya, Gto. México.
- Rodarte Fernández, Fernando (1991). **"La empresa y sus relaciones públicas"**. México Editorial: Limusa
- Bonilla Gutiérrez, Carlos (1994). **"La comunicación. Función básica de las relaciones públicas"** España, Editorial Trillas.



- Fraunhofer Thompson, Stepehn (2003). **"Cultura Organizacional"**. España Editorial Paidós.
- Dessler, G., (1996). **"Administración de Personal"**. México: Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A..
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J.H., (1994). **"Las Organizaciones"**. Estados Unidos: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Robbins, S. P., (1999). **"Comportamiento Organizacional"**. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Universidad de Salamanca, (1989). **"Revista de Psicología Social"**, Vol. 4, Nº 3 pp. 241 - 360. Madrid: Clarion
- S. Anzola Rojas, (1993). **"Administración de Pequeñas Empresas"**, México. Ed. Mc.Graw-Hill.
- J. Morales y N. Velandia, (1999). **"Salarios – Estrategia y sistema salarial o de compensaciones"**, Mexico. Ed. McGraw Hill.
- R. A. Varela, (2006) **"Administración de la Compensación; sueldos, salarios y prestaciones"**, México. Editorial Prentice
- Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe, (1994) **"Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo,"** México, Grupo Editorial Iberoamericano.
- Murdick Robert, (1988) **"Sistemas de información Administrativa"**. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Gomez Ceja Guillermo,(1994).**"Planeación y Organización de Empresas."**México. Octava Edición McGraw Hill

**ANEXO 1.**

AUTOR	AÑO	CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES QUE COMPONENTEN CLIMA ORGANIZACIONAL	INSTRUMENTO DE MEDICION
Halpin y Croft	1963	El clima organizacional puede clasificarse en abierto y autónomo, controlador, familiar, paternal o cerrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*falta de compromiso - docentes</li> <li>*bloques, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo – docentes</li> <li>*espíritu de cuerpo – docentes</li> <li>*amistad, proximidad – docentes</li> <li>*distanciamiento - director</li> <li>*énfasis en la producción y en los resultados – director</li> <li>*confianza – director</li> <li>*consideración, respeto – director</li> </ul>	Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ)
Payne y Mansfield	1973		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Distancia psicológica con los líderes</li> <li>*Cuestionamiento de la autoridad</li> <li>*Igualdad en el trato</li> <li>*Preocupación de la gerencia por la participación de los empleados</li> <li>*Libertad de pensamiento</li> <li>*Control emocional</li> <li>*Orientación al futuro</li> <li>*Orientación científico – técnica</li> <li>*Orientación intelectual</li> <li>*Desafíos de trabajo</li> <li>*Orientación a la tarea</li> <li>*Laboriosidad</li> <li>*Altruismo</li> <li>*Sociabilidad</li> </ul>	Business and Organizational Climate Index (BOCI)

AUTOR	AÑO	CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES QUE COMPOEN CLIMA ORGANIZACIONAL	INSTRUMENTO DE MEDICION
Likert	1976	Clima organizacional como componente de los sistemas de la organización. Es el resultado de este efecto del comportamiento directivo en el nivel superior y en el máximo de una organización sobre todos los niveles de esa organización. De lo anterior resulta tipo de sistemas: I, autoritario explotador, II, autoritario paternalista, III, consultivo y IV, participación en grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*método de mando</li> <li>*naturaleza de las fuerzas de motivación</li> <li>*procesos de comunicación</li> <li>*influencia e integración</li> <li>*toma de decisiones</li> <li>*fijación de los objetivos directrices</li> <li>*procesos de control</li> <li>*objetivos de resultados y de perfeccionamiento</li> </ul>	Profile of a Organization
Litwin & Stringer	1978	Existen características como la tecnología, la estructura y el liderazgo que actúan como filtros para ser percibidos por los miembros de la organización determinando el clima laboral. Estas características van a repercutir en las motivaciones de logro, afiliación e interacción de los miembros de la organización y a su vez en el comportamiento, adaptación y productividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estructura</li> <li>*Responsabilidad individual</li> <li>*Cooperación</li> <li>*Recompensas y castigos</li> <li>*Conflictos y tolerancia</li> <li>*Estándares y expectativas</li> <li>*Identidad Organizacional y Lealtad al grupo</li> <li>*Riesgos y desafíos</li> <li>*Relaciones</li> </ul>	Litwin and Stringer's Organization Climate Questionnaire (OCQ)
David, Keith.	1983	Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados en una compañía. El clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Calidad de liderazgo</li> <li>*Grado de confianza</li> <li>*Comunicación, ascendente y descendente</li> <li>* Sentimiento de realizar un trabajo útil</li> <li>*Responsabilidad</li> <li>*Recompensas justas</li> <li>*Presiones razonables del empleo</li> <li>*Oportunidad</li> <li>*Controles razonables, estructura y burocracia.</li> </ul>	

			*Compromiso del empleado: participación	
AUTOR	AÑO	CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES QUE COMPONEN CLIMA ORGANIZACIONAL	INSTRUMENTO DE MEDICION
Cabrera, R.	1989	Conjunto de características organizacionales formales e informales, percibidas por cada individuo, que influyen en la motivación de su comportamiento y en el grado de satisfacción respecto a su trabajo, determinando su desempeño y por consecuencia la productividad de la organización.	*objetivos individuales *rol individual *integración *actitudes y personalidad *estrés y presiones *objetivos de grupo *roles de grupo *colaboración *factores higiénicos *motivación *liderazgo *estructura de la organización *administración de recursos humanos *comunicación *productividad y resultados	Cuestionario de medición de Clima Organizacional. Aplicación en empresas embotelladoras de la región sur de Tamaulipas.
Ortegón, C.	1994	Cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre la conducta de éstos.	*objetivos individuales *rol individual *integración *actitudes y personalidad *estrés y presiones *objetivos de grupo *roles de grupo *colaboración *factores higiénicos *motivación *liderazgo *estructura de la organización *administración de recursos humanos	Cuestionario de Evaluación de Clima Organizacional. Aplicación en empresa estatal de Tamaulipas.

AUTOR	AÑO	CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	DIMENSIONES QUE COMPONEN CLIMA ORGANIZACIONAL	INSTRUMENTO DE MEDICION
Jaramillo, A. & Pérez, C.	1996	Es el ambiente humano que impera en una organización y en el cual realizan sus trabajos los empleados de ésta, tiene un impacto directo sobre el comportamiento del individuo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*comunicación</li> <li>*productividad y resultados</li> <li>*objetivos</li> <li>*roles</li> <li>*integración</li> <li>*colaboración</li> <li>*estilos de liderazgo</li> <li>*innovación y cambio</li> <li>*higiénicos</li> <li>*motivacionales</li> <li>*administración de recursos humanos</li> </ul>	Encuesta de Clima Organizacional. Aplicación en Industria Petroquímica del corredor industrial, Tampico, Tamaulipas.
García, L. & Villa, C.	2000	Se refiere al ambiente humano que prevalece en el trabajo que realizan los empleados, dentro de un departamento o una unidad importante de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*comunicación</li> <li>*liderazgo</li> <li>*motivación</li> <li>*toma de decisiones</li> <li>*pertenencia</li> <li>*capacitación</li> <li>*relaciones interpersonales</li> <li>*recompensas</li> <li>*control</li> </ul>	Cuestionario sobre Clima Organizacional. Aplicación en empresa proveedora de seguridad industrial, Tampico Tamaulipas
Rubio E. Consultoría	2000	Medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y productividad. Esta relacionado con el "saber hacer", comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*independencia de los trabajadores en la ejecución de la tarea</li> <li>*condiciones físicas de trabajo</li> <li>*liderazgo flexible</li> <li>*relaciones en sus aspectos cuantitativo y cualitativo</li> <li>*grado de entrega del trabajador a su empresa</li> <li>*métodos para llevar a cabo el trabajo.</li> </ul>	Estudio de Clima Organizacional

			<ul style="list-style-type: none"> <li>*reconocimiento por el trabajo</li> <li>*remuneraciones basadas en resultados</li> <li>*eficacia en el trabajo</li> <li>*igualdad</li> <li>*trato justo</li> </ul>	
<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>DIMENSIONES QUE COMPONEN CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>INSTRUMENTO DE MEDICION</b>
Álvarez, Y.	2000	El clima de cada empresa por sus características afecta de una u otra forma el comportamiento de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*comunicación</li> <li>*necesidades y motivación</li> <li>* roles</li> <li>*integración y colaboración</li> <li>*liderazgo</li> <li>*innovación y cambio</li> <li>*condiciones de trabajo</li> <li>*administración de recursos humanos</li> <li>*comunicación</li> <li>*calidad</li> <li>*productividad y resultados</li> </ul>	Cuestionario de Diagnostico de Calidad de Clima Organizacional
Hay Group Consultora de Venezuela	2000	El clima laboral es favorable a partir de que los empleados se sientan motivados por su lugar de trabajo describiéndolo como un lugar productivo y placentero para estar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Claridad</li> <li>*Estándares</li> <li>*Responsabilidad</li> <li>*Flexibilidad</li> <li>*Reconocimiento</li> <li>*Espíritu de equipo</li> </ul>	Estudio de Clima Organizacional (ECO)
Dojaque, S.	2001		<ul style="list-style-type: none"> <li>*motivación</li> <li>*objetivos</li> <li>*liderazgo</li> <li>*inducción y capacitación</li> <li>*solución de conflictos</li> </ul>	Cuestionario sobre Ambiente de Trabajo. Aplicación en Rütgers Kunststofftechnik de México S.A de C.V.

## ANEXO 2

### DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CUATRO INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

<b>Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ). Halpin &amp; Croft (1963)</b>	<b>Profile of a Organization (Likert, 1967)</b>	<b>Busisness and Organization Climate Index (BOCI) Payne &amp; Mansfield (1973)</b>	<b>Organizational Health Inventory for High Schools (OHI) Hoy &amp; Feldmann (2003)</b>
1. Falta de compromiso ("disengagement") - docentes	1. Método de mando	1. Distancia psicológica con los líderes	1. Integridad institucional (Nivel institucional /problema instrumental)
2. Bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo ("Hindrance")- docentes	2. Naturaleza de las fuerzas de motivación	2. Cuestionamiento de la autoridad	2. Influencia del director (Nivel gerencial /problema instrumental)
3. Espíritu de cuerpo ("Espirit")- docentes	3. Procesos de comunicación	3 . Igualdad en el trato	3. Consideración y respeto (Nivel gerencial /problema expresivo)
4. Amistad, proximidad ("intimacy") - docentes	4. Influencia e integración	4. Preocupación de la gerencia por la participación de los empleados	4. Diseño de estructura: Orientación hacia la tarea y el desempeño (Nivel gerencial/ problema instrumental)
5. Distanciamiento ("aloofness") - director	5. Toma de decisiones	5. Libertad de pensamiento	5. Asignación de recursos (Nivel gerencial / problema instrumental)
6. Énfasis en la producción y en los resultados ("production emphasis") - director	6. Fijación de los objetivos directrices	6. Control emocional	6. Moral colectiva, espíritu de cuerpo (Nivel técnico / problema expresivo)
7. Confianza ("thrust") - director	7. Procesos de control	7. Orientación al futuro	7. Cohesión, integración, compañerismo (Nivel técnico / problema expresivo)

- |  |   |                                   |  |
|--|---|-----------------------------------|--|
| 8. Consideración, respeto ("consideration") - director | 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento | 8. Orientación científico-técnica | 8. Énfasis académico (Nivel técnico / problema expresivo). |
| 9 . Orientación intelectual                            |   |                                   |  |
| 10. Desafíos de trabajo                                |   |                                   |  |
| 11. Orientación a la tarea                             |   |                                   |  |
| 12. Laboriosidad                                       |   |                                   |  |
| 13. Altruismo  |   |                                   |  |
| 14. Sociabilidad                                       |   |                                   |  |
- 

FUENTE: Adaptada de las escalas de los autores respectivos. Traducción propia. En el caso de Payne & Mansfield (1973) se trata de las primeras 14 escalas del total de 20 desarrolladas. 1.3. ¿Clima o cultura?



### ANEXO 3.

### Encuesta sobre el Clima Laboral

#### 1. La empresa:

	1. No	2. No, pero con algún matiz	3. Sí/No depende	4. Sí, pero con algún matiz	5. Sí
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Le gusta su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente integrado en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2. Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:

¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El nivel de ruido es soportable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los aseos están limpios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 3. ¿Considera usted que...

... tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Se siente realizado en su trabajo?

...su trabajo es lo suficientemente variado?

4. Acerca de sus compañeros de trabajo:

¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?

¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?

¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?

¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?

¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?

¿Existe mucha movilidad y cambio de puestos de trabajo entre sus compañeros en la empresa?

5. Sobre su jefe y superiores:

¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?

¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

¿Considera que su jefe es participativo?

¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

¿Tiene usted comunicación con su jefe?

¿Considera que tiene Usted un jefe justo?

6. Sobre su puesto de trabajo:

¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?

¿Su puesto está en relación con su titulación académica?

¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?

7. Sobre su sueldo:

¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?

¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?

¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su empresa?

8. ¿Considera usted que en su empresa...

... existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?

.. realiza un trabajo útil?

... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

... es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

9. ¿Considera usted que en su empresa...

... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?

... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?