

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**FUNDAMENTOS Y ASPECTOS TOMADOS EN CUENTA  
AL MOMENTO DE DISEÑAR UN ESTUDIO  
DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO AL HONORABLE COSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR  
**ANDY AMILCAR RODRÍGUEZ CASTILLO**

PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGO  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIATURA

GUATEMALA JUNIO DE 2009.

CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín

DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes

SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez  
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo

REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Estudiante Ninette Archila Ruano de Morales  
Estudiante Josué Vallecios Palma

REPRESENTANTES ESTUDIANTLILES  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO

**NÓMINA DE PADRINOS**

Leslie Mabel Rodríguez Castillo  
Licenciada en Química Biológica  
Colegiado No. 2,932.

Edith Ríos de Maldonado  
Licenciada en Psicología  
Colegiado No. 1,239.

Gonzalo Amílcar Rodríguez Alvarado  
Médico y Cirujano  
Colegiado No. 3,151.

## DEDICATORIA

Un profesor amigo me preguntaba ¿por qué una dedicatoria de tesis siempre es tan protocolaria? Luego me compartió algunos fragmentos de la que él redactó para graduarse de Arquitectura. No dejó de sorprenderme encontrar un espacio dedicado incluso a su carro. ¡Vaya! ¿Absurdo? Quizás. Pero, talvez no tanto, si le doy su verdadero valor a todos y todo aquello que ayudó a que esta licenciatura fuera una realidad, por ejemplo, a mis carros: "el desaparecido "Pitufo" y "El Ron-ron", compañeros en las buenas, las malas, carreras, desveladas, fiestas, etcétera, etcétera; llevando trabajos, libros, fotocopias, computadoras y miles de papeles de un lado para otro. A mi computadora, que siempre entró en shock justo al filo de una tesis. Sin embargo me acompañó en las de Diseño Gráfico y casi en toda esta que hoy presento. Compañera ¡buen trabajo!

Recuerdo también con simpatía a la Misha, que en las largas jornadas de trabajo siempre estaba junto a mí, enrollada sobre el escritorio a la par del monitor. Cuando yo entraba a mi estudio, no pasaban más de dos minutos para escuchar su ¡Miau! mientras arañaba la puerta para que la dejara entrar. ¡Es extraordinario el afecto que se puede compartir con un animalito!

Sin un orden de importancia en esta dedicatoria, y con el corazón en la mano, dedico este proyecto a mis amigos: ¡mis cuates! Camaradas de clases, conquistas y amores de cafetería y corredor; proyectos, exámenes, partidos de fut, aventuras con guitarra, excursiones y megaparrandeadas; tostadas de Doña Mary, pupusas, shucos, papas fritas con guacamol, sopitas, risas y líos; anécdotas vividas y compartidas, más viajes y uno que otro momento difícil que también nos tocó vivir juntos. Les dedico esta tesis y cada trastorno psicológico que recién aprendido encontraban en mí, ja ja ja. Ya, sin tanta vuelta... ...¡los quiero mucho!

A mis abuelitas que hacen tanta falta por aquí, les dedico a un hombre que siempre podrá mostrar limpias las palmas de sus manos y mirar de frente a los demás. A mi abuelito: "abuelote" le regalo un retoño trabajador y constante como usted; alguien que está dispuesto a caerse mil veces, pero dos mil más a levantarse y avanzar de pie aún con las rodillas raspadas. A mis tías y tíos, en mi persona les entrego a un hijo que puede enfrentarse con valor a la vida, alguien que se conducirá por el buen camino como ustedes lo desearon y sembraron con su ejemplo.

A mis primas y primos, sobrinas y sobrinos, Mafer y Javier Andrés, a mis hermanas ¿qué más puedo decirles? Cuenten con un cómplice de sus proyectos y travesuras, con estas manos y

pensamiento. Incluso con mi billetera desde el momento en que, espero, comience a estar más gordita que hoy.

A mi mamá y mi papá, los dejé a propósito al final para dedicarles esta nueva profesión como una retribución al apoyo que siempre he recibido de ustedes y con toda certeza el trabajo y paciencia que también todo esto les ha representado. Pocas palabras encierran mi agradecimiento: "asegurarles que aún no ha llegado al final del camino"

## AGRADECIMIENTOS

A mis profesores. A todos. Cada uno de ellos dejó enseñanzas más que académicas, para mi vida, con su ética y buen humor, disciplina y carácter. No faltó algún caso aislado de quién, sin saberlo, me enseñara también cómo no deben hacerse las cosas. De todo hay en la vida. Pero con el mismo aprecio le agradezco haberse puesto en mi camino. Repito a todos mis profesores, revisor y asesora, gracias por construir una parte tan importante de mí. Les dedico esta vida profesional que renace hoy, así como el mejor esfuerzo de cada día, honestidad y agallas para sacar adelante a este país tan bonito.

A la Escuela de Psicología, pedacito vital de mi historia. A la Escuela de Diseño Gráfico y Facultades de Arquitectura e Ingeniería. Realmente cada una de ellas simboliza en mi persona lo que para un religioso es el resguardo de un templo.

A esta Alma Mater, Universidad de San Carlos de Guatemala, que respeto y agradezco por cobijarme en su regazo mientras alimenta mi pensamiento con ideas para construir. Y a esta Guatemala convaleciente pero bella, que me regala su piel para apoyar los pasos y descansar los pies.

## ÍNDICE

Prólogo	14
---------	----

### CAPÍTULO I

Introducción	16
Marco teórico	19
Introducción a Clima Organizacional	19
1. Clima organizacional	19
2. Coyunturas institucionales a clima organizacional	20
3. La Psicología Industrial y su relación con clima organizacional	23
4. Factores humanos relacionados con clima organizacional	27
Los roles y relaciones de autoridad	27
Motivación	28
Cohesión social y segmentación de grupos	30
Conflicto	31
Ansiedad y estrés	34
Salario y remuneración	35
Comunicación humana	36
Formación	38
Percepción de la organización	39
Calidad de vida dentro y fuera de la organización	40
5. Factores relacionados con administración de procesos	42
Inducción o "proceso de inducción"	42
Incentivos laborales	44
6. Factores institucionales y ambientales que inciden en clima organizacional	48
Mercado	48
Misión, visión y valores	49

### CAPÍTULO II

Técnicas e instrumentos de trabajo	51
Muestra de población	51
Instrumentos de recolección de datos	51
Técnicas	52
Procedimiento realizado	52

### CAPÍTULO III

#### Presentación, análisis e interpretación de resultados

Cuadros de datos generales	54
Tabulación y conteo de datos	56
Gráficas	64
Resultados de los estudios de casos	66

### CAPÍTULO IV

#### Recomendaciones

#### Bibliografía

Fuentes editoriales	74
Fuentes de multimedia	75
Otras fuentes	76

#### Anexos

##### A. Guía de entrevista

##### B. Casos

Caso 1	80
Caso 2	84
Caso 3	92
Caso 4	98
Caso 5	100

##### C. Glosario

#### Resumen

107



## PRÓLOGO

Lo que motivó la realización de este proyecto fue haber detectado la necesidad de construir un documento que resuelva la escasez de información que oriente respecto a los factores necesarios para realizar un estudio de clima organizacional, ya que el acceso a fuentes de datos es escaso ó la información disponible es insuficiente para la preparación académica de nuevos profesionales a cargo de procesos así como la "investigación de clima organizacional". Esta situación se traduce en personal licenciado poco calificado que diseñe y ejecute estudios con resultados poco confiables. ¿Las consecuencias institucionales? un monitoreo ineficiente de clima organizacional que proyecta un diseño empobrecido de acciones para mantener o erigir su sanidad y, por lo tanto, su dificultad para mantenerlo. Los principales afectados, tanto institución como el personal que la conforma, tendrán serias dificultades para alcanzar sus objetivos, resultado del funcionamiento poco armónico del sub-sistema social que implica una institución.

A nivel de investigación científica, este estudio es importante por la integración de teorías, experiencias y puntos de vista de profesionales, sus resultados son ahora un soporte teórico de base científica que beneficiará a futuros estudiantes, profesionales e investigadores interesados en la temática.

El aporte del proyecto propuesto es, por lo tanto, una síntesis documental que contiene los distintos factores que deben considerarse para realizar estudios de clima organizacional, fundamentados teóricamente a través de la psicología y administración y para beneficio de académicos tanto de la Psicología Industrial como Social, Administración, Mercadotecnia y disciplinas afines que puedan consultar tesis en bibliotecas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El objetivo general que dio lugar a este proyecto fue: "documentar los factores necesarios para realizar un estudio completo de clima organizacional, como contribución para la formación de nuevos profesionales de la psicología industrial y social, administración, sociología y mercadotecnia o como soporte teórico fundamental para resolver el diseño con nuevos modelos de investigación al respecto", del cual surgieron 3 específicos:

- Buscar en fuentes bibliográficas, la información inicial necesaria acerca de los principales aspectos que deben ser investigados en un estudio de clima organizacional.

- Identificar información útil a partir del análisis de estudios de clima organizacional ya diseñados y/o ejecutados, para fortalecer la investigación bibliográfica.
- Recopilar a través de entrevistas estructuradas dirigidas a personas relacionadas con el tema, datos de experiencias de diseño y/o de ejecución de estudios de clima organizacional.

Basado en lo anterior, presento el resultado de una investigación que responda a las expectativas de futuros estudiantes, docentes, investigadores y/o profesionales interesados en el tema de "Clima Organizacional"

## **CAPÍTULO I** **INTRODUCCIÓN**

Cada vez que se detecta la necesidad de investigar el clima organizacional en una institución, surge la pregunta: ¿cuál será el contenido necesario del estudio? ¿Qué es lo suficiente o importante?, y esto es algo que se pretende resolver a través de este proyecto, ya que en Guatemala, la carencia de fuentes de información completa, diversa, confiable, y actualizada respecto a estudios psicosociales dentro del ambiente laboral, demanda la existencia de monografías de conceptos básicos e información de los aspectos que deben ser atendidos durante la planeación de un estudio de "clima organizacional"

Lo anteriormente citado, fue identificado como problema para ser atendido a través de la investigación realizada. ¿El propósito principal? Proveer de información general y útil respecto a "clima organizacional" a futuros interesados en el tema.

Se pretendió que los datos propuestos fueran lo más generales posibles, y capaces de proporcionar un cimiento teórico necesario para diseñar investigaciones de "clima organizacional" para cualquier tipo de institución, ya sea estatal, semi-estatal o privada, de productos o servicios, pequeña, mediana o gran empresa, etcétera.

El problema fue abordado en primer lugar, consultando publicaciones de otros autores, en segundo lugar contactando a profesionales con conocimiento teórico o experiencia en estudios de clima organizacional, a quienes se les solicitó conceder una entrevista. Finalmente, junto con las entrevistas se pidió información de estudios ya realizados, para analizarlos.

Las teorías que respaldaron esta investigación explicaron uno o muchos de los factores que componen el clima organizacional, entre los más importantes: motivación humana, basada en placer-displacer como guía del comportamiento. Ésta diada, encargada de regular las pulsiones instintivas del ello propuestas por Freud como conductor humano que busca disminuir la excitación, reducir tensiones y descargar pulsiones. Conocer cómo identificar factores atractivos (placer) y aversivos (displacer) en el ambiente laboral, permitirá diseñar e implementar acciones que garanticen condiciones equilibradas de calidad de vida para cada persona dentro de la organización.

Citando a Kurt Lewin, con una idea homeostática como la de Freud, él "consideraba que cuando una persona tiene la intención de realizar un acto se genera en su interior un estado de tensión que persiste hasta que la ejecución del acto que se intenta la

disipa. Los motivos están determinados por las necesidades que experimenta la persona" <sup>1</sup>. Nótese cómo el factor "tensión" vuelve a relucir como desequilibrador que inmediatamente motiva intrínsecamente una conducta de búsqueda de equilibrio. Un ambiente laboral saturado de estímulos desequilibradores conducirá al deterioro del bienestar de las personas vinculadas a la institución, se hallarán motivadores extrínsecos adaptativos para su supervivencia, en caso contrario, abandono.

Existen dos tipos de factores que afectan la motivación de las personas "...factores estimulantes o satisfactorios, entre los que están el reconocimiento, la realización, el amor, la responsabilidad, etc., y factores higiénicos o insatisfactorios, como las condiciones físicas del lugar de trabajo, salario, políticas, prestaciones y relación entre los directivos y el resto de la empresa" <sup>2</sup> Todos ellos en conjunto forman parte de la gama de factores que conforman un clima organizacional.

Identificar el estado de factores como "estrés" es una actividad que debería ser permanente para todo psicólogo industrial, ya que clínicamente son evidentes las múltiples consecuencias nocivas que esta condición produce en los seres humanos y posteriormente en la organización. Solamente por citar un ejemplo que integra edad, rentabilidad y salud "...los patrones estadounidenses gastan más de 700 millones de dólares anuales para reemplazar a los 200,000 individuos de edades entre 45 y 65 años que mueren o se incapacitan por enfermedades del corazón, una de las mayores consecuencias es estrés" <sup>3</sup>

Siendo estos algunos puntos de vista teóricos que sustentaron el presente proyecto, su ruta de contenido inicia con la definición de "clima organizacional", tanto desde el punto de vista humano como de la administración de procesos, tratando coyunturas claves como comunicación y tecnología. Posteriormente se integran conceptos y aportes de la Psicología, Psicología Social y la Psicología Industrial.

Luego de contextualizar al lector respecto a la Psicología dentro de una institución y el clima organizacional, se profundiza en este último tratando sus factores y paradigmas psicológicos que lo abordan y características que se sugieren como posibles indicadores al momento de planificar un estudio de clima organizacional. Algunos de estos factores tratados son: autoridad, cohesión social, comunicación humana, motivación, salarios, remuneración y capacitación. Además, se abordan otros

---

<sup>1</sup> Citado por Zepeda Herrera, Fernando. 2003. pp.126.

<sup>2</sup> IBIDEM. pp.131.

<sup>3</sup> Landy, Frank. 2005. pp.553

puntos clave como calidad de vida dentro y fuera de la organización, ansiedad, estrés y conflicto.

Los datos de la monografía producto final de este proyecto, fueron obtenidos a través de la investigación bibliográfica, entrevistas y estudios de casos. El análisis y posterior integración de los resultados de estas tres fuentes permitieron componer un marco teórico útil para futuros interesados en el tema.

## MARCO TEÓRICO

### INTRODUCCIÓN A CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 1. Clima organizacional

- Desde el punto de vista humano, es la percepción positiva o negativa de la sinergia de los procesos que hacen a la institución funcionar como un sistema vivo.
- Desde el punto de vista de la administración de procesos, es un conjunto de indicadores del funcionamiento armónico de los procesos que conforman a una organización, así como su estado a nivel de relaciones interpersonales, funcionamiento intra e interinstitucional.

Atendiendo la cita "...existen algunos elementos que están influyendo de manera positiva en el desarrollo del clima sociopsicológico dentro de la organización, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo y el centro, las buenas relaciones interpersonales, las relaciones adecuadas individuo-individuo, jefe-subordinado, adecuados estilos de comunicación, percepción de recompensas justas, entre otros" <sup>4</sup>, una persona satisfecha por el ambiente en su lugar de trabajo, se comportará en ese mismo sentido positivo, promoviendo socialización basada en relaciones interpersonales sanas. Dicha forma de socialización sana, inconsciente y repetitiva durante 8 a 12 horas de jornada laboral promedio, será la tendencia a manifestarse al momento de interactuar con los miembros de su familia, fortaleciéndose directamente aspectos como la comunicación y afectividad. Esto permite visualizar cómo no solamente el trabajador es un beneficiario directo de un clima organizacional positivo, sino sus familias y por ende la sociedad guatemalteca, motivo que fundamenta la necesidad de monitorear y atender permanentemente el "clima" dentro de una organización.

Hablar de Clima Organizacional es hablar de Derechos Humanos. El profesor Gregorio Peces-Barbadefine que los Derechos Humanos son "facultad que la norma atribuye de protección a la persona en lo referente a su vida, libertad, igualdad, participación, política y social, o a cualquier otro aspecto fundamental que afecte a su desarrollo integral como personal..."<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Javier Reyes Hernández. 2003. SNP.

<sup>5</sup> Citado en ¿Qué son los Derechos Humanos?, Informativo 1. Ministerio de Gobernación, Guatemala, 1992. pp.11

Por lo tanto, el clima organizacional en una institución puede y debe ser mejorado diseñando acciones a partir de resultados en positivo o negativo de los factores que lo componen. Sin embargo, decidir qué es lo que debe medirse y tomar decisiones de qué técnicas e instrumentos son los más apropiados a utilizar según las circunstancias particulares de cada institución, es algo que surge del conocimiento amplio del tema.

■ Clima versus cultura organizacional, conceptos a menudo entendidos como sinónimos que vale la pena esclarecer desde este momento.

Para explicar, a manera de metáfora diré que una empresa X es una casa, los trabajadores serán como cada integrante de la familia que vive en ella y, el conjunto de hábitos y costumbres, modos y peculiaridades de relacionarse entre sí y con su entorno como familia serán la "cultura"; su *cosmovisión*, legado histórico y expectativas futuras que determinan su conducta manifiesta presente.



El "clima", por su parte, será el resultado no siempre observable de esa forma de relacionarse (cultura), sin embargo, sí altamente perceptible como armónica o conflictiva, atractiva o aversiva, como edificante o destructiva, dignificante o avasalladora, incluyente o excluyente, expansiva o implosiva, tanto para la institución como para cada uno sus integrantes.

Parafraseando a la Ps. Valeria Bogadjian<sup>6</sup>, de CMI International Group, un estudio realizado por Right Management Consultants, determinó que el 40% de la caída de las ganancias de una empresa son consecuencia de empleados desmotivados, estados de ánimo desganados, e inapetencia laboral. El mayor incentivo en estos casos son el *coaching*, la capacitación, los planes de carrera y la comunicación.

## 2. Coyunturas institucionales a clima organizacional

Si bien es cierto que una institución es como un conjunto de piezas claramente delimitadas en espacio, roles y funciones, es igualmente cierto que estas piezas aisladas una de la otra, imposibilitarían la existencia de una institución como

---

<sup>6</sup> Valeria Bogadjian. Algunas reflexiones sobre clima organizacional. CMI International Gorup. Disponible en: <http://www.cmiigroup.com/esp/main03a.php?id=25>. Con acceso: 30 de septiembre de 2,008. (SNP)

"organización", sería imposible. Una institución es como un cuerpo: un sistema que vive gracias a la sinergia producto del trabajo de los sub-sistemas que le componen.

El funcionamiento armónico de dichos sub-sistemas requiere de la coordinación de un órgano a cargo de ello. En un cuerpo sería el cerebro, en una institución sería la Alta Gerencia con sus dependencias administrativas subalternas, que cumplen funciones de gestión de su parte operativa. Esto es llamado "gestión industrial", y la eficiencia y eficacia de sus actividades fijan el primer eslabón del estado del "clima organizacional". Una gestión deficiente debilitará la relación armónica de los sub-sistemas que constituyen a la institución.

● La Comunicación es un proceso no lineal de intercambio de información entre un foco emisor y un foco receptor; elemento esencial de la efectiva gestión industrial, ya que enlaza a las piezas de la estructura organizacional, según el *plan estratégico* de turno. No es una actividad exclusivamente humana ni limitada a dos sujetos. Incluye a emisor(es) que codifica(n) mensaje(s) enviado(s) posteriormente a receptor(es) de quien(es) se espera respuesta(s) a nivel de *discurso* o a nivel conductual.

"La expansión creciente de Internet y de la telefonía celular está generando nuevos modelos de comunicación más individualizados, flexibles, interactivos y participativos... ..también se han consolidados los cambios iniciados en el trabajo, evidentes en el inicio de las sociedades post-industriales, dando lugar a nuevas propuestas en el campo de la teoría de la organización" <sup>7</sup>



La comunicación juega un papel protagónico en la construcción de un clima organizacional positivo, ya que coordina los puntos, momentos y modos de unión entre las partes de una organización. Cada una de estas partes previamente ya tendrá un lugar dentro de la estructura organizacional, ya sea a nivel administrativo, operativo o de *staff*. Una comunicación eficiente definirá estratégicamente algunos aspectos primordiales como:

---

<sup>7</sup> Citado por Javier Reyes Hernández. Estudio sociopsicológico del clima organizacional: una propuesta de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo. Santiago, No. 101, 2003. <http://www.uo.edu.cu/ojs/index.php/stgo/article/view/14503333/0>. Con acceso: 30 de septiembre de 2,008. (SNP)



1. Qué información estará a cargo de cada miembro de la organización.
2. Si la información confiada a cada miembro será únicamente accesada o gestionada; si será pública o privada y qué niveles de privacidad deberá tener.
3. Qué canales y medios serán utilizados de acuerdo al tipo de información que sea necesaria transmitir.
4. Códigos a utilizarse.
5. Frecuencia.
6. Tipo y cantidad de nodos de enlace.
7. Planes de contingencia para recuperación de vías o datos en momentos de pérdidas o bloqueos.

■ La Tecnología es un rubro que actualmente es tan importante como el personal mismo en una institución. Es imposible concebir la idea de una organización moderna sin el soporte tecnológico mínimo para sus funciones. Y su relación con "clima organizacional" es estrecha, ya que:

1. Al acelerar los tiempos de los procesos, compensa los costos de su adquisición e implementación y se retorna como inversión. Su impacto positivo es medible en el factor "rentabilidad"
2. Su implementación requiere la capacitación del personal a cargo, generando desarrollo humano a nivel de aprendizaje. Por otra parte, en vez de eliminar fuentes de empleo como tradicionalmente se piensa, desencadena nuevos modos de trabajo más especializados y que proyectan una mejor remuneración para las personas. Entonces, su impacto positivo es medible en el factor de "compensaciones y salarios" y "capacitación"
3. La implementación de tecnología principalmente digital, cada vez más permite la reducción de espacios físicos. Esto impacta positivamente en rentabilidad por infraestructura.
4. Incide sustancialmente en la optimización de los procesos de comunicación necesarios para el óptimo funcionamiento de la organización.

La tecnología es una aplicación de la ciencia, e interviene con igual importancia tanto en los instrumentos como en los procedimientos industriales de cada parte de la institución, sistema, producto o servicio. Chiavenato <sup>8</sup> refiere a la tecnología a partir del modelo socio-técnico de Tavistock y colaboradores, quien afirma que toda organización consta de una combinación administrada de tecnología y personas que se relacionan recíprocamente... ..además de considerársele un sistema

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto. 1,987. pp. 25.

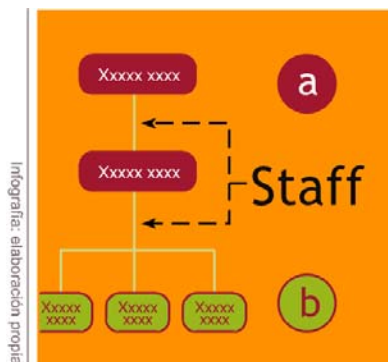
abierto en constante interacción con su ambiente, lo que le hace ver como un sistema técnico estructurado.

### 3. La Psicología Industrial y su relación con clima organizacional

Javier Echegoyen Olleta la refiere como una "Rama de la psicología aplicada que estudia los métodos de selección, formación, consejo y supervisión de personal en el comercio y la industria de cara a la eficacia en el trabajo. Se suele distinguir en la psicología industrial la psicología organizacional, la de la selección de personal y la ergopsicología (o diseño de máquinas y mobiliario que tengan en cuenta las capacidades del trabajador)" <sup>9</sup>

Hablar de Psicología Industrial es hablar, en primeros términos, de una parte esencial de la "gestión industrial" que no es más que la denominación dada al conjunto de técnicas de planificación, dirección, evaluación y control eficientes para las actividades de una institución.

La gestión industrial considera dos figuras fundamentales: a) los puestos y actividades directivas o "líneas de responsabilidad", habitualmente llamadas "estratégicas" y b) los puestos y actividades ejecutoras, habitualmente llamadas "operativas".



En el caso "a" mencionado, están altos directivos, gerencias y jefaturas dentro de la estructura organizacional. En el caso "b", ejecutivos especializados y calificados para realizar funciones operadoras específicas prescritas de la planeación estratégica.

Sin embargo, aunque las actividades del profesional de la Psicología Industrial de acuerdo a sus funciones pueden pertenecer a cualquiera de las dos figuras ya citadas, existe una tercera llamada de "staff", que refiere a funciones relacionadas con dirección y planeación estratégica, pero sin la responsabilidad, injerencia y autoridad directiva de la figura "a" Es como una figura de apoyo a nivel de asesoría, y es el profesional de la Psicología Industrial quien, como conocedor de los procesos psicológicos y conducta humana, proporciona criterios y vías

9 Diccionario de Psicología Científica y Filosófica.  
Disponible en: [http:// www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Psicologia-Industrial.htm](http://www.e-torredebabel.com/Psicologia/Vocabulario/Psicologia-Industrial.htm). Con acceso el 08 de octubre de 2008. (SNP)

tácticas para extraer el máximo potencial del personal de una institución, para el alcance de los objetivos organizacionales, velando por el bienestar integral de dichas personas.

La psicología industrial es el vínculo que armoniza las necesidades y expectativas organizacionales con las necesidades y expectativas del personal que la conforma, proyectando el desarrollo de ambas partes.

Son tan importantes las necesidades institucionales como las de cada individuo que la constituye. Con particular referencia a los empleados, "...si las necesidades están insatisfechas se tiende a recurrir a conductas defensivas individuales y grupales, incluyendo rotación y ausentismo"<sup>10</sup>



Ahora, habiendo aclarado que la función principal de la Psicología Industrial es "armonizadora", será más fácil comprender su incidencia positiva en el "clima organizacional" en caso de una ejecución eficiente.

Ser el vínculo armonizador entre institución y personal es diseñar actividades que faciliten el desarrollo de ambas partes, como ya se mencionó. Es promover la rentabilidad para la institución y las mejores condiciones de remuneración para el personal; es fomentar ambientes dignificantes para las partes, que suplan sus necesidades tanto institucionales como personales, saludables física, psíquica y socialmente, sostenibles y crecientes, políticamente viables y jamás degradantes; motivadoras y de beneficio global, considerando y preactuando ante riesgos, mediando actividades y condiciones para figuras estratégicas y operativas.

"...la creación de estas condiciones requiere... ..gran cantidad de campos del conocimiento: aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología de aprendizaje individual, cambio organizacional, servicio social, salarios y obligaciones, eficiencia y eficacia y un sin número de temas bastante diversos"<sup>11</sup>

La gestión industrial moderna atiende con privilegio el estado y dinámica del "clima organizacional", entendido por otros el estado de la micro-sociedad, con sus relaciones, modos, estructura y cultura que surge adentro de una institución. Dicha

<sup>10</sup> Davis Keith. 1992, pp. 273.

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto. 2001. pp. 108.

micro-sociedad está compuesta por fenómenos psicológicos tanto individuales como colectivos que son sujeto de intervención de la psicología, puntualmente de la Psicología Social.

● La Psicología, como ciencia interesada en investigar y explicar aspectos de la cognición y de la conducta, tanto individual como colectiva, tiene múltiples facetas que contribuyen al desarrollo humano y organizacional de una institución. "Hablar de Psicología es...evocar una ciencia del alma.....alma, como todo los elementos que interfieren en la vida interior de cualquier individuo (recuerdos, imágenes, sueños, etc.)" <sup>12</sup>

Haciendo énfasis en "clima organizacional" como tema central de este proyecto, la psicología proporciona orientación respecto a:

1. Necesidades humanas y motivación.
2. Tipos y estrategias de aprendizaje.
3. Liderazgo, trabajo en equipo y autoridad.
4. Capacidades psico-motrices, mentales, de comunicación y sociales, de acuerdo a salud, personalidad, género, edad, cultura, formación, creencias, estados de ánimo, estrés, etcétera.
5. Modelos para toma de decisiones.
6. Roles y género, edad y cultura.
7. Formas de estudiar del psiquismo humano.
8. Ética.
9. Genética, nutrición, fármacos y conducta.
10. Capacidades sensoriales y preceptuales.
11. Confort.

● La Psicología Social estudia y explica la influencia mutua entre los individuos y su entorno. Toda circunstancia, ya sea de origen situacional o humana ejercerá fuerzas que modificarán el psiquismo de cada persona y su posterior respuesta; "...estudia al individuo en el aspecto que éste estimula a otros... ..describe la conciencia del individuo en cuanto es conciencia de objetos y relaciones sociales" <sup>13</sup>

El ambiente laboral se convierte en un conjunto de estímulos que, como tal, inducirán respuestas individuales y posteriormente colectivas en la micro-sociedad que representa una institución. Si los estímulos son nocivos para cada persona, es natural que la(s) respuesta(s) sean nocivas(s). Es por ello que la sanidad del clima organizacional cobra mayor importancia al ser asumido como un círculo de salud social e individual: "si las personas

---

<sup>12</sup> Howard C. Warren, Diccionario. 1998. pp.291.

<sup>13</sup> IBIDEM.

están bien, sus respuestas serán análogas a ese bienestar y por lo tanto el clima organizacional será saludable. Sin embargo, si el clima es nocivo, las respuestas individuales serán nocivas también, dañándose más el clima organizacional al entrar en un círculo vicioso de deterioro"

En "Meditaciones del Quijote" la cita "Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo" <sup>14</sup> se pone de manifiesto la importancia de la Psicología Social dentro de la industria y la participación activa que cada trabajador tiene en equipo con su institución para construir un ambiente sano de trabajo. Esta mutua dependencia aleja al psicólogo como único responsable de un clima organizacional favorable, colocándolo como evaluador constante de su dinámica y guía para su mejoramiento, únicamente.

● La Psicología Industrial, en un sentido más amplio a "clima organizacional" es la especialidad encargada de aplicar el conocimiento y las distintas técnicas psicológicas para seleccionar, capacitar y promover a personas relacionadas con la institución. Asimismo diseña y fomenta el desarrollo constante de condiciones laborales que provean la satisfacción tanto para personal, como de la organización misma, con especial importancia en el bienestar humano.

La ubicación adecuada de un trabajador en un puesto que le beneficie, inicia con el descubrimiento de sus potencialidades, necesidades y expectativas como ser humano. Posteriormente, respecto al puesto, el *perfil* del candidato para ocuparlo y, finalmente, integrar eficientemente los aspectos tanto del candidato investigado, como del puesto a cubrir. Entonces, las primeras actividades del profesional de la Psicología Industrial son de exploración, luego de diseño - basado en los hallazgos previos - y posteriormente de "staff": proponer posibilidades para implementación candidato-puesto.

En el caso de trabajadores ya integrados a la institución, corresponde a la Psicología Industrial el diseño, propuesta y, algunas veces implementación de estrategias para lograr el mejor desempeño del trabajador a cambio de un esfuerzo dentro de sus límites de confort<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> José Ortega y Gasset. 1914. SNP.

<sup>15</sup> La función del psicólogo industrial, difiere de la del experto en eficiencia, que da prioridad al incremento de la productividad. (Microsoft ® Encarta ® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation)

Mientras el trabajador logra el mejor desempeño que de él se requiere, dentro de sus límites de confort, el profesional de la Psicología Industrial monitorea sus actividades, su evolución tanto profesional como humana, sus necesidades, dificultades y motivadores. Con base en esto, y paralelo a las necesidades y condiciones de la institución, diseña estrategias de desarrollo integrado para las partes. Básicamente es una actividad constante de mediación para desarrollo y bienestar constante de las partes, a nivel económico, ambiental, de comunicación, formación y primordialmente a nivel humano. Todo esto, parte esencial de "clima organizacional"

#### 4. FACTORES HUMANOS RELACIONADOS CON CLIMA ORGANIZACIONAL

■ Los roles y relaciones de autoridad son estructuras, políticas y relaciones de autoridad que, como tal, ordenan las responsabilidades y toma de decisiones en una organización; definen lineamientos de cumplimiento y perfilan el radio de acción e injerencia de un trabajador.

La existencia de sistemas organizados de autoridad requiere en primer lugar la clara definición de roles, tanto para quienes ejercen mando, como para quienes deben cumplir los mandatos. Lo anterior está definido en los *manuales de funciones y responsabilidades* de cada puesto en una institución. Si dicha definición es eficiente, indicará una planificación organizacional coherente, además de reflejar procesos de comunicación transparentes entre trabajadores y la entidad empleadora, asimismo, incidiendo positivamente en "clima organizacional" por el conocimiento pleno y afín de las actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto.

Sin embargo, cabe esclarecer que la autoridad designada estratégicamente en una organización, no forzosamente conllevará la fijación de figuras de liderazgo. Las autoridades designadas administrativamente son, por decirlo de alguna manera, impuestas a los trabajadores. Pueden ser funcionales en el cumplimiento de sus cargos, alcance de objetivos, administración de recursos, etc., pero no líderes.

El liderazgo es una mina de oro dentro de una organización. Quizás sea porque su apareamiento requiere en su mayoría de características innatas de la figura líder aceptada "voluntariamente" por un grupo.

La autoridad colocada administrativamente que además de su mando sea vista como líder, comprometerá armónicamente la voluntad de su personal a cargo para realizar las funciones que le competen; contribuirá sustancialmente a la construcción de un ambiente de

trabajo agradable y, por lo tanto, orientará hacia positivo los factores de autoridad, percepción de la institución, calidad de vida, motivación y comunicación del "clima organizacional"

Identificar las condiciones de autoridad en cada parte de la organización conlleva en primer lugar, establecer si cada figura es únicamente administrativa o incluye liderazgo.

En el primer caso, la autoridad asignada estratégicamente administra a su personal y procesos a cargo, en contraposición a un líder que en vez de administrar marca dirección.

Una autoridad administrativa:

1. Reproduce procesos y modelos de autoridad.
2. Estanca tanto procesos como a personas
3. Su acción está en los sistemas y estructuras.
4. Utiliza el control como principal instrumento de autoridad.
5. Tiene una visión individualista y a corto plazo respecto a los demás y la institución.
6. Se concentra en las utilidades.
7. Acepta las condiciones circundantes.
8. Hace las cosas bien: lo que tiene que hacer.

Una autoridad-líder:

1. Propone y ejecuta procesos y modelos de autoridad originales.
2. Desarrolla tanto procesos como a personas
3. Su acción se en concentra en las personas
4. Utiliza espontáneamente la confianza como principal instrumento de autoridad.
5. Tiene una visión de desarrollo colectivo y a largo plazo respecto a los demás y la institución.
6. Se concentra en el desarrollo integral
7. Desafía las condiciones circundantes y se encamina a su mejoramiento.
8. Independiente
9. Hace las cosas que se deben hacer y da un valor agregado a cada actividad y acción realizada.

● Motivación, aspecto humano que es preciso analizar a partir de asumir la realidad de cada ser humano como un ente integral y organizado. De ser así, de manera preliminar se entiende la motivación humana como un todo: "no puede motivarse solamente una parte de un individuo, sino todo él". Tomando como ejemplo una persona que con tal de llegar temprano a su trabajo, debe madrugar demasiado, situación que le impide desayunar. Esta

persona se presenta hambrienta a cumplir sus funciones, sin embargo no sería preciso decir que solamente su estómago necesita comida. La condición de "hambre" excede la simple necesidad de tener comida en el estómago, y responde a antecedentes sociales-situacionales, modifica condiciones físicas, psicológicas y sociales presentes, y proyecta eventos futuros.

"La persona se presentó sin desayuno a su trabajo debido a que vive lejos del lugar, carece de las condiciones económicas necesarias para comprar un vehículo y, al pretender desarrollar sus funciones, su atención se focaliza más en cubrir la necesidad de alimento (motivación intrínseca) que en cada tarea; sus interacciones sociales pasan a un segundo plano de importancia y, al intensificarse el hambre, aumenta su ansiedad, desatención, capacidad de aprendizaje y tolerancia. En consecuencia el rendimiento laboral disminuirá mientras aumenta el riesgo de accidentes por desatención y se potencia la posibilidad de conflictos con personas relacionadas con su trabajo, debido a intolerancia y ansiedad por necesidad de alimento"

El ejemplo anterior ilustra de manera rápida una situación cotidiana (hambre) que afecta de manera integral a una persona. La pregunta en este caso sería ¿cuál sería la motivación principal de un empleado bajo estas condiciones al iniciar su jornada laboral?



Partiendo de la pirámide de las motivaciones propuesta por Abraham Maslow (1934), su motivación no sería su trabajo, ni su seguridad, afiliación social, estima o autorrealización. Él o ella necesita comer (motivación intrínseca) para, solamente así, estar preparado(a) para atender el siguiente nivel y con ello evitar accidentes laborales por ejemplo o, posteriormente, promover una socialización sana (tercer nivel)

En el ambiente laboral se evidencia claramente la conducta de cada persona en función de la motivación dirigida a cubrir cada uno de los niveles de la pirámide. Una persona hambrienta o con privación de sueño se mostrará poco tolerante e incluso irritable en sus interacciones sociales, situación que fácilmente desencadenará conflictos laborales, quebrantará la cohesión social con clientes internos y/o externos de la institución y, finalmente, impactará negativamente en el clima organizacional.

Una institución que promueva el crecimiento (motivación extrínseca) de sus empleados como estrategia para conquistar su crecimiento organizacional, podrá diseñar y ejecutar tácticas en



función de lo anterior sí y solo sí previamente se ha asegurado de cada persona tenga cubiertas eficientemente sus necesidades fisiológicas, posteriormente las de seguridad; sus redes sociales tanto internas como externas a la empresa y estén dentro de límites considerablemente "sanas", su autoestima esté fortalecida intrínsecamente, tanto como por estimulación constante en el ambiente laboral y su conducta presente esté motivada por necesidades de "autorrealización"

Este último, "como nivel de crecimiento" hasta este momento se integrará congruentemente a los objetivos de crecimiento organizacionales. Cuando se logra esta congruencia se tendrá un desarrollo mutuo tanto de cada empleado como de la institución, proyectándose un clima organizacional con múltiples factores positivos debido la armonía entre las actividades de búsqueda de autorrealización de cada una de las partes respecto a la otra: sintonía.

Warren, Howard sostiene, además, que "La esclavitud y la servidumbre connotan motivación extrínseca para el trabajo (coerción, miedo, castigo, pan, protección) La actividad empresarial y profesional, en cambio, parecen sobre todo impulsadas, orientadas y sostenidas por factores intrínsecos de carácter autorrealizador y expresivo"<sup>16</sup>

Aunque más adelante se tratará con más propiedad el tema de "conflicto", cabe citar su estrecha relación con la motivación a cubrir una necesidad y la imposibilidad de lograrlo, condición generadora de frustración. Esta última es entendida como un estado psíquico resultado de la imposibilidad de obtener algo - *cubrir una necesidad, por ejemplo* - y es una antecesor importante de conductas regresivas, represivas y peculiarmente agresivas.

Chiavenato resalta que la gente motivada se traducirá en un clima organizacional alto, asimismo en relaciones satisfactorias, de interés y colaboración entre los participantes de la institución.<sup>17</sup>

● Cohesión social y segmentación de grupos, el primero, concepto que refiere a un "adhesivo social" que reúne a individuos por analogía de valores, necesidades o funciones o roles sociales. Es como la sinergia de todas las fuerzas o motivos que conducen a dichos individuos a estar unidos por aspectos como los ya mencionados. Es "...la tendencia a unirse, de

---

<sup>16</sup> José Luis Álvaro, Alicia Garrido, J.R. Torregrosa.. 1996. pp.94.

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. 1987. pp. 119-120.

actos sucesivos o simultáneos, es decir, el principio de la asociación"<sup>18</sup>

La segmentación social como concepto antagónico a la cohesión social se entiende como la sinergia de las fuerzas que operan como separadores de individuos. La segmentación social puede producirse por conflictos o simplemente por la divergencia entre valores, intereses, capacidades, metas o conductas basadas en motivaciones.

Ambos conceptos surgen espontáneamente en función de los valores, roles y necesidades como generadoras de conductas motivadas en su cobertura. Sin embargo existe un aspecto de cohesión o segmentación social no espontáneo que debe ser considerado en el ambiente laboral: la cohesión basada en fuerzas impositivas de acuerdo a normas. Por ejemplo la rivalidad directa entre compañías que como "política de lealtad" impiden la relación de sus allegados con individuos de la competencia, la adquisición de sus servicios o productos, uso de colores o elementos de identidad corporativa.

Estos condicionantes directivos que funcionan de manera coercitiva sobre las personas cohesionan o segmentan valiéndose de reforzadores positivos o negativos para modificar y fijar conductas, desde recompensas laborales hasta amenazas de despidos directos o indirectos, por ejemplo.

Aunque un clima organizacional positivo podría asumirse por la convivencia en cada departamento de la institución, es imprudente asumir que la obligada interacción diaria en una oficina o línea de producción garantizaría la cohesión entre los individuos. Evaluar las condiciones de cohesión y segmentación como factor de clima organizacional implica monitorear en cada persona a nivel individual, departamental e institucional, sus necesidades como motivadores de conductas dirigidas a resolverlas, sus intereses, roles y funciones; antecedentes históricos, expectativas, creencias, sentimientos, valores, condiciones demográficas, somáticas, cognitivo-intelectuales, conductuales-manifiestas y ambientales; modos de organización social, cooperación y competencia, entre tanto, para determinar estados y grados de cohesión o segmentación.

● Conflicto, puede entenderse como la tensión que una persona adquiere al ser sometida a fuerzas que se excluyen mutuamente. Por otra parte, el desenlace manifiesto de la confrontación abierta de dichas fuerzas excluyentes que, en el ambiente

---

<sup>18</sup> Howard C. Warren. 1998. pp.53.

laboral, entorpecerán o deteriorarán el funcionamiento de los sub-sistemas que lo conforman.

Desde la postura del psicoanálisis es "...un estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios..."<sup>19</sup> Sigmund Freud y Josef Breuer (1893) denominaron conflicto a situaciones en que las conductas necesarias para satisfacer una motivación, no son compatibles con las pretendidas para satisfacer otra. Más adelante concluyó que la tentativa de reprimir el conflicto en vez de resolverlo generaría ansiedad y, en su recurrencia desencadenaría neurosis.

En una institución los distintos tipos de conflicto que pueden surgir deteriorarán el bienestar individual, de los procesos y de la organización en sí misma. Una persona que debe callar por temor a ataques o despido ante el caso supuesto de conocer alguna situación anómala, tendrá conflictos a nivel verbal que, como se mencionó anteriormente, desencadenarán ansiedad y posiblemente "neurosis" al no poderlo confrontar. Una necesidad no cubierta de comunicación, como en este caso, disminuirá la atención hacia sus funciones cotidianas y por lo tanto posiblemente también su productividad y desempeño, alejando sus resultados de las metas organizacionales propuestas.

Respecto al conflicto como manifestación abierta de confrontación de opiniones, situaciones o significados, es evidente que sus efectos negativos en el ambiente laboral son la consecuencia menos deseable en una organización. Si bien la confrontación abierta puede ser perjudicial, la represión de expresarla puede ocasionar mayores problemas por la pulsión latente que representarían en las relaciones diarias.

El conflicto es parte del diario vivir, y una institución no es ajena a este hecho. El problema del conflicto no es su existencia, sino su intensidad y las consecuencias orgánicas que desencadena en el individuo; el malestar, recurrencia y establecimiento de estados psicológicos insanos y el deterioro de la dinámica social que conlleva. Tanto el apareamiento de patologías somáticas o somatomorfias como de psicológicas y/o sociales en la micro-sociedad de una institución dañaran ese frágil ecosistema llamado "clima organizacional"

El conflicto como consecuencia de frustración surge del impedimento por alcanzar un objetivo importante para la persona. Sin embargo la incompatibilidad o desfase temporal entre el alcance de metas institucionales respecto a las individuales puede ser un motivo frecuente de conflicto. Es aquí donde la

---

<sup>19</sup> Howard C. Warren. 1998. pp.65.

labor del psicólogo industrial toma un papel importante como representante administrativo de la empresa y, por otro lado, como humanista y profesional que conoce y vela por el bienestar de cada uno de los trabajadores. Aquí es donde la búsqueda de compatibilidad entre el alcance las metas de ambas partes disminuirá o erradicará la posibilidad de conflictos. La institución tiene una obligación de contrato con el trabajador, este último también tiene obligaciones de contrato con la institución y, ambos ante la imposibilidad de evitación o huída, tienden a confrontarse en situaciones contradictorias o en el peor de los casos a iniciar y mantener una guerra latente - en silencio - en detrimento del funcionamiento de los procesos organizacionales y la convivencia armónica entre las partes.

Algunas pautas útiles para medir posibles causas de conflictos dentro de una organización pueden ser:

1. Conflicto acercamiento-acercamiento: cuando empleado o institución tienen dos o más opciones igualmente atractivas para escoger. A más opciones, mayor será la fuerza del conflicto.
2. Conflicto evitación-evitación: ya sea que empleado o institución deban ejecutar alguna(s) tarea(s) indeseables(s) debido a amenaza(s) de castigo o consecuencias no atractivas. En ambos casos la elección es aversiva y la posibilidad de evitación o escape no existe.
3. Conflicto acercamiento-evitación: empleado o institución deben ejecutar alguna(s) tarea(s) deseable, pero que al hacerlo existe la posibilidad de alguna(s) consecuencia(s) negativa(s): riesgo.
4. Conflicto doble acercamiento-evitación: empleado o institución deben ejecutar alguna(s) tarea(s) deseable, pero que al hacerlo existe la posibilidad de alguna(s) consecuencia(s) negativa(s): riesgo. Si luego realizarla obtiene éxito, recibirá alguna recompensa importante a cambio: material, prestigio o de cualquier otra índole; si fracasa se ridiculizará y/o recibirá algún castigo importante a cambio: material, desprestigio o de cualquier otra índole.

El conflicto, su búsqueda o evitación es un hábito social que debe ser investigado y atendido por el psicólogo industrial, Si bien "hábito social" puede ser entendido como "...cualquier modo adquirido de conducta que supone cooperación con otros miembros

de la especie..."<sup>20</sup>, la Ley del Efecto sugerida por Edgard Thorndike, lo relaciona con "aprendizaje" al sostener que "...Los hábitos se aprenden cuando conducen al placer y la satisfacción"<sup>21</sup>

Entonces, los hábitos sociales en búsqueda o evitación de conflicto, surgirán a partir del placer y la satisfacción que produzcan en cada empleado.

● Ansiedad y estrés, estados a menudo asumidos como sinónimos y que por tal motivo merece la pena esclarecer. El estrés está más ligado a estados de cansancio, por ejemplo un empleado agotado por exceso de trabajo que no por eso estará ansioso. El estrés, surge de situaciones de amenaza, peligro, posibilidad de daño y/o pérdida, a diferencia de la ansiedad que es un malestar psicológico basado en la incertidumbre por el desenlace de un suceso futuro. Ya que muchas de las respuestas fisiológicas de la ansiedad son parecidas al estrés, como tensión muscular, sudor, malestares estomacales, irregularidades respiratorias y/o cardíacas, etcétera, tienden a confundirse a menudo.

El estrés puede conducir a ansiedad. Sin embargo la ansiedad puede tener otros causantes: alegrías, enojos, tristezas, etcétera. La ansiedad en un caso más agudo puede convertirse en una angustia neurótica, aunque para el psicoanálisis representan lo mismo. Por su parte el estrés como proceso productor de tensión, fácilmente conduce a enfermedades biológicas. "El estrés contribuye también a presentar resfriados y gripe, problemas digestivos, dolores de cabeza, insomnio, infarto y otros problemas fisiológicos, así como el deterioro del bienestar psicológico y comportamientos como ausentismo y abuso de drogas"<sup>22</sup>

Debido a lo anterior, al referir estrés laboral como hallazgo en un individuo o institución, se está hablando de una condición de riesgo a nivel psicológico y somático debido al alto desgaste energético que sobrelleva. En la resistencia al estrés el agotamiento es mayor y la enfermedad física en casos extremos puede ocasionar patologías irreversibles e incluso la muerte.

Las actuales condiciones laborales, fuentes generadoras de estrés, sugieren revalorizar las funciones del psicólogo industrial, como ya se mencionó. Dirigir actividades humanas en una institución totalmente enfocada en productividad-

---

<sup>20</sup> Howard C. Warren. 1998. pp.158.

<sup>21</sup> Enciclopedia Autodidáctica Océano, Tomo I. Editorial Océano, Barcelona. Edición 1988. pp.501.

<sup>22</sup> Landy, Frank, pp.553, 2005.

rentabilidad, conducirá inevitablemente al apareamiento y consolidación de fuentes de tensión en detrimento de la calidad de vida de sus integrantes, asimismo dificultando el alcance de metas de productividad debido al agotamiento por estrés. Por otra parte, reorientar actividades humanas a rentabilidad basada en "en el menor esfuerzo posible" alejará las fuentes de tensión de las personas y la institución, disminuyendo el agotamiento y proyectando una mejor y mayor productividad.

A pesar de lo anterior, José Luis Álvaro, Alicia Garrido y J.R. Torregrosa.<sup>23</sup> sostienen que ciertos "...niveles de estrés pueden ser positivos en la medida en que permiten activar al organismo física y mentalmente, dando lugar a un estado emocional de ansiedad útil para responder a la situación fuente de estrés"

■ Salario y remuneración, precio pagado a una persona a cambio de su tiempo y esfuerzo para la realización de tareas. Un salario también puede ser llamado remuneración regular y técnicamente son considerados retribuciones monetarias.

A diferencia de salario y remuneración, el concepto de compensación contiene toda retribución económica y, además, no económica que una persona recibe a cambio de su tiempo y/o esfuerzo para la realización de alguna tarea. Un ejemplo de compensación podría ser servicios de salud, alimentación o vestido para el personal, y algún déficit en este factor puede debilitar el clima organizacional.

"Hacia el año 600 a.de C. el sabio chino Lao-Tse, expresó la noción de que la suma de las partes es diferente del todo"<sup>24</sup> y dicha noción invita a concluir que tanto salario como compensación tienen un matiz motivador para cada trabajador. Independientemente si la razón para interesarse en alguno de estos tipos de retribución, ya sea interés material o por ser una vía para cubrir sus necesidades, casi la totalidad de las personas ejecuta un trabajo a cambio de algo.

El dinero, por ejemplo, permitirá a cada persona obtener alimentos para sí misma y su familia, cobijarse y optar a una vivienda. Si el salario recibido es insuficiente para dicho propósito, posiblemente el trabajador se esfuerce más en su cargo para ser promovido y así mejorar salarialmente. Sin embargo, la otra consecuencia posible es la desmotivación de la persona que enfocará su atención en tareas ajenas a su trabajo y en función

---

<sup>23</sup> José Luis Álvaro, Alicia Garrido, J.R. Torregrosa. Psicología Social Aplicada. Editorial McGraw Hill, 1996. pp.395.

<sup>24</sup> Enciclopedia Autodidáctica Océano, Tomo I. Editorial Océano, Barcelona. Edición 1988. pp.1503.

de conseguir un mejor ingreso; su productividad también disminuirá afectando la rentabilidad de la empresa, incluso en casos extremos en que deba despedírsele, ya que la salida de un empleado y el reclutamiento, selección, capacitación y adaptación de un suplente conlleva costos altos de capital.

● Comunicación humana, proceso integral que trasciende el lenguaje oral o escrito. La comunicación humana está dada por una serie compleja de códigos que transmiten mensajes de manera simultánea. Actualmente con la inclusión de tecnologías para transmisión de datos en la institución, el ya complejo sistema de comunicación humana se agudiza más, incrementándose en número de variables y modos de interrelación.

Si concebimos la idea de una institución como una máquina formada de muchas piezas que deben interrelacionarse metódicamente entre sí, y consideramos estas interrelaciones como redes de comunicación, será fácil comprender la frágil dependencia del buen funcionamiento organizacional hacia sistemas eficientes de comunicación.

Medir comunicación para clima organizacional implica hacer mapas de redes de transmisión de mensajes, evaluación de eficiencia de cada sujeto o tecnología involucrada, monitoreo de tiempos necesarios versus reales de transferencia de datos; tipo, eficiencia y eficacia de respuestas, identificación de ruidos, barreras en impacto en el funcionamiento de cada línea de mando, departamento empresa en general.

Chiavenato <sup>25</sup> menciona que el concepto de comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, valores personales y sus motivaciones, lo cual constituyen un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas y - *agrega* - dicho patrón actúa como filtro. Si a este hecho se considera la inevitable dependencia actual entre comunicación y tecnología, el sistema comunicativo organizacional se hace más complejo y, como tal, se acrecienta el número de vulnerabilidades que le ponen en riesgo.

Algunos de los aspectos que permiten identificar la comunicación como satisfactoria, son:

1. Retroalimentación: que tanto emisor(es) como receptor(es) sean conscientes de que están dentro de un proceso de comunicación, como tal, de doble vía.

---

<sup>25</sup> Chiavenato, Idalberto. 1987, pp.96.

2. Codificación: que los mensajes transmitidos estén codificados de manera que ambas partes puedan interpretarlo y responder en el mismo lenguaje.
3. Simplificación: la eficacia del lenguaje utilizado.
4. Presencia o ausencia de ruidos y/o barreras: ambos bloqueadores dentro del procesos de comunicación deben ser monitoreados de manera que puedan identificarse, tipo, origen, intensidad y frecuencia.

Habrá que tomar en cuenta también que la comunicación institucional no es únicamente interna, sino también tan importante como ésta es la que se establece entre institución y su medio.

Una comunicación interna eficiente es la que integra al personal a los objetivos organizacionales, crea pertenencia y fomenta la comprensión entre el trabajador y la institución; incide positivamente incluso en la familia del empleado, promueve la participación, motiva a cada persona, protege la empresa y su imagen y disminuye los índices de rotación.

Ya que la el intercambio de información es el enlace entre los distintos sistemas y miembros de una organización, y funcionan como un par estímulo-respuesta, cabe mencionar a Schultz, Don, quien cita que "...cuando ocurre un estímulo en forma de comunicación deberá producirse una respuesta y si no ocurre ninguna comunicación, obviamente no habrá respuesta" <sup>26</sup> Si no hay respuestas, los sistemas por lo tanto no están vinculados. En un estudio de clima organizacional pueden diseñarse modos de identificar el estado de las vías y modos comunicación en tres tipos:

1. Comunicación vertical descendente: es un tipo de comunicación vertical que se da de niveles de mando superiores hacia subalternos.
2. Comunicación vertical ascendente: es un tipo de comunicación vertical que se da de subalternos hacia niveles de mando.
3. Comunicación horizontal: la que se da entre personas del mismo nivel en la estructura organizacional.
4. Comunicación cruzada: la que se da de manera horizontal simultáneamente con una vertical ascendente o descendente.

Al integrarse en un solo modelo todos estos tipos de comunicación, representando las interrelaciones de una institución, se integra su "red interna de comunicación", foco principal de estudio como factor de clima organizacional.

---

<sup>26</sup> Schultz, Don E. Fundamentos de Estrategia Publicitaria. Publigráficos, México. 1983. p.p. 18.



● Formación, en una institución fortalece el clima organizacional ya que provee a la misma mano de obra mejor calificada para los puestos que desempeñan e incluso, como preparación para futuros cambios estructurales de la organización que incluyeran rotación interna. Una de las fortalezas principales a nivel humano es que "capacitar es desarrollar gente", condición que cada persona busca en su ambiente laboral. Si una institución fomenta la capacitación, estará motivando a las personas a auto realizarse. Es un beneficio mutuo que finalmente traerá como tal, consecuencias positivas tanto para el personal como para la organización.

Una calificación baja en "capacitación" conllevará desventajas como:

1. La poca o ninguna especialización del personal que la conforma, por lo tanto su poca competitividad y disminución de probabilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Desmotivación en el personal, ya que su estadía en la institución se percibirá como una pasantilla que le está dejando únicamente una oportunidad temporal finita para cubrir sus necesidades económicas presentes. En este caso uno de los tantos resultados asociados sería la poca cohesión con la institución y en cualquier momento la renuncia (en caso de decisión personal) o despido (en caso de la empresa) que incidirá incrementando los valores de rotación de personal.

Planificar y ejecutar planes de capacitación implica diseñar planes de desarrollo del personal, basados en políticas institucionales, planes estrategias, metodologías didácticas, presupuesto y todos los aspectos incluidos en la planeación de desarrollo del recurso humano. La planeación de la capacitación incluye detalladamente pasos y características relacionadas con el diseño de objetivos, entre ellos:

1. Establecimiento de los objetivos, políticas, estrategias y acciones del sistema de capacitación y desarrollo.
2. Realizar un DNC para identificar conocimientos, habilidades o destrezas a tender, priorizar temas y condiciones de capacitación.
3. Definir grupos focales.
4. Determinar quién(es) estará(n) a cargo de dirigir la(s) capacitación(es)

5. Diseñar presupuesto, normas metodológicas, tipos de capacitación, duración de la capacitación, medios, materiales, infraestructura y lugar(es)

Sin embargo, aunque un estudio de clima organizacional investiga algunos aspectos de capacitación, cabe mencionar que la mayoría de las veces proporciona datos muy generales y principalmente relacionados con "percepción de la capacitación" desde el punto de vista del empleado y frecuencia. Un estudio de capacitación que refleje sus condiciones reales, es una actividad atemporal, es decir, no diseñada para un momento, sino realizada como una actividad constante antes, durante y posterior a cada evento de capacitación. Finalmente, y no menos importante, la evaluación de la aplicación de los conocimientos adquiridos, destrezas y/o habilidades desarrolladas al momento de que el empleado regrese a ejecutar sus funciones y el cambio de conducta resultante.

Este último momento de la evaluación de la capacitación permite conocer en qué medida se han logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento. Comparar los resultados de este momento con los reflejados en el DNC, permitirá identificar diferencias antes y después de la capacitación, para determinar su impacto en el personal.

El impacto de la capacitación puede fácilmente observarse en la capacidad y frecuencia de la organización para alcanzar y mejorar sus resultados, por ejemplo incremento de ventas, productividad, ausentismos, mejoramiento de la imagen corporativa, fortalecimiento de relaciones interpersonales y empleado-empresa, eficiencia en ejecución de actividades, procesos, productos y servicios, índices de accidentes, ausentismo, estado de maquinaria e equipo, etcétera.

● Percepción de la organización, es el significado que se tiene de una institución. Puede ser tanto a nivel individual como colectivo. Sin embargo, cada significado de cada empleado, ya sea si es positivo o negativo respecto a la organización, determinará el tipo e intensidad de respuesta hacia la misma.

Habrá que recordar además, que al referirse a ambiente de trabajo (o clima organizacional), la palabra ambiente es análoga a contexto y por lo tanto, de acuerdo a Howard, C. Warren "...totalidad de las condiciones que afectan a un individuo en un momento dado, y que forman el cuadro donde se incardina algún hecho parcial o experiencia particular." <sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Howard C. Warren..1998. pp.67.

Lo delicado de una percepción negativa de dicho "ambiente de trabajo" en los empleados es que causa poca identificación y disgregación de todo el sistema. Esta condición conduce en el mejor de los casos a una productividad en punto cero, es decir, ni por encima ni por debajo de lo requerido. Asimismo, puede aumentar el riesgo de actos anómalos dentro de los procesos, en detrimento de la empresa y la misma estabilidad laboral de la persona.

Definitivamente la identificación es la consecuencia primordial de una percepción positiva. Esto genera otras condiciones favorables como una mejor disposición para trabajo en equipo, incremento de la motivación, autorrealización, mejoría en relaciones de mando, disminución de la rotación y ausentismo, entre otras.

■ Calidad de vida dentro y fuera de la organización, es un factor de carácter positivo o negativo peculiarmente especial de clima organizacional, y no relacionado con políticas ni procesos únicamente, como tampoco solo respecto a la institución. Tiene que ver con decisiones y ambiente interno y externo que influencia a cada empleado.

Al hacer referencia a calidad de vida, se abordan múltiples subfactores que serían muy amplios para mencionar. Sin embargo un buen inicio general, y no por eso insuficiente, sería hablar de salud para el trabajador. Salud según la OMS es el máximo bienestar físico, mental y social y no solo la ausencia de enfermedad.

Investigar el factor "calidad de vida" entonces, incluye indagar sobre toda condición que garantice la salud física de cada persona. Asimismo el control de toda condición que la ponga en riesgo. Con relación a esto se puede hablar de ergonomía e incluso acceso a equipos, rutas de escape y/o protección ante situaciones de emergencia y catástrofe, así como conocimiento y entrenamiento al respecto. Igualmente sucede con el aspecto psicológico como, estrés, ansiedad, toma de decisiones, empowerment, motivación e intereses, respeto, autorrealización, entre otras, ya que, según menciona Wilhelm Wundt "La mente y el cuerpo son elementos paralelos..."<sup>28</sup> que no deberían ser estudiados aisladamente uno del otro.

El área social, no menos importante que las anteriores, determina con igual fuerza la sanidad del ambiente laboral. Relaciones sociales deterioradas por constantes conflictos y fragmentadas

---

<sup>28</sup> Citado en Enciclopedia Autodidáctica Océano, Tomo I. Editorial Océano, Barcelona. Edición 1988. pp.500.

sin necesidad o por estructura organizativa impactarán en detrimento del psiquismo individual, fácilmente traducándose en afecciones físicas posteriores.

“Se llaman ecosistemas a los diferentes ambientes naturales que existen”<sup>29</sup>, y la salud es un ecosistema integral y frágil dentro del ambiente laboral. Si es integral merece la pena enfatizar que si una de las tres áreas antes mencionadas está débil, automáticamente las otras se verán afectadas. Además, si la salud de todos los empleados es positiva, la salud económica de la institución, por ende, lo será.

## 5. FACTORES RELACIONADOS CON ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

Dentro de esta clasificación de factores, algunos indicadores clave para clima organizacional, son su eficiencia y eficacia. Eficiencia se refiere a la óptima utilización de todo tipo de recursos como tiempo, presupuesto, materia prima, trabajo humano, tecnología y equipo, por ejemplo. Eficacia se refiere a la certeza con que se genera un resultado deseado. Básicamente es la total correspondencia entre un objetivo planteado y el resultado obtenido al intentar alcanzarlo. Se dice de una persona o proceso que es efectiva cuando es eficiente y eficaz cuando logra integrar eficiencia y eficacia.

Al abordar este tipo de factores es necesario ser muy general, debido a que cada institución tiene sus propios procesos hechos a la medida.

Para medir la efectividad en el uso de alguna tecnología como vía de comunicación, por ejemplo, el uso del teléfono en el departamento de *infografía* de una editorial de prensa, se podrían completar y comparar matrices similares a esta:

Ítem	Concepto	Cantidad (unidades) o cantidad por mes	Salario o costo por unidad	Total / mes
1	Cantidad actual de infografistas			
2	Cantidad actual de teléfonos			
3	Cantidad mensual actual de llamadas			
4	Minuto o impulso de llamada			
<b>(A) Total actual</b>				

<sup>29</sup> Medio Ambiente y Salud. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala; Agencia de Cooperación Española. Guatemala (Sin año) pp.17

Ítem	Concepto	Cantidad (unidades) o cantidad por mes	Salario o costo por unidad	Total / mes
1	Cantidad óptima de infografistas			
2	Cantidad necesaria de teléfonos			
3	Número mensual necesario de llamadas			
4	Presupuesto mensual de operaciones			
<b>(B) Total actual</b>				

Ítem	Otras tecnologías o medios para el mismo fin	Costo mensual del servicio	Costos de equipo
1			
2			
3			
4			
5			

Tablas: elaboración propia

Al comparar los resultados A y B, además de analizarlos respecto a posibles datos de "Otras tecnologías o medios para el mismo fin", se tendría una noción de la efectividad del uso de tecnología en el departamento que se está investigando.

Cada proceso específico como comunicación, implementación y gestión de tecnología, administración de salarios y compensaciones, seguridad industrial, planes de carrera, incentivos laborales, etcétera, tienen fuertes implicaciones humanas e institucionales en tiempo, rentabilidad y desarrollo humano, que deben ser estudiados minuciosamente como parte de los factores de clima organizacional.

Uno de los tantos procesos institucionales importantes es la inducción del nuevo personal a sus cargos, ya que provee información de la empresa, historia, situación actual, misión, visión, valores, contexto social, político y económico, organización, vías de comunicación, procedimientos administrativos, operativos y de seguridad, etcétera.

■ Inducción o "proceso de inducción" es una serie de eventos planificados bastante parecidos a las actividades de capacitación. Un proceso de inducción está dirigido a personas que se están integrando con las características y dimensiones de la organización y así lograr el mejor rendimiento en el menor tiempo posible. La inmersión de un trabajador a un proceso efectivo de inducción, traerá eficiencia y eficacia, cohesión a la empresa, departamento y puesto de trabajo.

Dentro de la información principal que desde el inicio se enseña a los nuevos empleados está: la actividad a que se dedica la empresa, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes. A nivel general incluye aspectos como:

1. Información referente historia, estructura, evolución y actividades de la institución.
2. Derechos y deberes dentro de la organización.
3. Beneficios sociales, económicos, actividades sociales, desarrollo y de adiestramiento de personal.
4. Cambios que se produzcan en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.
5. Bases para una adaptación con su grupo de trabajo.
6. Orientar al empleado con el lugar específico de trabajo y la(s) tareas a ejecutar, funciones y obligaciones, mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo; artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitarse cuando se agoten.
7. Opciones de transporte y cobertura de necesidades básicas.
8. Días y procedimientos de pago.
9. Beneficios en general.
10. Requerimientos para la conservación del empleo
11. Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con: cumplimiento de las responsabilidades, asistencia y puntualidad, manejo de información confidencial, conducta, apariencia general y vestuario.
12. Presentar el nuevo colaborador a las autoridades y otros jefes departamentales, compañeros de departamento y puesto de trabajo.

El principal beneficio de un programa de inducción eficaz radica en potenciar la adaptación del nuevo empleado a la organización. Los tiempos y condiciones de ajuste varían de una persona a otra, e incluso en el mismo individuo o momento. "Una buena adaptación denota un buen ambiente laboral y sus características básicas son:

1. Las personas se sienten bien consigo mismas.
2. Las personas se sienten bien con los demás.
3. Cada individuo es capaz de enfrentar por sí solo las exigencias de la vida."<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Chiavenato, Adalberto. 2001. pp. 108.

## Beneficios relacionados con Clima organizacional

Uno de los principales beneficios de un proceso de inducción eficiente está altamente relacionado con comunicación. Un empleado bien informado se percibe seguro dentro de la organización, ya que conoce con precisión sus funciones, derechos y obligaciones: lo que se espera de él; sus alcances y limitaciones. En dónde y para quién trabaja, a dónde pretende llegar y cómo alcanzarlo, lo que le permite a la persona visualizar además su posible contribución.



Un empleado sometido a un proceso de inducción eficiente se percibirá seguro e integrado por conocer los procedimientos y redes de comunicación tanto para ejecutar sus funciones, como para su convivencia diaria en la organización. Un empleado bien informado se sentirá parte de la organización y desarrollará el máximo de su potencial en menor tiempo que una persona no sometida a un proceso similar. Por otra parte, también estará en la disposición de adaptarse más fácilmente al nuevo ambiente laboral y disminuirá su ansiedad ante el cambio que el nuevo empleo representa.

Hay aspectos importantes de medición de clima organizacional al auditar los procesos de inducción y reinducción. Respecto a esto deben monitorearse aspectos como contenido, metodologías de comunicación, impacto en tiempo de adaptación y máximo desempeño del nuevo empleado a sus funciones.

■ Incentivos laborales, corresponden a todo tipo reconocimiento agradable y atractivo para el trabajador, que manifestará la satisfacción por alguna acción realizada y que le motivará a continuar con la acción realizada.

A finales del siglo XIX, La administración industrial avanzó notablemente gracias al trabajo del Ingeniero Frederick Taylor<sup>31</sup>, quien propuso técnicas para analizar las operaciones de producción y así establecer mínimos a cumplir en una jornada laboral, con base en tres principios:

1. Selección del personal mejor calificado según el trabajo a cumplir.

<sup>31</sup> Citado por Harris Jr. Jeff. 1987.

2. Instruir a cada trabajador respecto a los métodos más eficientes y movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Los expertos en gestión industrial, posteriores a Taylor, ampliaron la aplicación de sus técnicas a nuevas áreas dentro de los negocios y, dentro de ello, el enfoque administrativo actual provee especial importancia a los incentivos laborales como determinantes en el desarrollo tanto organizacional, como de cada individuo que la conforma.

Entre los incentivos más eficaces que se pueden utilizar está el reconocimiento personalizado e inmediato. Por ejemplo, un agradecimiento puede tener un mejor impacto en la motivación del empleado que incluso un aumento de salario.

El poder de un incentivo radica en resaltar el hecho de que alguien notó algún logro, buscó a la persona que lo obtuvo y le felicitó oportunamente. Otros tipos pueden ser las celebraciones, que requieren una planeación especial de acuerdo a la situación, persona y objeto de reconocimiento.

Rocío Hernández, directora adjunta de consultoría en Recursos Humanos y Compensaciones de AON Consulting <sup>32</sup> menciona dos tipos de incentivos: los de percepción variable, que se pagan conforme al cumplimiento de los objetivos, como los bonos por desempeño. Estos son los que actualmente funcionan mejor por estar diseñados bajo un enfoque de compartir el éxito y el riesgo con la empresa y hacen que los empleados se sientan con mayor compromiso como socios estratégicos del negocio.

Otro tipo de incentivos que cita Hernández son los no económicos, como la capacitación profesional, seguros médicos y/o ascensos, ya que no sólo lo económico motiva y atrae al personal. Agrega, "...si la empresa no cuenta con los recursos suficientes... ..no limitarse por el presupuesto: hay otras cosas que pueden mantener contentos a los empleados, como un buen ambiente laboral, el liderazgo, una buena comunicación, que se sientan identificados con la empresa..." <sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Aída Ulloa. 2008. (SNP) Disponible en: <http://www.el-universal.com.mx/articulos/44649.html>. Con acceso: 30 de octubre de 2008.

<sup>33</sup> Aída Ulloa. 2008. (SNP) Disponible en: <http://www.el-universal.com.mx/articulos/44649.html>. Con acceso: 30 de octubre de 2008.



Los incentivos laborales, ya sean salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, aumento de sueldo y aumento tiempo de vacaciones, etcétera, pueden darse por diversas condiciones- Por ejemplo, cuando se sobrepasan las metas, en celebraciones como fiestas nacionales, Navidad, cumpleaños, etcétera.<sup>34</sup>

Una persona motivada a través del reconocimiento será un eslabón positivo en la construcción de un clima organizacional favorable para sí mismo y la institución. Asimismo, será más eficiente en sus funciones, será proactivo, y estará en mejor disposición de colaborar en otros aspectos útiles para la organización, aún lejos de sus funciones establecidas.

Entre los incentivos no económicos que podrían rastrearse en un estudio de Clima Organizacional, están:

1. Tiempo libre
2. Banquetes especiales o tiempo de comida.
3. Bonos de compra.
4. Revistas, libros, discos, vídeo casetes.
5. Viajes.
6. Asistencias a seminarios o conferencias, o cualquier evento de capacitación.
7. Nominación del "Empleado del Mes" (o día, semana, semestre, año, según convenga) con base a criterios compartidos públicamente e incluso por los mismos compañeros de trabajo.
8. Cualquier regalo significativo para la persona.

Entre los incentivos económicos que podrían rastrearse en un estudio de Clima Organizacional, están:

1. Una bonificación en efectivo. Solamente habrá que considerarse que el problema de este tipo de reconocimientos regularmente la persona lo usará para pago de deudas o compromisos diarios y, luego de ser gastado el dinero, el significado de reconocimiento se olvida. Si se va a utilizar este tipo de incentivo, una forma de mejorar su impacto es cancelando previamente los impuestos o deducibles que incluyera el bono.
2. Equivalentes de dinero, como cupones canjeables, dan a las personas la libertad de decidir cómo utilizar la recompensa; incrementándose el significado de satisfacción.
3. Equivalentes monetarios como pago del los gastos de guardería del niño del empleado, servicio de limpieza de su

---

<sup>34</sup> Incentivos laborales. Motivando a los Empleados. Disponible en: <http://empleo.universiablblogs.net/incentivos-laborales-motivando-a-los-empleados>. Con acceso: 30 de octubre de 2008. (SNP)

casa, hipoteca, servicios como agua, luz, teléfono, etcétera, también pueden impactar positivamente como incentivos laborales.

4. Recompensar ideas para mejorar procesos propios de la institución tiene el doble beneficio empleado-empresa, ya que la institución puede mejorar procesos, reducir costos, evitar o solucionar problemas con mayor eficiencia, etcétera, mientras la persona se ve favorecida a través del incentivo personal, además de la ventaja de beneficiarse de los frutos de su idea.<sup>35</sup>

Ramírez, Mari Luz resalta los principales objetivos de un plan de incentivos:

1. Reducción de la rotación de personal.
2. Aumento de la motivación de la fuerza laboral.
3. Refuerzo de la seguridad laboral.<sup>36</sup>

Agrega que los programas de incentivos han surgido luego de la toma de conciencia de la responsabilidad social de las empresas e impulsadas por factores como: actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.<sup>37</sup>

#### FACTORES INSTITUCIONALES Y AMBIENTALES QUE INCIDEN EN CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta categoría de factores incluyen generalidades internas de la organización, así como factores contextuales (ambientales) que influyen en ella. Dichos factores ambientales son los "...que actúan sobre el organismo desde fuera e influyen en su estructura y conducta"<sup>38</sup> Un ejemplo sencillo que ilustra la importancia de esto último, son las condiciones de transporte a las que cada trabajador se enfrenta día a día para presentarse a sus labores. Esas condiciones, con sus ventajas y desventajas, no dependen de

---

<sup>35</sup> Incentivos Laborales. Disponible en:

<http://html.rincondelvago.com/incentivos-laborales.html>. Con acceso: 30 de octubre de 2008. (SNP)

<sup>36</sup> Lic. Mari Luz Ramírez. 2006. (SNP) Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>. Con acceso: 28 de octubre de 2008.

<sup>37</sup> IBIDEM.

<sup>38</sup> Howard C. Warren. 1998. pp.135.

la empresa, sin embargo afectan notablemente a cada persona. Ya sea que estas utilicen transporte público o medios propios, tanto el transporte como costos de combustibles, estado de las calles, costos de vehículos propios y/o repuestos, tráfico, distancias, etcétera, impactarán inevitablemente en la calidad de vida laboral de cada individuo y por lo tanto en el ambiente laboral.

Otro aspecto a considerar a nivel interno, es la estructura organizacional. Estructuras con dominantes verticales impactan nocivamente en los gastos de planilla para mandos medios y de alto nivel. Asimismo convierten a la institución en un sistema altamente burocratizado que entorpece la toma de decisiones o los procesos de sus actividades.

En el caso contrario, en estructuras con dominantes horizontales podría verse dificultado el control tanto de personal como de procesos, ya que cada punto de control tendría demasiadas funciones y personas a su cargo: la administración fácilmente podría hacerse ineficiente.



Factores como retorno de la inversión y relaciones e intercambio de productos y servicios con otras instituciones, lucrativas o no lucrativas, estatales, semi-estatales o privadas, impactarán en clima organizacional ya que tanto trabajadores como la misma empresa tendrán más beneficios si pertenecen a redes de intercambio más amplias de mutua colaboración.

Es preciso hacer especial énfasis en la importancia que tiene para la autoimagen del trabajador, así como en su identificación y cohesión con la empresa, la imagen y tipo de relación que ésta última mantiene con su medio, su mercado, clientes internos y externos. Una identidad corporativa percibida como positiva construirá en el empleado orgullo y pertenencia, promoviéndose un mejor desempeño y potenciando sus capacidades de manera voluntaria.

- Mercado, en primer lugar, deberá ser entendido como un conjunto de acuerdos entre vendedores y compradores que superan la definición convencional de simple venta.

El concepto de mercado incluye acuerdos de negocios, influencia tanto de políticas institucionales como inter-institucionales, locales e internacionales las actividades de compra-venta; competencia, redes y modos y nodos de comunicación, magnitud y complejidad de los mecanismos de transacción, oportunidades y nichos accesibles, etcétera. La sinergia de estas condiciones determinará las actividades de la organización como un tipo de respuesta proyectada a garantizar su participación, ganancia y sostenibilidad en el mercado.

Dichas condiciones de mercado determinarán, entre tanto, políticas y condiciones de compensaciones y salarios dentro de una institución, acceso a tecnología, capacitación, crecimiento o estancamiento organizacional que se traducirá de igual manera en la mutación laboral; comunicación, agentes estresores y calidad de vida dentro de la institución; y relaciones intra e interinstitucionales que tendrán consecuencias positivas o negativas a nivel humano.

Contreras, Cynthia se refiere a los mercados como "...los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores" <sup>39</sup>

Si los mercados son modificables, requieren de algún tiempo para hacerlo de acuerdo a la perspectiva empresarial. Mientras eso sucede, tanto institución como empleados deberán adaptarse al presente en el que están inmersos. Esto pone de manifiesto la clara influencia de dicho mercado en la dinámica institucional y, dentro de ella el clima organizacional. Un mercado hostil será por defecto un tensor institucional y humano que requerirá un mayor esfuerzo para adaptarse a él. Un mercado sutil, tendrá la ventaja de no requerir esfuerzos adicionales para adecuarse a él, sin embargo, habrá que considerarse que una realidad así, provocará el rápido aparecimiento de competidores que inevitablemente también requerirán de esfuerzos adicionales de supervivencia institucional.

■ Misión, visión y valores, son más que unos textos a conocer, memorizar o cumplir. Determinan el sentido y por qué de una institución. Orientan con acierto las actividades, procesos y recursos internos; enfocan el trabajo de cada individuo y por los tanto proveen seguridad en el cumplimiento de cada actividad,

---

<sup>39</sup> Cynthia, Contreras Zeron. S/F. SNP. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml#DEFINIC>. Con acceso: 29 octubre 2008.

toma de decisiones e incluso acciones a seguir en situaciones imprevistas, de riesgo o catástrofe.



Una empresa que no trabaja en conjunto (misión) en función de sus valores para construir su visión, es como un barco sin mapa y navegando sin sentido fijo en alta mar. Ilustrando este caso, la incertidumbre de la tripulación se traducirá en estrés que deteriorará las funciones individuales y las interrelaciones laborales; el trabajo en equipo se hará menos eficiente e incluso podría boquearse totalmente, alejando a la institución del alcance de metas. Una

institución que no alcanza las metas estará lejos de ser rentable en casos en que el retorno de la inversión fuera el motivo principal de su constitución.

El retorno de la inversión, también denominado ROI, es la relación existente entre el costo de la publicidad y los beneficios obtenidos de las conversiones (por ejemplo, ventas o clientes potenciales). El ROI indica el valor que obtiene su empresa como resultado del costo que invierte en su campaña publicitaria.<sup>40</sup>

A primera vista la ausencia de misión, visión y valores hubiera parecido poco importante. Con el ejemplo anterior, aunque incompleto, se ilustran algunas de sus incidencias negativas en otros factores que determinan el estado del clima organizacional como rentabilidad, trabajo en equipo, conflictos, estrés, etcétera.

La misión, visión y valores "...facilitan la conducción de las organizaciones"<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Sin autor. S/F. SNP. Disponible en:  
<http://adwords.google.com/support/bin/answer.py?hl=es&answer=14090>  
con acceso: 29 de octubre de 2008.

<sup>41</sup> Op. Cit. Zepeda Herrera, Fernando. pp.35.

## CAPÍTULO II

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO

#### Muestra de población

Se entrevistaron profesionales de la Psicología Industrial, Clínica, Administración, Mercadeo y Comunicación, relacionados teórica o empíricamente con estudios de Clima Organizacional para obtener información referente al tema, así como su punto de vista respecto a los ejes y factores desarrollados en los capítulos 1 a 4 de este documento.

El muestreo fue por conveniencia, ya que los resultados que se pretendían conseguir eran de tipo cualitativo. El perfil de cada uno de los cinco integrantes de la muestra intencional no discriminó la participación por género, condición socio-económica, cultural ni de salud. Sin embargo, sí fue de suma importancia la formación académica relacionada con las profesiones ya citadas.

Además, se analizaron 5 documentos de casos reales de estudios de Clima Organizacional para conocer antecedentes de cómo se han realizado en algunas instituciones, cuáles fueron sus características, peculiaridades de procedimientos, ventajas, limitaciones, hallazgos y recomendaciones.

#### Instrumentos de recolección de datos

Guía de entrevista. Se diseñó una entrevista estructurada (Ver Anexos A. Guía de entrevista) para obtener información respecto a factores de clima organizacional, con el siguiente contenido:

1. Encabezado, con información institucional y respecto al proyecto.
2. Cuerpo, con 5 preguntas.

La primera pregunta permitió al entrevistado cuestionar los tres ejes propuestos en el marco teórico de este proyecto: factores humanos, factores de administración de procesos y factores institucionales.

De las preguntas dos a cuatro, permitieron al entrevistado conocer cada uno de los factores propuestos a través de este proyecto, según los ejes antes mencionados. Además, el entrevistador pudo anotar la apreciación del entrevistado respecto a importancia del factor, en una escala de 5 posiciones de mayor a menor. Esto permitió obtener datos cuantitativos para el estudio.

A través de la quinta y última preguntas abiertas se obtuvo el punto de vista de cada entrevistado respecto a todos los factores y su importancia en el clima organizacional. En este caso no hubo discriminación de eje, con el propósito de obtener una valoración global de cada ítem.

3. Cierre con solicitud de información de profesión y especialidad.

Estudios de casos. Se analizaron los siguientes:

1. Instrumento: Cuestionario de clima organizacional. (Ver Caso 1, en Anexos. Casos)
2. Informe: Informe de Diagnóstico de Clima Organizacional. (Ver Caso 2, en Anexos. Casos)
3. Documento: Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional aplicada al personal (nombre de la institución) (Ver Caso 3, en Anexos. Casos)
4. Instrumento (copia controlada): Encuesta de Clima Organizacional. (Ver Caso 4, en Anexos. Casos)
5. Tabulación y conteo: Encuesta de Clima Organizacional Docente. (Ver Caso 5, en Anexos. Casos)

Técnicas

- Entrevista.
- Análisis de estudios de casos.
- Investigación de fuentes.

Procedimiento realizado

Las entrevistas se pretendieron hacer de manera personal. Sin embargo las limitaciones de tiempo de algunos de los profesionales seleccionados obligaron a que algunos de ellos solicitaran les fuera proporcionada la "guía de entrevista" físicamente o por correo electrónico. Tanto las entrevistas realizadas presencialmente, como las llenadas por e-mail, los entrevistados contaron con la asesoría permanente del entrevistador ante dudas que surgieran respecto de los planteamientos propuestos.

Para estos estudios de casos, luego de obtener los documentos, se digitalizaron, ordenaron y se depuró la información obtenida, además de compararla constantemente con los hallazgos de la investigación bibliográfica y entrevistas. Cada uno de ellos fue analizado con base en 5 criterios:

1. Características
2. Orden
3. Factores
4. Cantidad de ítems
5. Tipo de respuestas



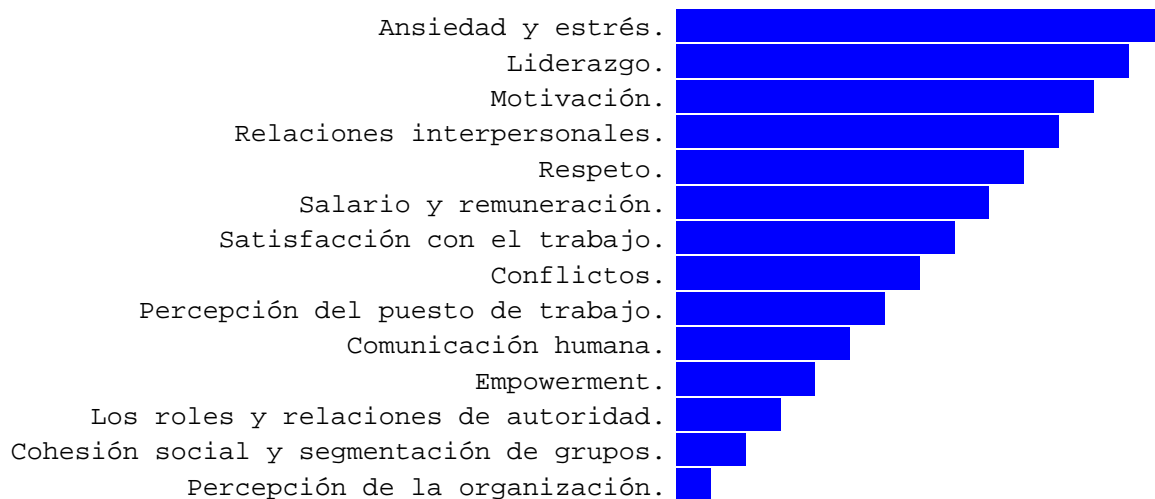
**CAPÍTULO III**  
**PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**Cuadros de datos generales**

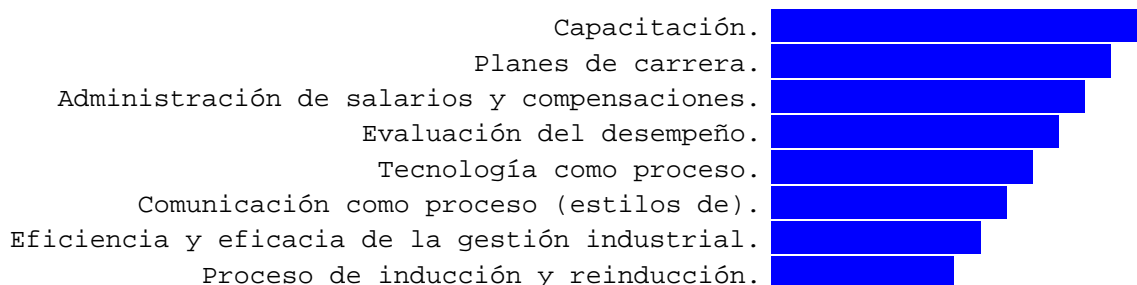
Luego de realizar las entrevistas, se reafirmaron con una mayoría absoluta de "acuerdo" que, los tres ejes principales para un estudio de este tipo son<sup>42</sup>:

- Eje de factores humanos.
- Eje de factores relacionados con admón. de procesos.
- Eje de factores contextuales e institucionales.

Resultados de "factores humanos"  
Importancia de mayor a menor atención sugerida



Resultados de "factores relacionados con admón. de procesos"  
Importancia de mayor a menor atención sugerida



<sup>42</sup> Ver capítulos 2, 3 y 4 respectivamente, y tabla 1 en sección de Anexos.

Resultados de "contextuales o institucionales"  
Importancia de mayor a menor atención sugerida



Sin embargo, es preciso resaltar la opinión abierta de la pregunta 5. En ella se consideraron en el primer "nivel atención" la totalidad de factores humanos como principales a observar en un estudio de Clima Organizacional. Si bien aún predominaron en el segundo nivel, ya aparecieron "Equidad en cuanto a tareas y atribuciones y el salario devengado por las mismas" (factor que podría ser considerado del eje de administración de procesos) como importante. Fue hasta el tercer nivel donde se observó una minoría (uno) de factores humanos (Identificación del trabajador con la empresa) y aparecieron "Culturas" y "Estabilidad laboral" como primeros participantes del eje de "factores contextuales e institucionales" Es notoria la importancia del "Liderazgo" y "Relación con el jefe y "trato" como conceptos parcialmente análogos.

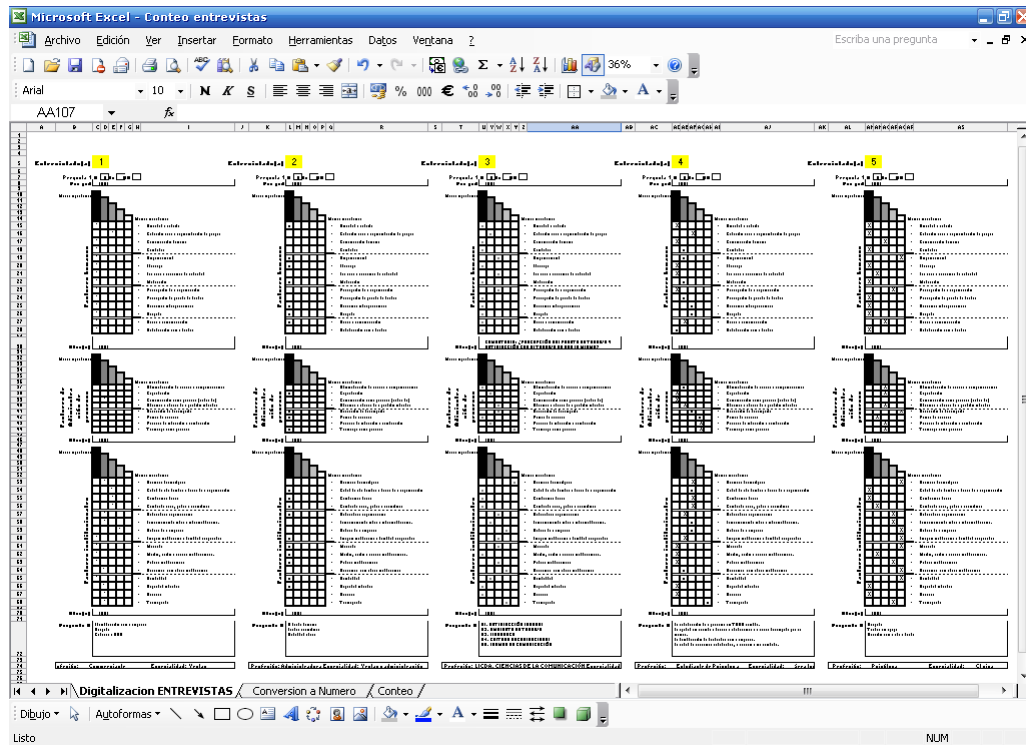
Finalmente los entrevistados sugirieron atender "NSE", "Cultura organizacional", "Calidad de relaciones y conflictos" y "Comunicación"

Considerado como el más importante de todos fue el de factores humanos, seguido del de factores relacionados con administración de procesos y finalizando con el de factores contextuales e institucionales.

A continuación se presenta el procedimiento de conteo y desglose de resultados por cada pregunta realizada en las entrevistas. Al final, tres gráficas que compilan dichos resultados de manera global.

## Tabulación y conteo de datos

En una hoja electrónica se ingresaron los datos de cada entrevistado.



Hacia otra hoja electrónica se vincularon fórmulas y definieron formatos condicionales para el conteo de datos y clasificación de niveles importancia de cada factor. Dichos niveles fueron:

5	Celda roja: puntaje 5 de respuestas afirmativas
4 o 3	Celda roja: puntajes entre 2 y 1 de respuestas afirmativas
2 o 1	Celda amarilla: puntajes entre 4 y 3 de respuestas afirmativas
0	Celda en blanco: puntaje 0 de respuestas afirmativas

Los resultados fueron:

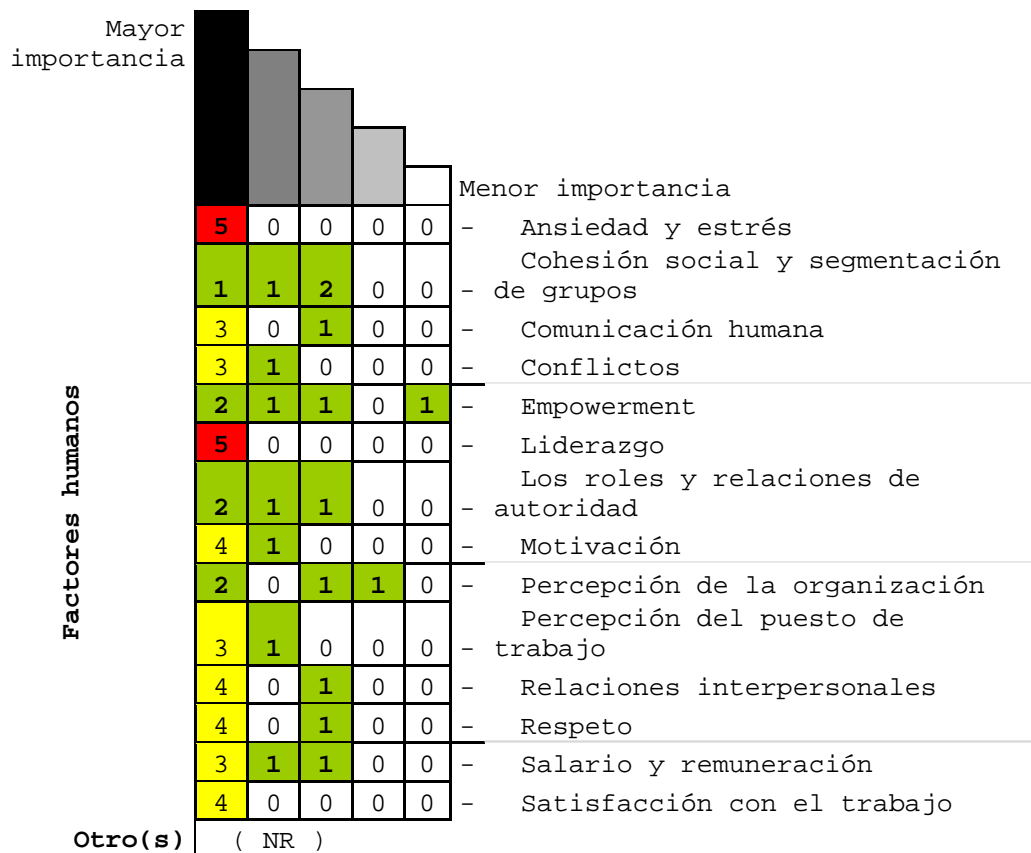
**Tabla 1:** Pregunta 1 /...se han planteado tres grupos principales de factores que deben ser atendidos en un estudio de clima organizacional. Estos son: factores humanos, factores de administración de procesos y factores institucionales. ¿Considera que estas tres categorías engloban eficientemente todos los aspectos necesarios a investigar respecto al tema central?

**Entrevistados(as) 5**

Pregunta 1 si **5** No **0** NR **0**  
 Por qué ( NR )

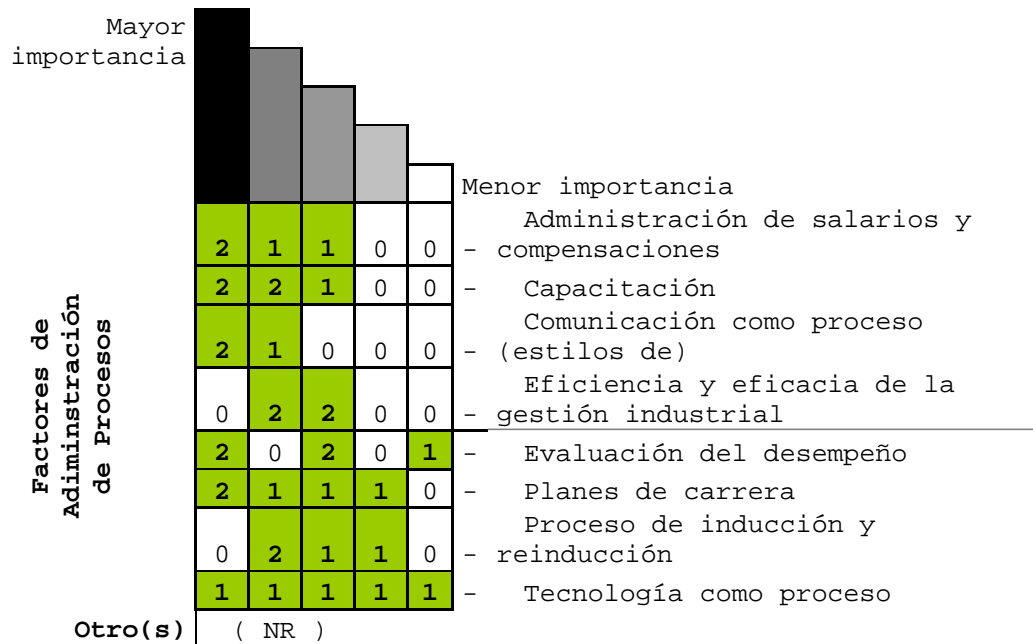
Análisis de tabla 1: todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que los tres ejes principales de estudio de Clima Organizacional fueran: a) de factores humanos; b) de administración de procesos y c) contextuales y o institucionales. No fue necesario que justificaran su respuesta, ya que ninguna fue negativa.

**Tabla 2:** Pregunta 2 / ¿Qué factores humanos considera que deben ser medidos en un estudio completo de clima organizacional?



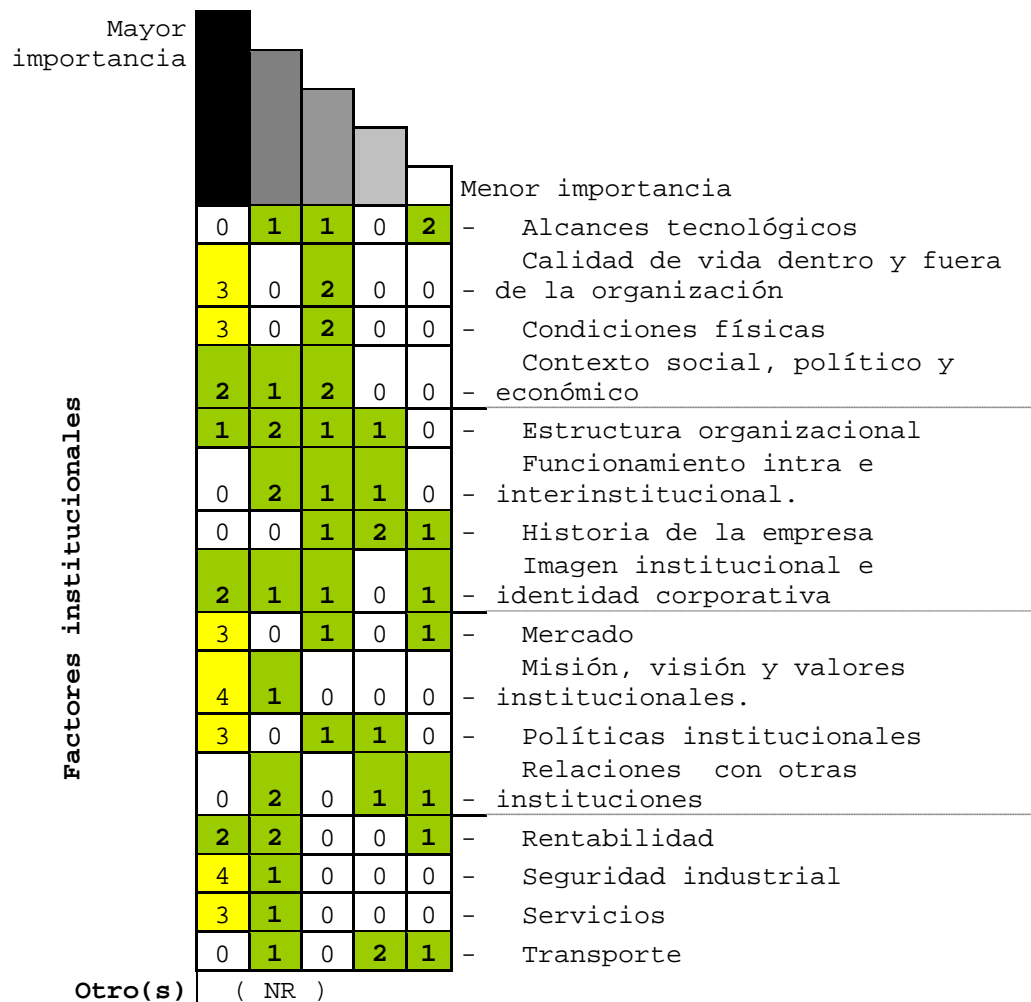
Análisis de tabla 2: todos los factores propuestos fueron considerados importantes, prevaleciendo en puntaje por mayoría absoluta, que a) "Ansiedad y estrés" y "Liderazgo" son los que merecen mayor atención en un estudio de Clima Organizacional. Al analizar los punteos les siguen, de mayor a menor, b) "Motivación", c) "Salario y remuneración"; d) "Respeto" y "Relaciones interpersonales" y e) "Conflictos" y "Percepción del puesto de trabajo"

**Tabla 3:** Pregunta 3 / ¿Qué factores relacionados con administración de procesos considera que deben ser medidos en un estudio completo de clima organizacional?



Análisis de tabla 3: A diferencia de los factores humanos (ver tabla 2), de los factores de administración de procesos fue calificado de total importancia. Sin embargo, todos fueron considerados necesarios para un estudio de Clima Organizacional. Al analizar los conteos puede concluirse que dentro de esta categoría a) "Capacitación" tiene el mejor puntaje, le sigue b) "Administración de salarios y compensaciones" y "Planes de carrera" y c) "Evaluación del desempeño"

**Tabla 4:** Pregunta 4 / ¿Qué factores institucionales considera que deben ser medidos en un estudio completo de clima organizacional?



Análisis de tabla 4: Después de "factores humanos" y antes de los de "administración de procesos", esta eje de factores institucionales y contextuales resalta una importancia medianamente alta para algunos de los factores que lo componen.

Analizando la tabla se identificaron los punteos más altos para a) "Seguridad industrial" y "Misión, visión y valores institucionales", luego b) "Servicios" y posiblemente "Rentabilidad". Aunque a partir de este factor, cualquier conclusión podría ser poco confiable.

En la pregunta 5 se solicitó que a nivel general, comentaran en orden de prioridad los aspectos más importantes que determinan el estado de clima organizacional". Los resultados obtenidos fueron:

01. Identificación con la empresa.
02. Respeto.
03. Culturas.
04. NSE.

01. El trato humano.
02. Factor económico.
03. Estabilidad laboral.

01. Satisfacción laboral.
02. Ambiente de trabajo.
03. Liderazgo.
04. Cultura organizacional.
05. Formas de comunicación.

01. La satisfacción de la persona en TODO sentido.
02. La equidad en cuanto a tareas y atribuciones y el salario devengado por las mismas.
03. La identificación del trabajador con la empresa.
04. La calidad de relaciones establecidas, si causan o no conflicto.

01. Respeto.
02. Trabajo en equipo.
03. Relación con el jefe y trato.

Tabla 5: Pregunta 5 / A nivel general, comente en orden de prioridad, los aspectos más importantes que determinan el estado de clima organizacional.

Nivel de importancia	1	Identificación con la empresa.	El trato humano.	Satisfacción laboral.	La satisfacción de la persona en TODO sentido.	Respeto.
	2	Respeto.	Factor económico.	Ambiente de trabajo.	La equidad en cuanto a tareas y atribuciones y el salario devengado por las mismas.	Trabajo en equipo.
	3	Culturas.	Estabilidad laboral.	Liderazgo.	La identificación del trabajador con la empresa.	Relación con el jefe y trato.
	4	NSE.	-	Cultura organizacional.	La calidad de relaciones establecidas, si causan o no conflicto.	-
	5	-	-	Formas de comunicación.	-	-

Análisis de tabla 5: Aún con la diversidad de respuestas obtenidas, se evidencian en el primer nivel la totalidad de factores humanos como principales a atender en un estudio Clima Organizacional. Tienen dominio todavía en el segundo nivel, sin embargo ya aparecen "Equidad en cuanto a tareas y atribuciones y el salario devengado por las mismas." Como un factor que podría ser considerado del eje de administración de procesos.

Hasta el tercer nivel ya se puede observar una minoría (uno) de factores humanos (Identificación del trabajador con la empresa) y aparecen "Culturas" y "Estabilidad laboral" como primeros participantes del eje de "factores contextuales e institucionales" Es notoria la importancia del "Liderazgo" y "Relación con el jefe y "trato" como conceptos parcialmente



análogos. Finalmente en niveles los 4 y 5 el *NSE*, "Cultura organizacional", "Calidad de relaciones y conflictos" y "Comunicación" aparecen sugeridos. A pesar de ello, la reducida muestra investigada hace que los datos sean poco representativos como para ser tomados como definitivos.

### Resultados generales

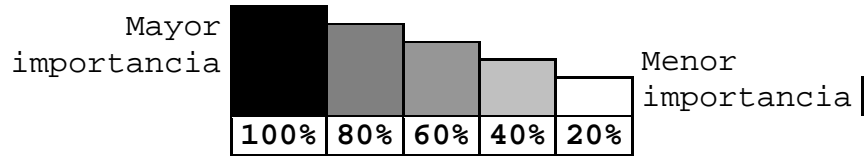
**Tabla 6:** Cantidad de respuestas y porcentajes de niveles de atención considerados para los factores de cada eje.

Factores...	De administración y/o Contextuales		
	Humanos	de procesos	institucionales
...considerados de total atención	3	1	2
...considerados de mediana atención	10	6	13
...considerados de baja atención	0	0	0
...no considerados para atención	0	0	0
No se definió	1	1	1
<b>Total de factores por eje</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>16</b>
<b>Total de factores investigados</b>	<b>38</b>		

Porcentajes de factores...	De administración y/o Contextuales		
	Humanos	de procesos	institucionales
...considerados de total	21,43%	12,50%	12,50%
...considerados de mediana	<b>71,43%</b>	<b>75,00%</b>	<b>81,25%</b>
...considerados de baja	0,00%	0,00%	0,00%
...no considerados para	0,00%	0,00%	0,00%
No se definió	7,14%	12,50%	6,25%
<b>Total de factores por</b>	<b>14 =</b>	<b>8 = 100%</b>	<b>16 = 100%</b>

Análisis: todos los factores fueron considerados mediana a total atención, lo cual resalta su importancia en un estudio de Clima Organizacional. Sin embargo hay predominio de calificación en de mediana atención.

Una comparación visual bastante eficiente que se puede construir para sustentar un análisis acertado, es uniendo y contando todos los factores sin discriminación de eje. Para esto se designó, en primer lugar, un porcentaje a cada nivel de importancia sugerido en la guía de entrevista.



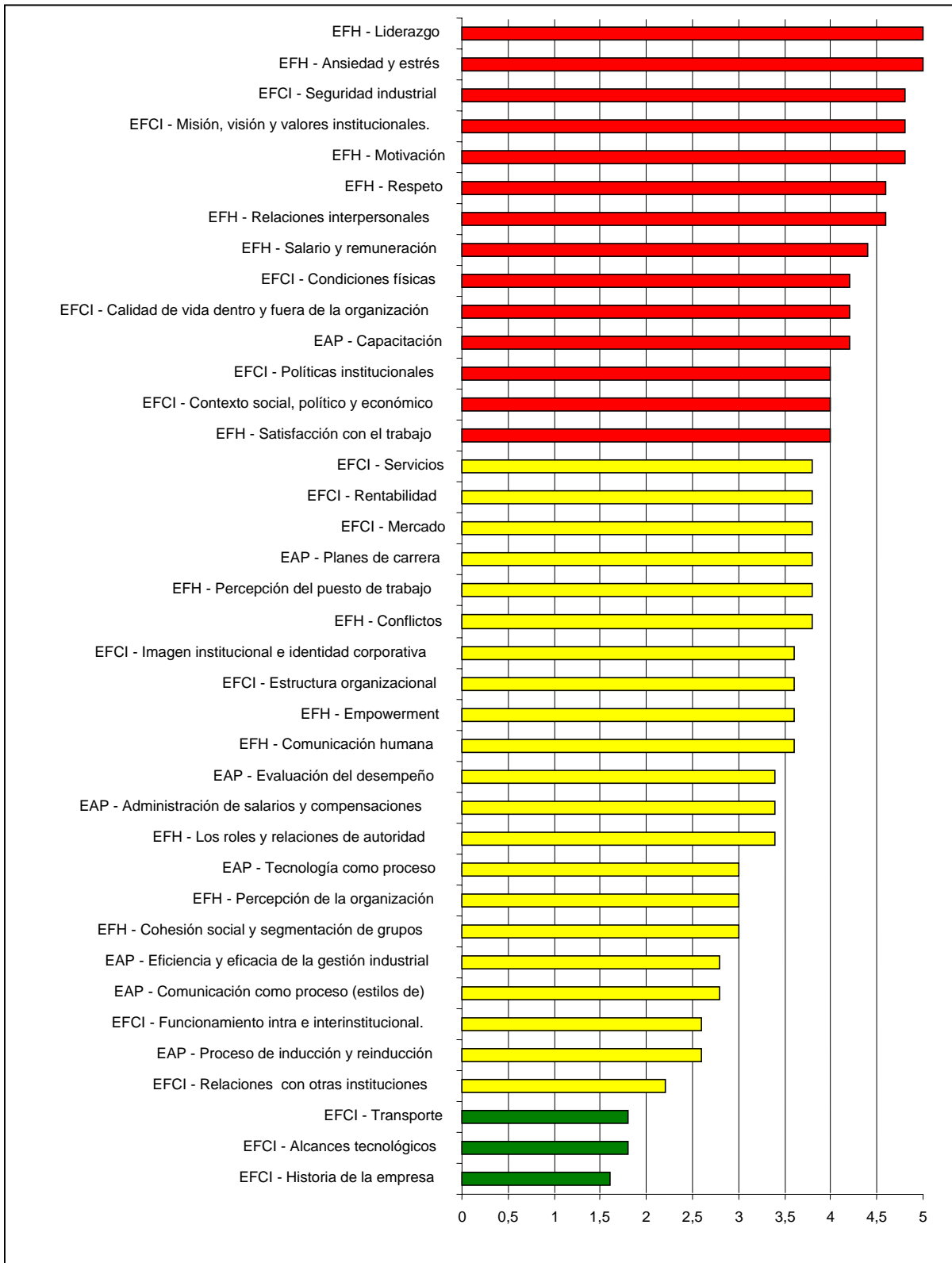
Luego se multiplicó la cantidad de cada celda de la tabla 4 (ver valores de tabla 4) por dicho porcentaje de importancia. Finalmente se sumaron los 5 resultados de la fila de cada factor para obtener un puntaje entre 0 y 5.

Al convertir todos los puntajes a una gráfica de barras, se puede apreciar con claridad la importancia que los entrevistados dieron a cada factor (ver tabla 7 en la siguiente página) Cada uno de ellos se acompaña de las siglas EFH, si pertenece al eje de factores humanos; EAP, si pertenece al eje de factores de administración de procesos y EFCI, si fuera del eje de factores contextuales e institucionales.

Aparecerán con barra roja los factores calificados como los más importantes a ser atendidos (entre 4 y 5 puntos); barra amarilla los sugeridos para mediana atención (2 a 4 puntos) y barra verde para los considerados de poca o menor atención (1.6 a 2 puntos)

## Gráficas

Gráfica 1: Factores ordenados por prioridad de importancia para un estudio de Clima Organizacional.



Comentario de gráfica 1: Compare el nivel de importancia de cada factor respecto a otros.

Tabla 7: Dominantes de "niveles de importancia" por eje.

*	EFH	EAP	EFCI
<b>Atención total</b>	50,00%	7,14%	42,86%
<b>Atención media</b>	33,33%	33,33%	33,33%
<b>Atención baja</b>	0,00%	0,00%	100,00%

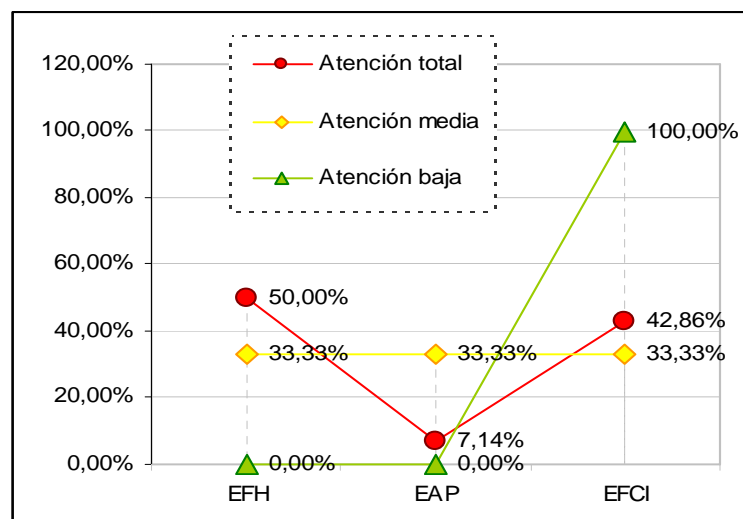
(\*)

**EFH**: Eje de factores humanos.

**EAP**: Eje de factores relacionados con administración de procesos.

**EFCI**: Eje de factores contextuales e institucionales.

Gráfica 2: Para tabla 7 / Dominantes de "niveles de importancia" por eje.



Análisis de gráfica 2: La primera columna (EFH) indica cómo la mitad de los factores humanos son considerados de "atención total" para un estudio de "Clima Organizacional". Esto se refuerza al observarse que ninguno es calificado de "baja atención". En la segunda columna (EAP) la mayoría de los factores relacionados con administración de procesos son considerados de "atención media", de "atención alta" solamente un 7.14% que es muy poco representativo para elevar el requerimiento de atención para este eje. Al igual que la primera columna, ninguno de sus factores es calificado de "baja atención". En la tercera columna (EFCI) la totalidad de la opinión se concentró en la baja atención que requieren los factores del eje de contextuales e

institucionales. Sin embargo, esto podría ser por la comparación con los otros dos ejes, a que se indujo en el estudio.

### **Resultados de los estudios de casos:**

Hallazgos del Caso 1:

"Instrumento - Cuestionario de clima organizacional":

Presentación del instrumento como un "cuestionario" con el propósito de encontrar áreas de oportunidad que permitan a la institución mejorar el clima de trabajo; redacción en 2a. persona, singular; estudio basado en 6 factores; 5 preguntas de respuesta cerrada + 2 de respuesta abierta al final.

**Tabla 1: "Orden del documento 1"**

<b>1</b>	Presentación del instrumento.
<b>2</b>	Instrucciones.
<b>3</b>	Preguntas de respuesta cerrada organizadas por factores titulados.
<b>4</b>	Preguntas de respuesta abierta.
<b>5</b>	Agradecimiento por participar.

Los factores investigados fueron: "Sobre mi trabajo", "Sobre las condiciones de trabajo", "Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo", "Sobre liderazgo", "Sobre la organización" y "En general"; estudiados en 9 ítems para "Sobre mi trabajo", 3 para "Sobre las condiciones de trabajo", 10 para "Sobre las relaciones interpersonales y de trabajo", 14 para "Sobre liderazgo", 12 para "Sobre la organización", 3 para "En general" y 2 preguntas abiertas de cierre.

Se solicitaron 51 respuestas cerradas: 1 a 4, desde TA (Total acuerdo) hasta (Total desacuerdo) y, 5, NA (No aplica) y 2 Abiertas: para preguntas de cierre.

Hallazgos del Caso 2:

"Instrumento - Informe de Diagnóstico de Clima Organizacional":

Presentación del informe a través de la "introducción" explicando el propósito del estudio y el contenido de las páginas posteriores; redacción impersonal; informe de estudio basado en 11 factores con 99 afirmaciones de respuesta cerrada.

**Tabla 2: "Orden del documento 2"**

1	Carátula: título, institución, responsable, fecha.
2	Introducción
3	Descripción de la institución.
4	Resultados del estudio.
5	Descripción de metodología.
6	Descripción de factores estudiados.
7	Tablas con punteos por factor y conclusión respectiva.
8	Resultados con punteos por pregunta y conclusión general.
9	Conclusiones
10	Recomendaciones
11	Comentarios

Los factores investigados fueron: "Organización", "Compromiso con la institución", "Comunicación", "Autorrealización personal", "Condiciones de trabajo", "Relaciones interpersonales", "Dirección", "Ambiente de trabajo", "Conductas éticas", "Imagen interna" y "Seguridad"; estudiados en 99 ítems divididos en: 4 para "Organización", 8 para "Compromiso con la institución", 8 para "Comunicación", 13 para "Autorrealización personal", 6 para "Condiciones de trabajo", 6 para "Relaciones interpersonales", 23 para "Dirección", 15 para "Ambiente de trabajo", 5 para "Conductas éticas", 7 para "Imagen interna" y 4 para "Seguridad"

Se plantearon 99 preguntas aleatorias, de respuesta cerrada, según Escala de Likert.

Hallazgos del Caso 3:

"Documento - Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional aplicada al personal (nombre de la institución)":

Presentación del documento a través de la "introducción", en donde se resalta la importancia del estudio de "Clima Organizacional", cantidad de personas estudiadas y características del instrumento utilizado. Asimismo, se expone el orden de su contenido; redacción impersonal; estudio basado en 7 factores; 12 preguntas de respuesta cerrada.

**Tabla 3: "Orden del documento 3"**

1	Carátula
	Nombre de la institución
	Título
	Equipo responsable
	Ciudad, país
	Fecha del informe.
2	Introducción.

3	Gráficos de pastel por cada pregunta y comentarios respectivos.
4	Gráficos de barras con porcentajes de respuestas totalmente afirmativas y comentarios respectivos.
5	Gráficos de barras con porcentajes de respuestas totalmente negativas y comentarios respectivos.
6	Gráficos de líneas indicando puntajes promedio por pregunta y comentarios respectivos.
7	Integrantes del equipo responsable del estudio.

Los factores investigados fueron: "Las condiciones físicas", "Las condiciones tecnológicas", "Los niveles de coordinación y comunicación", "Los niveles de autoridad e integración", "Los niveles de organización", "La imagen y proyección externa del (nombre de la institución) " y "El conocimiento de la misión y objetivos (nombre de la institución) en el sector público" estudiados en 12 items distribuidos así: 1 para "Las condiciones físicas", 1 para "Las condiciones tecnológicas", 4 para "Los niveles de coordinación y comunicación", 1 para "Los niveles de autoridad e integración", 3 para "Los niveles de organización", 2 para "La imagen y proyección externa del (nombre de la institución)" y 0 para "El conocimiento de la misión y objetivos (nombre de la institución) en el sector público."

Se plantearon 12 preguntas de respuesta cerrada, con 4 opciones: "Definitivamente Si", "Si, en términos generales", "No, en términos generales", "Definitivamente No".

Los hallazgos del Caso 4:  
 "Instrumento (copia controlada):  
 Encuesta de Clima Organizacional"

Presentación del instrumento como un "Encuesta de Clima Organizacional"; la redacción no tiene un criterio común de persona y tiempo gramatical; estudio basado en 13 factores; 19 afirmaciones + 6 preguntas.

**Tabla 4: "Orden del documento 4"**

1	Encabezado con información institucional.
2	Espacio para escribir lugar y fecha.
3	Instrucciones y recomendaciones iniciales.
4	19 afirmaciones.
5	2 preguntas para calificar desde Muy bajo hasta Muy alto.
6	1 pregunta para calificar el futuro de la dirección institucional.
7	1 pregunta para calificar la expectativa de que la dirección tome medidas con base en los resultados del estudio de Clima Organizacional.
8	1 pregunta para evaluar sub-aspectos de la dirección.
9	1 pregunta para identificar las veces en que el encuestado ha pensado en cambiar de empleo en el último año.

**10** Pie al final de cada página con:

Información del responsable del estudio.
Información del revisor del estudio.
Información de responsable de autorización del estudio.
Fecha de emisión.
Estado de revisión.
Paginación.
Código del estudio.

Los factores investigados fueron: "Percepción del trabajo", "Percepción de dirección, jefe inmediato y compañeros de trabajo", "Comunicación", "Equipo", "Estructura organizacional", "Evaluación del desempeño", "Cooperación", "Incentivos laborales", "Programas de mejoramiento de calidad", "Capacitación", "Servicios", "Imagen institucional" y "Tecnología" divididos en 53 ítems de: 19 afirmaciones para enjuiciar y 6 preguntas a responder de acuerdo a escalas dadas.

Se plantearon 19 afirmaciones para calificar como: 1-Totalmente de acuerdo, 2-En desacuerdo, 3-Normal, 4-De acuerdo y 5-Totalmente de acuerdo; 2 de 6 preguntas para responder como: 1-Muy bajo, 2-Bajo, 3-Normal, 4-Alto y 5-Muy alto; 1 de 6 preguntas para calificar el futuro de la dirección institucional como: 1-Sin opinión, 2-Empeorará, 3-Igual y 4-Mejorará; 1 de 6 preguntas para calificar la expectativa de que la dirección tome medidas con base a los resultados del estudio de Clima Organizacional, como: 1-En desacuerdo, 2-No convencido, 3-No lo sé, 4-Tendencia al acuerdo y 5-De acuerdo; 1 de 6 preguntas para evaluar 5 sub-aspectos de la dirección como: 1-Sin opinión, 2-Mala, 3-Normal, 4-Buena y 5-Muy buena y 1 de 6 preguntas para identificar las veces en que el encuestado ha pensado en cambiar de empleo en el último año, como: 1-Más de cinco, 2-Cuatro veces, 3-Tres veces, 4-Dos veces y 5-Nunca.

Los hallazgos del Caso 5:

"Tabulación y conteo - Encuesta de Clima Organizacional Docente"

Presentación como matriz de doble entrada; redacción de preguntas del instrumento, en 3a. persona en singular; estudio basado en 12 factores investigados a través de 52 preguntas.

**Tabla 5: "Orden del documento 5"**

<b>1</b>	Título.
<b>2</b>	Cuerpo: matriz de doble entrada. Filas: preguntas ordenadas por factor. Columnas: respuestas clasificadas por valor, total de personal, total de valor; calificación promedio por pregunta, calificación promedio por factor y porcentaje de desarrollo.
<b>3</b>	Calificación total de Clima Organizacional en punteo sobre 5 y porcentaje.



Los factores investigados fueron: "Políticas", "Cooperación", "Comunicación e Información", "Liderazgo", "Relaciones interpersonales", "Motivación", "Sentido de pertenencia", "Participación", "Retribución", "Salud Ocupacional", "Entorno Social", "Entorno Familiar", divididos en 52 ítems, de la siguiente manera: "2 para "Políticas", "4 para "Cooperación", "7 para "Comunicación e Información", "7 para "Liderazgo", "4 para "Relaciones Interpersonales", "7 para "Motivación", "2 para "Sentido de pertenencia", "2 para "Participación", "2 para "Retribución", "5 para "Salud Ocupacional", "5 para "Entorno Social", "5 para "Entorno Familiar"

**Tabla 6: "Escalas de respuestas cerradas de las preguntas o afirmaciones del documento 5"**

1	Rígida	11	Alto
	Moderada		Mediano
	Flexible		Bajo
	Muy flexible		Ninguno
	No sé		No sé
2	No responde	12	No responde
	Permanente		Orgullosa
3	Regular	13	Apático
	Insuficiente		Conforme
	Siempre está bien distribuida		No responde
4	Algunas veces está bien distribuida	14	Alta
	Muy pocas veces está bien distribuida		Regular
	Nunca está bien distribuida		Baja
	Siempre		Si
5	Con mucha frecuencia	15	No
	Algunas veces		Lo pensaría
	Nunca		No responde
6	No responde	16	Si
	Buenas		No
7	Regulares	17	No tengo hijos
	Malas		No responde
	Entre todos		Alto
8	Entre la mayoría	18	Medio
	Sólo entre algunos		Bajo
9	No responde	19	Muy buena
	Satisfecho		Buena
	Conforme		Regular
10	Insatisfecho	20	Deficiente
	No responde		Excelente
11	Si	20	Buena
	No		Regular
	No responde		Deficiente
	A gusto		Siempre
12	A disgusto	20	Con mucha
	No responde		Algunas
	Alto		Nunca
13	Mediano	20	Siempre
	Bajo		Con mucha frecuencia
	Ninguno		Algunas veces
	No responde		Nunca
			No responde

## CAPÍTULO IV RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos teóricos y empíricos de esta investigación, así como al previo planteamiento de objetivos como "identificar los factores que se constituyen como focos de investigación al momento de diseñar un estudio de Clima Organizacional" se recomienda:

1. Tomar como ejes centrales de un estudio de este tipo los de "Factores humanos", "Factores relacionados con administración de procesos" y "Factores institucionales"
2. Basarse en los hallazgos expuestos en la conclusión 2 únicamente como una propuesta guía para el diseño de un estudio de Clima Organizacional que surgió posterior con esta investigación. Cada estudio debe adaptarse a las condiciones particulares de la institución donde se vaya a realizar. Para esto, el diagnóstico minucioso preliminar de los ejes y/o factores más afectados, deberá ser obligatorio. Con esto se enfatiza que no todos los factores ni ejes son obligatorios de estudiar sino, se insiste, dependerá de lo que el diagnóstico sugiera incluir en el estudio de Clima Organizacional.
3. Ya que algunos estudios de Clima Organizacional contienen preguntas abiertas, utilizarlas al final y en mínima cantidad, ya que proveen datos cualitativos difíciles o imposibles de medir. De ser utilizadas preguntas abiertas, serán solo para invitar al entrevistado a agregar comentarios o información adicional a la considerada en la encuesta.
4. Las respuestas cerradas, por ejemplo Escalas de Likert, facilitan la obtención de datos cuantitativos. Es preferible dejar una casilla para "no respondió" "sin evidencia" "no lo sé" o similar.
5. Las escalas de respuestas carentes de valor medio de opinión (como un 50%, medio, más o menos, etcétera) obligan sutilmente al entrevistado a emitir una opinión polarizada parcial o total respecto al ítem descrito. Esto proveerá resultados mejor definidos para el estudio.
6. Aunque no existe una cantidad de preguntas o afirmaciones recomendable para un estudio de "Clima Organizacional", entre 30 y un máximo de 100 ítems permitirá al evaluador obtener información de diversos aspectos, así como incluir ítems de control para tener una noción de veracidad de las respuestas obtenidas.

7. Identificar debidamente cada documento de la planificación, ejecución y divulgación de resultados de un estudio de Clima Organizacional. Como contenido básico se recomienda: encabezado, cuerpo y cierre.

- En el encabezado colocar:
  - i. Nombre de la institución, identidad visual de la institución, título del documento, (Si hubiera) códigos de autorización o de acuerdos del estudio, presentación y objetivo del documento, instrucciones (Según se requiera)
- En el cuerpo colocar:
  - i. Contenido del documento, como preguntas o afirmaciones, gráficas, análisis, etcétera.
- Como cierre colocar:
  - i. Información del responsable del estudio, información del revisor del estudio, información de responsable de autorización del estudio, fecha de emisión, estado de revisión, paginación.

8. Realizar el conteo de respuestas de un estudio de "Clima Organizacional" por ítem, luego por factor y finalmente por ejes. Analizar y presentar los datos con base a este mismo criterio y en punteos de dos tipos: 1 a 5, donde 5 representaría la mejor calificación. Además, acompañar cada punteo con su equivalente en porcentaje.

## Bibliografía

### **Fuentes editoriales**

1. Chiavenato, Idalberto  
Administración de Recursos Humanos  
2ª. Edición.  
Editorial Mc Graw Hill  
Bogotá, Colombia. (1994)
2. Chiavenato, Idalberto  
Introducción a la Teoría de la Administración  
3ª. Edición.  
Editorial Mc Graw Hill  
Bogotá, Colombia. (1987)
3. Chiavenato, Idalberto  
Introducción a la Teoría de la Administración  
5ª. Edición.  
Editorial Mc Graw Hill  
Bogotá, Colombia. (2000)
4. INCAE  
Cuando chocan las culturas  
INCAE, (1994)
5. Mejía Godoy, Rocío del Milagro y Quiej Vásquez, Olimpia  
Lisbeth  
Rediseño y estandarización del proceso de inducción de Grupo  
Tampa  
Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Guatemala, (2006)
6. Morales Hernández, María Isabel y Vielman Díaz, Herberth  
Oswaldo  
La evaluación del clima organizacional como elemento para  
fortalecer los niveles de satisfacción de los empleados de una  
empresa de seguridad y vigilancia.  
Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Guatemala, (200)
7. Pineda, Yolanda Lineth  
Importancia del clima organizacional y del rendimiento laboral en  
empleados e una institución pública de administración de  
justicia.  
Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Guatemala, (2006)

8. Rodas López, Ana Virginia y Hernández Pereira, Claudia  
Mishelle  
Diagnóstico del clima organizacional en una empresa guatemalteca  
Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Guatemala, (2006)

9. Zepeda Herrera, Fernando  
Psicología Organizacional  
Editorial Pearson, 1ª. Edición  
México, 2003)

### **Fuentes de multimedia**

10. Maish Molina, Elena  
Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima  
organizacional  
Disponible en:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07\\_n13/a10.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a10.htm)  
Con acceso: 12 de marzo de 2007

11. Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo  
Regional  
Ministerio de Economía y Producción, Argentina  
Documento de apoyo para la formulación de proyectos de  
capacitación  
Disponible en:  
[www.sepyme.gov.ar/cap/descargas/capacitacion2005/Documento de  
apoyo para la formulación - PNC.doc](http://www.sepyme.gov.ar/cap/descargas/capacitacion2005/Documento%20de%20apoyo%20para%20la%20formulaci%C3%B3n%20-%20PNC.doc)  
Con acceso: 16 de marzo de 2007

12. Javier Reyes Hernández  
EDUNIV, Revistas Científicas  
Estudio sociopsicológico del clima organizacional: una propuesta  
de intervención desde el análisis del fenómeno del liderazgo  
Santiago de Chile, 2003.  
Disponible en:  
[http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-  
Cientificas/Santiago/2003/3/14503333.PDF](http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Santiago/2003/3/14503333.PDF)  
Con acceso:  
30 de septiembre de 2008.

13. Ps.Valeria Bogadjian  
Algunas reflexiones sobre el clima organizacional.  
CMI International Group  
Disponible en:  
<http://www.cmiigroup.com/esp/notas.php?id=11>  
Con acceso: 30 de septiembre de 2008.

14. Marín, Antonio Lucas  
Las tecnologías de la información y la comunicación: cambios en  
el modelo de comunicación  
HOLOGRAMÁTICA  
Facultad de Ciencias Sociales UNLZ  
Año IV (2007), Número 7, V1, pp.15  
Disponible en:  
Con acceso:  
<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=371>  
30 de septiembre de 2008.

#### Otras fuentes

15. PEPSICO International, Sabritas Region  
Encuesta de Clima Organizacional, 2006.

16. PEPSICO International, Sabritas Region  
Encuesta de Clima Organizacional, 2004.

17. Recursos Humanos Manufactura, Frito Lay. Central America  
Análisis de entrevistas de salida, marzo de 2007.

## Anexos

### A. Guía de entrevista



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias Psicológicas

## Guía de entrevista

Estudio de factores que deben ser atendidos al momento de diseñar una investigación de clima organizacional. Proyecto de tesis de Andy A. Rodríguez Castillo, previo a optar el título de Licenciado en Psicología, por la Universidad de San Carlos de Guatemala.

01. Para este proyecto de tesis se han planteado tres grupos principales de factores que deben ser atendidos en un estudio de clima organizacional. Estos son: factores humanos, factores de administración de procesos y factores institucionales. ¿Considera que estas tres categorías engloban eficientemente todos los aspectos necesarios a investigar respecto al tema central?

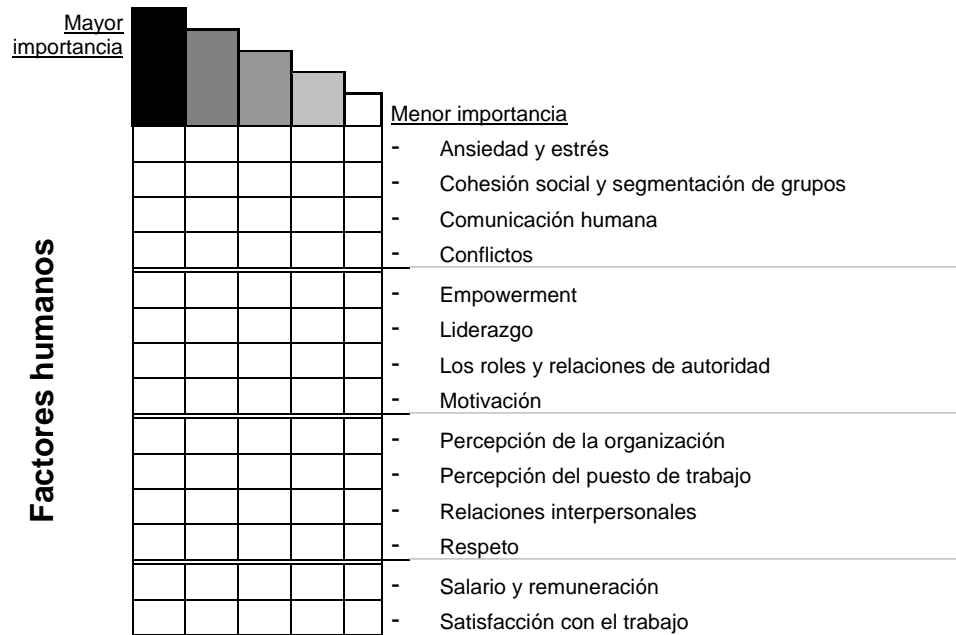
Sí  No

[ Si su respuesta es "No" especifique por qué ]

--	--

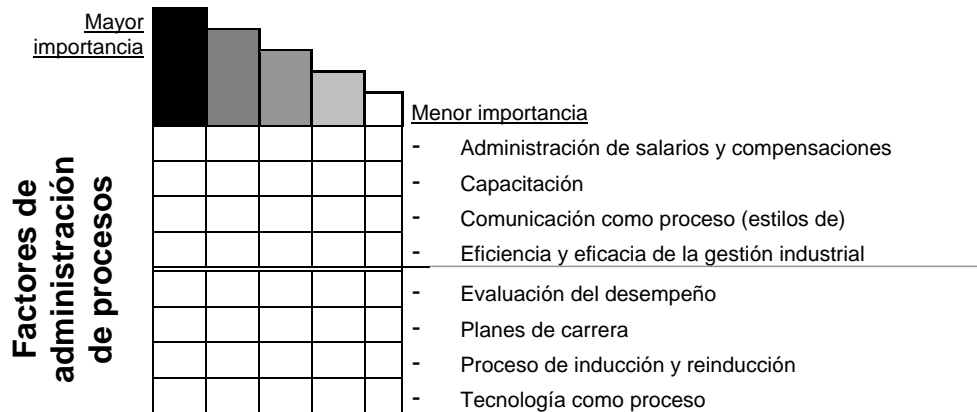


02. ¿Qué factores humanos considera que deben ser medidos en un estudio completo de clima organizacional?



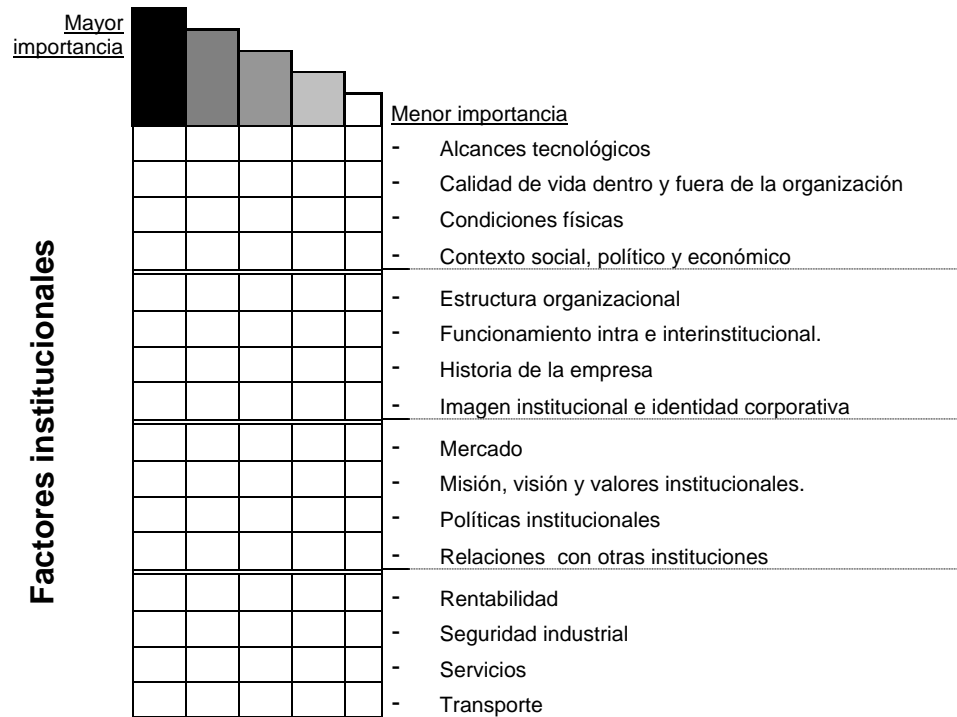
Otro(s)	
---------	--

03. ¿Qué factores relacionados con administración de procesos considera que deben ser medidos en un estudio completo de clima organizacional?



Otro(s)	
---------	--

04. ¿Qué factores institucionales considera que deben ser medidos en un estudio completo de clima organizacional?



Otro(s)	
---------	--

05. A nivel general, comente en orden de prioridad los aspectos más importantes que determinan el estado de clima organizacional?

--	--

Profesión: \_\_\_\_\_  
Especialidad: \_\_\_\_\_

## B. Casos

### Caso 01

#### CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

La escala utilizada es del 1 (totalmente de acuerdo) al 4 (totalmente en desacuerdo). Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

Recuerda bien, el rango de respuestas va de:

TA: Totalmente de Acuerdo

TD: Totalmente en Desacuerdo

#### SOBRE MI TRABAJO

1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
2. Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
3. Me gusta mi trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
4. Tengo las competencias que el puesto requiere  
TA: 1 2 3 4 TD NA
5. Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
6. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
7. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibo.  
TA: 1 2 3 4 TD NA
8. Los tabuladores (salariales) de la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.  
TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Considero que necesito capacitación en algún área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.**

1. La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Las bases de datos existentes en mi departamento, facilitan el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO**

1. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas:

a) Entre los miembros de mi equipo de trabajo o departamento

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Entre los miembros de mi organización

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Conozco las responsabilidades y funciones de:

a) Mis compañeros de trabajo en mi área o centro

TA: 1 2 3 4 TD NA

b) Mi jefe

TA: 1 2 3 4 TD NA

c) Del personal de otras áreas o departamentos

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Recibo la información que requiero para mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Mis compañeros y yo nos apoyamos para servir a los clientes.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

### **SOBRE LIDERAZGO**

1. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Siento confianza con mi jefe.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. Mi jefe me comunica efectivamente las políticas y forma de trabajo de mi área.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Mi jefe y yo acordamos las expectativas sobre mi desempeño.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. La retroalimentación sobre mi desempeño incluye tanto aspectos positivos como negativos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.

TA: 1 2 3 4 TD NA

11. La retroalimentación sobre mi desempeño es oportuna.

TA: 1 2 3 4 TD NA

12. El instrumento de medición utilizado arroja conclusiones justas sobre el desempeño de la persona.

TA: 1 2 3 4 TD NA

13. Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado.

TA: 1 2 3 4 TD NA

14. Considero que mi jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.

TA: 1 2 3 4 TD NA

## **SOBRE LA ORGANIZACIÓN**

1. Los eventos de convivencia cumplen con el objetivo de lograr el acercamiento y convivencia entre personal de la empresa.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. La Dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Dentro de la Dirección se reconoce la trayectoria del personal de mi departamento para ser promovidos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

4. Las promociones se dan a quien se las merece.

TA: 1 2 3 4 TD NA

5. Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato.

TA: 1 2 3 4 TD NA

6. No me iría de mi empresa aunque me ofrecieran un trabajo parecido con sueldos y beneficios mayores.

TA: 1 2 3 4 TD NA

7. Las metas organizacionales se establecen entre el grupo de trabajo al que impactan y sus Directivos.

TA: 1 2 3 4 TD NA

8. Las metas establecidas en mi área de trabajo constituyen un incentivo alcanzable.

TA: 1 2 3 4 TD NA

9. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas para cada período.

TA: 1 2 3 4 TD NA

10. La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.

TA: 1 2 3 4 TD NA

11. Existe comunicación que apoya el logro de los objetivos de la organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

12. Existe reconocimiento de Dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

## **EN GENERAL**

1. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

TA: 1 2 3 4 TD NA

2. Mi área de trabajo, es un buen lugar para trabajar.

TA: 1 2 3 4 TD NA

3. Recomendaría a un amigo que trabaje en mi organización.

TA: 1 2 3 4 TD NA

Si usted fuera Directivo, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?

Algún otro comentario que quisiera compartir:

¡¡Muchas gracias por tu apoyo y tu valiosa cooperación, todos tus comentarios serán tomados en cuenta!!

Caso 02



MINISTERIO DE ECONOMIA

INFORME DE DIAGNOSTICO  
CLIMA ORGANIZACIONAL

PREPARADO PARA:  
**DIRECCIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN  
DE COMERCIO EXTERIOR**

POR:  
Lic. Joaquin Zarceño  
**GESTION DE CALIDAD**

Guatemala, abril de 2007

## **A) INTRODUCCIÓN**

Tomando en cuenta la necesidad adaptativa que tenemos todas las personas, respecto de una gran variedad de situaciones relacionadas con el cumplimiento de requerimientos organizacionales y, el mantenimiento del equilibrio tomando en cuenta las particulares características de cada uno de nosotros, dentro de la organización.

Por lo anterior, la evaluación cualitativa de las percepciones individuales de aspectos cotidianos organizacionales, permitirá un reflejo del estilo de vida dentro de la Dirección, y la forma en que ésta afecta los resultados esperados.

El desempeño de cargos y clima laboral, representan factores fundamentales en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Si el ensamble de éstas, fuera insatisfactoria, conduciría a la alineación del personal, insatisfacción, mala voluntad, caída de la productividad y conductas contraproducentes.

El presente documento, describe la panorámica actual de DIRECCIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE COMERCIO EXTERIOR, tomando como referencia los resultados obtenidos en la encuesta programada. Lo que permitirá, el establecimiento de la línea base para el desarrollo de programas institucionales de mejora de las condiciones generales de trabajo, de tal forma que se genere un ambiente favorable. Utilizando como referencia, la información presentada, respecto del nivel de involucramiento y participación del personal, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

El informe se encuentra dividido en incisos, en el "A", se presenta una introducción de lo pretendido con el Clima Organizacional, en el "B" contamos con una descripción genérica de la organización, en el "C", se propone un resumen numérico tabulado respecto de los RESULTADOS OBTENIDOS para cada una de las áreas establecidas de evaluación, en el inciso "D" se registra de manera anónima y genérica, los Comentarios abiertos expresados por el personal, en el apartado "E" de Conclusiones, se presenta una integración general de los temas de interés para la DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR, finalmente en el inciso "F" de Recomendaciones, se proponen aquellas áreas consideradas por el consultor, como prioritarias de atención de tal forma que se alcancen los resultados pretendidos y, se utilicen como referencia para la obtención de la certificación correspondiente.

## **B.) DESCRIPCIÓN DE LA DIRECCIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR**

La Política de Comercio Exterior de Guatemala, ante el proceso de globalización, ha establecido los objetivos de apertura, así como la suscripción de acuerdos comerciales, incrementando de esta forma las exportaciones, que permita una atracción de inversiones y generación de fuentes de empleo.

La Administración de Acuerdos Comerciales vigentes, es la forma por la cual se garantizan los derechos adquiridos, aprovechando así de una manera más efectiva la apertura comercial prevaleciente. Es en esta medida que el Ministerio de Economía de Guatemala, coordina acciones interinstitucionales y sectoriales, que permitan la correcta administración de los acuerdos.

Por medio del Viceministerio de Integración y comercio exterior y su Dirección de administración de comercio exterior, integrada por Acuerdo Gubernativo 182-2000, publicado en el Diario de Centroamérica el 18 de mayo de 2000, asume la función para la administración de los acuerdos comerciales.



### C. ) RESULTADOS OBTENIDOS

En función de los resultados porcentuales del **Registro de Clima Organizacional** aplicada en la fecha establecida, se procedió a la tabulación de los mismos, dispuestos en el registro de manera aleatoria por cada uno de los temas, utilizando como referencia la normativa para escalas de Likert, con las correspondientes adaptaciones a las particulares condiciones de la institución y de aplicación colectiva, habiéndose acordado los temas siguientes de evaluación:

1. **Organización:** descripción de la forma en que se planifican las tareas, así como lo anterior, afecta el ambiente de trabajo dentro de la empresa.
2. **Compromiso con la DACE:** Opciones del personal respecto que se le tome en cuenta en las propuestas de mejora establecidas
3. **Comunicación:** evaluación de la forma en que la toma de decisiones, entre los diferentes grupos o departamentos, se ve afectada por la disponibilidad de información necesaria.
4. **Autorrealización Personal:** disponibilidad de sistemas institucionales de reconocimiento personal y opciones de desarrollo
5. **Condiciones de Trabajo:** disponibilidad de condiciones materiales generales de trabajo favorables, que permita el desarrollo de las dimensiones clave establecidas dentro de los logros organizacionales.
6. **Relaciones Interpersonales:** orientación organizacional hacia las oportunidades de interacción personal que favorezca la incorporación a los diferentes grupos de trabajo.
7. **Dirección:** evaluación de la acción del supervisor como mentor que orienta las acciones del personal y ambiente de trabajo, hacia las metas propuestas.
8. **Ambiente de Trabajo:** Identificación de la naturaleza y extensión de las condiciones prevalecientes a cuanto situación general dentro del área de trabajo
9. **Conductas Éticas:** Reconocimiento de las condiciones generales prevalecientes, que permiten que las decisiones se orienten, dentro de las políticas y normas establecidas
10. **Imagen Interna:** Nivel de conformismo respecto del nivel de calidad de la forma en que las acciones del personal, afectan la percepción del servicio por parte de los clientes
11. **Seguridad:** estabilidad del ambiente físico de trabajo prevaleciente

Habiéndose establecido las áreas organizacionales siguientes de evaluación, permitiendo de éste modo, la inclusión de todas las personas previamente definidas.

En la tabla siguiente, se resumen los hallazgos porcentuales generales, del nivel de satisfacción respecto de cada uno de los rubros propuestos, sobre un máximo posible del 100%. Habiéndose puesto énfasis en aquellos, cuyo porcentaje no sea mayor al 60%, ya que son éstos a los que deberá ponerse especial atención

Tabla 1

Área	
<b>Organización</b>	<b>83.03</b>
<b>Compromiso con la DACE</b>	<b>79.24</b>
<b>Comunicación</b>	<b>81.99</b>
<b>Autorrealización Personal</b>	<b>76.39</b>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<b>77.08</b>
<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>65.77</b>
<b>Dirección</b>	<b>76.99</b>
<b>Ambiente de Trabajo</b>	<b>58.81</b>
<b>Conductas Éticas</b>	<b>66.19</b>
<b>Imagen interna y externa de la DACE</b>	<b>83.93</b>
<b>Seguridad</b>	<b>96.87</b>

Es de hacerse notar que en la mayoría de áreas el puntaje es mayor al 60%, lo que evidencia una aparente sensación general de conformidad, pero con respecto al tema de ambiente de trabajo, se registra un inconformismo demostrado en un 58%.

A continuación, se presentan los resultados porcentuales agrupados por áreas de trabajo, obtenidos respecto de la Encuesta, habiéndose resaltado aquellos en cuales se requiera de una atención inmediata, de tal forma que se genere un ambiente de trabajo más favorable.

	<b>Organizacion</b>	
20	La Dirección, está logrando los resultados que se propone	87.50
68	Estoy enterado(a) de lo que hacemos para la imagen de la DACE, sea cada vez mejor	100.00
74	En la DACE, tenemos claro porque hacemos lo que hacemos, cada uno de nosotros	87.50
84	Las actividades que realizamos, están organizadas de manera efectiva	57.14
	<b>Compromiso con la DACE</b>	
11	Estamos comprometidos en que la DACE tenga los mejores resultados	87.50
18	Lo que hacemos en la DACE, está orientado a lo que las personas requieren de nosotros	87.50
43	Los reconocimientos que recibimos, por lo que hacemos, nos hace sentir lo importante que es nuestro trabajo para la DACE	14.29
52	Cumplimos con las metas de trabajo que nos proponemos	100.00
56	Aunque las tareas están definidas, me permiten que aporte nuevas ideas en mis labores diarias	57.14
70	Tengo claro como mi trabajo afecta a los objetivos de la DACE	87.50
91	Aquí en la DACE, en realidad estamos comprometidos con la mejora continua	100.00
94	Mis esfuerzos personales, benefician a la DACE	100.00
	<b>Comunicación</b>	
		85.71
13	Dispongo de toda la información que necesito para el desarrollo de mi trabajo	
16	Cuando se decide algo en la DACE, toman en cuenta nuestras opiniones	66.67
28	Tengo la oportunidad de comunicarme con personas de otros departamentos	100.00
29	Tengo clara la forma en que mi trabajo, afecta a las metas de la DACE	100.00
33	Cuando me dan información suficiente, no necesito consultarle a alguien más para hacer mi trabajo independientemente	87.50
57	En esta oficina, nos tratamos con respeto	42.86
80	Cuando algo que probamos antes no funciona, lo corregimos y encontramos una forma nueva y más efectiva, de hacer las cosas	87.50
89	Se le pone atención a las ideas que proponemos para que la DACE mejore	85.71
	<b>Autorrealizacion Personal</b>	
6	Me dan oportunidad para que aprenda otras actividades además de las que me asignan todos los días	100
22	Aprendiendo otras actividades, tengo mejores opciones en la DACE	75
45	Con lo que obtengo de mi trabajo, estoy asegurando mi futuro	25.00
53	Gracias a la evaluación que se hace de mi trabajo, tengo mejores oportunidades de crecimiento dentro de la DACE	50.00
55	Se me toma en cuenta, en el alcance de los objetivos de mi área de trabajo	87.50
61	Cuando se toman las decisiones en la DACE, son justos con todos	62.50
69	Disfruto la satisfacción, cuando finalizo una tarea difícil	87.50
75	Creo que tengo futuro en la DACE, ya que mi puesto tiene potencial	100.00

78	Los programas formativos en los que participo, me permiten hacer cada vez mejor mi trabajo	100.00
81	Aquí los ascensos, se dan por trabajo duro y persistencia	25.00
83	En la DACE, estamos preocupados siempre por el cumplimiento de las normas establecidas	62.5
85	Existe equilibrio entre mis exigencias personales y laborales	25.00
93	Cuando me dan información suficiente, encuentro otras formas efectivas para el desarrollo de mi trabajo	100.00
<b>Condiciones de Trabajo</b>		
15	Es necesario que corramos todo el tiempo, para que las cosas salgan en el momento previsto	50
32	Las mejoras que se introducen en la DACE, permiten que estemos satisfechos con nuestro trabajo	62.50
48	Puedo aprovechar todos los recursos que dispongo para desarrollar efectivamente mi trabajo	100.00
77	Mi trabajo es variado e interesante	100.00
88	Aquí promovemos el efectivo trabajo de cada uno de los equipos, designados para cada tarea	62.50
90	Dispongo de todos los recursos que necesito para el desarrollo de mi trabajo	87.50
<b>Relaciones Interpersonales</b>		
1	Me agrada el compañerismo y voluntad de trabajo que hay entre mis compañeros	50
12	Me agrada el compañerismo y voluntad de trabajo que hay entre los que trabajamos aquí	57.14
14	Cuando tengo una duda mi jefe y compañeros, me ayudan a resolverla	87.50
46	Los conflictos internos, se manejan eficientemente	25.00
79	En mi trabajo, tengo oportunidad de relacionarme con muchas otras personas interesantes	87.5
100	Con las personas que trabajo, hacemos un buen ambiente	87.50
<b>Dirección</b>		
2	Estoy lo suficientemente informado, respecto de si hago bien mi trabajo o no	25.
3	Aquí se recompensa y reconoce nuestro trabajo	25.
4	Son comprensivos para darme permiso cuando verdaderamente lo necesito	75
7	Creo que mi jefe, me protege de posibles abusos de otras personas	71.42
19	Con la información que me dan, estoy seguro de lo que se requiere de mi trabajo por un buen tiempo	100.00
21	Puedo preguntarle a mi jefe cuando tengo una duda de cómo hacer mi trabajo, sin que me sienta mal por ello	87.50
23	Mi jefe es un buen ejemplo a seguir, para que yo tenga futuro dentro de la Dirección	57.14
25	Mi jefe planifica, evalúa y distribuye el trabajo de manera efectiva entre todos	71.43
26	Mi jefe se preocupa por relacionarse efectivamente con todas las personas de la Dirección	71.43
39	Mi jefe, es una persona que soluciona problemas	85.71
41	Siento que mi jefe me apoya en el trabajo que realizo todos los días	83.33

51	La supervisión que hace mi jefe de mi trabajo, me permite hacerlo cada vez mejor	100.00
54	Mi jefe, conoce la función de la DACE, dentro de los fines del Ministerio	100.00
58	Cuando me dan una instrucción para que haga algo, generalmente me queda claro lo que quieren que haga	100.00
59	Me gusta, la forma en que se supervisan las actividades en la DACE	57.14
60	Mi jefe, me ayuda a que encuentre formas diferentes para resolver problemas	100.00
63	Cuando quiero saber lo que realmente esta pasando, prefiero preguntarle a un compañero que a mi jefe	25.00
65	Mi jefe se preocupa porque haga mi trabajo cada vez mejor	85.71
66	Las autoridades, verdaderamente saben lo que hacen con la DACE y nos llevan por el camino correcto	75.00
73	Cuando me equivoco, mi jefe me corrige y me dice como hacerlo mejor	87.50
76	Mi jefe, nos atiende cuando necesitamos consultarle algo.	100.00
82	Mi jefe, me guía de manera efectiva, cuando no tengo una idea clara de cómo se hace algo	100.00
86	Estoy de acuerdo con la forma, en que se delegan las responsabilidades	87.50
<b>Ambiente de Trabajo</b>		
5	Me permiten que opine, sobre lo que pasa en la Dirección	62.5
9	Realizo mi trabajo sin presiones de nadie	42.85
30	Las metas de trabajo que nos asignan, son justas y alcanzables	87.50
36	Existe un sentido comprometido de cooperación, dentro de mi área de trabajo	62.50
37	En mi área de trabajo, los problemas se resuelven de manera efectiva	50.00
40	Cuando alguien tiene un problema, todos los apoyamos incondicionalmente	50.00
42	Estamos al tanto de lo que le pasa al compañero(a)	14.29
44	La gente, se comunica abiertamente sin temor a que lo castiguen	28.57
47	Creo que a las necesidades de las personas que trabajamos aquí, se les presta la suficiente atención	25.00
62	En general, mi área de trabajo está ordenada y limpia	62.5
67	Disfruto de mis vacaciones cuando me corresponden	100.00
72	Me mantienen interesado porque haga mi trabajo cada vez mejor	62.5
87	Generalmente, termino muy cansado(a) después del trabajo	71.42
95	Mi jefe, confía en la forma en que hago mi trabajo	100.00
99	Las personas que trabajan conmigo, están satisfechas con su trabajo	62.50
<b>Conductas Éticas</b>		
8	La forma en que se distribuye el trabajo entre los compañeros, es justa	71.42
27	Las sanciones disciplinarias que se aplican, generalmente están justificadas	66.66
31	En la DACE, hacemos siempre lo correcto	71.43
92	En la DACE, se respetan los valores y normas establecidos	71.43
98	Algunas veces, es necesario que pase por alto algunas reglas o disposiciones, cuando realizo mi trabajo	50.00
<b>Imagen Interna</b>		

35	Creo que la DACE, tiene un futuro prometedor dentro de los fines del Ministerio	62.50
38	Aquí, prestamos servicios considerados de calidad, por los clientes	100.00
49	Las decisiones que acordamos, se convierten en acciones efectivas que dan resultados	87.50
64	Las personas a las que atendemos, hablan bien de la DACE	87.50
71	La DACE, es cada día mejor percibida por el trabajo que realizamos	87.50
96	Los clientes, reconocen el buen trabajo que hacemos	100.00
97	En la DACE, todos hablamos bien de la Dirección	62.50
<b>Seguridad</b>		
10	En la DACE, estamos interesados en que se respeten las normas de seguridad establecidas	87.50
17	La iluminación de mi área de trabajo, es la adecuada	100.00
34	Al equipo que utilizamos en nuestras actividades diarias, se le da el mantenimiento adecuado	100.00
50	Mi lugar de trabajo no implica ningún riesgo físico para mí	100.00

En términos generales, puede resumirse que, tomando en cuenta que es una primera experiencia dentro de la organización, y única para muchos de los participantes en cuanto a la aplicación de este tipo de instrumentos, los resultados pueden considerarse como los razonablemente esperados. Esperándose variaciones significativas en experiencias posteriores.

#### D. COMENTARIOS

En esta parte, se detallan las opiniones y formas de sentir expresadas de manera literal. Lo anterior, deberá utilizarse como referencia de tal forma que, se determine el espíritu del sentimiento con el cual se expresan las opiniones de los participantes.

Las opiniones, fueron agrupadas por tema, según criterio de los profesionales a cargo. No considerándose por lo tanto, como un criterio único y universal.

##### Ambiente de Trabajo

1. Me parece un clima de trabajo favorable pero cuando se trata de buscar información de los comités, esta se da a cuentagotas, o tratan de manera de corregir o hacer más confusa la información brindadas.

En ese sentido la comunicación es poca efectiva.

##### Manejo de Información y Organización

2.

- i. Mejorar las instituciones, en cuanto a la distribución de los lugares.
  - ii. Contar con un área de privacidad para fines de lectura y atención a las personas.
- Recalcar en las relaciones humanas y trajo en equipo.

## **E. CONCLUSIONES**

1. Se realizó una evaluación de personal, pero se considera apropiado que recursos humanos, reevalúe las competencias del personal, para una reasignación más efectiva de las responsabilidades de cada uno de los colaboradores, según lo establecido en el organigrama y manual de puestos y funciones correspondiente.
2. Falta la divulgación de todos los documentos del SGC para una mejor comprensión de los documentos.
3. La Coordinación realizó una primera revisión, pero es preciso que la misma, se aproxime más al personal, de tal forma que identifique los problemas con los que se encuentran.

## **F. RECOMENDACIONES**

1. Divulgación de manera inmediata de las acciones de recursos humanos, relacionadas con el desarrollo de personal, de tal forma que se mejore su imagen ante las personas
2. Se divulgue durante la evaluación de desempeño por parte del jefe inmediato, las acciones de seguimiento para que el empleado mejore.
3. Desarrollo por parte del grupo gerencial, de un programa de involucramiento de personal de su área en actividades relacionadas con otras áreas de trabajo
4. Que se logre que el personal conozca las actividades de las otras unidades de trabajo, para lograr con ello un clima de respeto y compromiso por las actividades del personal.

## **COMENTARIO**

Creo que no hay motivación y existe un alto grado de falta de comunicación, parece que los renglones presupuestarios si son una barrera interna.

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA POR EL EQUIPO DE MEJORAMIENTO A LOS EMPLEADOS DEL INAP**

**EN FECHA 1-2 DE JUNIO DEL 2005**

**INTRODUCCION**

Constituye un aspecto fundamental de toda organización el mantenimiento de un adecuado clima organizacional para el buen desempeño de sus recursos humanos en pos de lograr el cumplimiento efectivo de sus objetivos y metas. Es por esto que el Equipo de Mejoramiento del INAP como parte de sus objetivos aplicó en fecha 1-2 de junio del corriente una encuesta a los empleados del INAP. Dicha encuesta fue aplicada a un total de 45 empleados del INAP y cuenta con 12 preguntas objetivas de fácil llenado con 4 alternativas posibles de respuestas las cuales son:

- 4= Definitivamente SI
- 3= SI en términos generales
- 2= No en términos generales
- 1= Definitivamente No.

En definitiva el EM persigue con esta encuesta medir de forma objetiva la percepción de los empleados de la institución en aspectos fundamentales tales como:

- Las condiciones físicas
- Las condiciones tecnológicas
- Los niveles de coordinación y comunicación
- Los niveles de autoridad e integración
- Los niveles de organización
- La imagen y proyección externa del INAP
- El conocimiento de la misión y objetivos del INAP en el sector público.

A continuación presentamos de forma grafica las respuestas en términos absolutos y relativos (%) de cada una de las preguntas del cuestionario aplicado, en total son 15 gráficos de los cuales 12 corresponden a las preguntas del cuestionario. Por otro lado el gráfico 13 y 14 corresponde a la sumatoria del total de personas que contestaron "Definitivamente SI" y "Definitivamente No" a cada una de las preguntas del cuestionario. Finalmente el gráfico 15 muestra el puntaje en promedio de respuestas a cada una de las preguntas del cuestionario.



República Dominicana

Secretariado Técnico de la Presidencia  
Instituto Nacional de Administración Pública  
(INAP)

**“Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional aplicada al personal del INAP”**



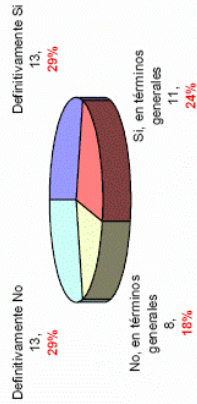
**EQUIPO DE MEJORAMIENTO  
PRO-REFORMA-BID-INAP**

Santo Domingo, República Dominicana  
Junio 14, 2005

**Gráfico 1**

**Pregunta 1**

Considera que el espacio físico que Ud dispone para realizar sus tareas es suficiente y se encuentra en condiciones para realizar una labor técnica como la que es función del INAP

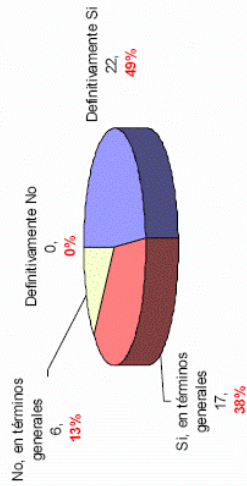


**Comentario:** En el gráfico 1 es destacable el hecho de que un 29% contestara "Definitivamente No" y un 18% contestara "No, en términos generales", lo cual si lo sumamos obtenemos un significativo 47% de los encuestados que consideran que las condiciones de espacio físico no son adecuadas.

**Gráfico 2**

**Pregunta 2**

Considera que el INAP dispone de equipos de informática y plataforma tecnológica, mobiliario y otros equipos de oficina, suficientes como para realizar adecuadamente las tareas exigidas

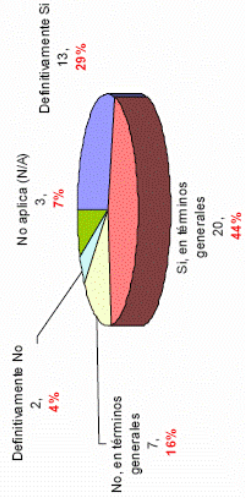


**Comentario:** En el gráfico 2 se destaca que la gran mayoría de la empleomanía del INAP percibe y está consciente de que la institución cuenta con los equipos y la tecnología adecuada para realizar de forma efectiva las tareas exigidas. Esto se constata si sumamos el 49% que contestó "Definitivamente Si" y el 38% que contestó "Si en términos generales" lo cual totaliza un 87% de los encuestados.

**Gráfico 3**

**Pregunta 3**

Está de acuerdo con los objetivos del Plan Estratégico del Instituto, la forma como se socializó su contenido, y la aplicación y seguimiento que se está haciendo del mismo

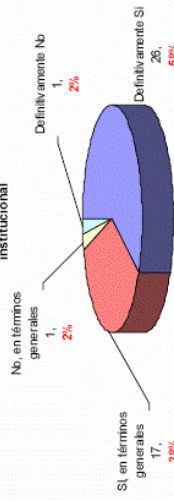


**Comentario:** En el gráfico 3 la gran mayoría contestó que está de acuerdo en mayor o menor medida (Un 73%) con el Plan Estratégico, el porcentaje restante que contestó que no (un 20%) respondió de esta forma principalmente a que no participó o se involucró en el mismo por razones de su puesto y posición jerárquica.

**Gráfico 4**

**Pregunta 4**

El Manual de Inducción es un instrumento útil para que el personal se inserte rápidamente en la dinámica del INAP y asuma un mayor compromiso institucional

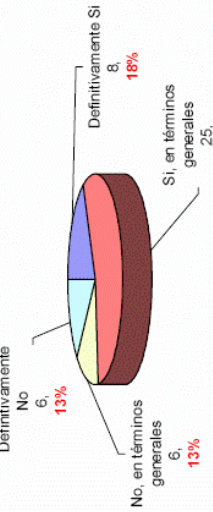


**Comentario:** Es destacable el hecho de que en esta pregunta relativa al manual de inducción el 96% de los encuestados consideró que si era útil para la inserción y el compromiso del empleado con el INAP. Esto denota que de forma general en el INAP se tiene una actitud positiva y abierta a la aplicación y uso del Manual de Inducción.



**Gráfico 5**

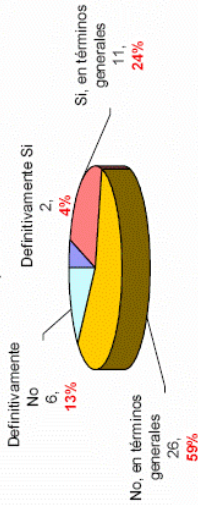
**Pregunta 5**  
 Conoce Ud la Ley 14.911 de Servicio Civil y su Decreto Reglamentario 81-94 Definitivamente



**Comentario:** En el gráfico 5 un 26% de los encuestados contestaron que no conocen la Ley de Servicio Civil y su decreto reglamentario 81-94, con lo cual se revela que se requiere en coordinación con la ONAP desarrollar talleres de inducción en donde se difunda y se oriente en todo lo concerniente a la Ley de Servicio Civil.

**Gráfico 6**

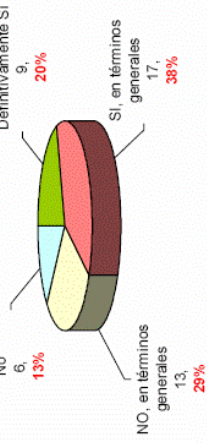
**Pregunta 6**  
 Considera que el INAP es una institución suficientemente conocida en el sector público como para hacer valer su rol de "organismo rector del sistema de capacitación"



**Comentario:** En el gráfico 6 se destaca el dato de que un 72% de los empleados encuestados percibe que el INAP no es una institución suficientemente conocida en el Sector Público. Esta tendencia se revertirá en el corto plazo iniciando con el proceso de reestructuración del Departamento Académico para luego continuar con una campaña masiva de difusión e información permanente al sector público en general sobre las actividades, cursos y talleres desarrollados por el INAP.

**Gráfico 7**

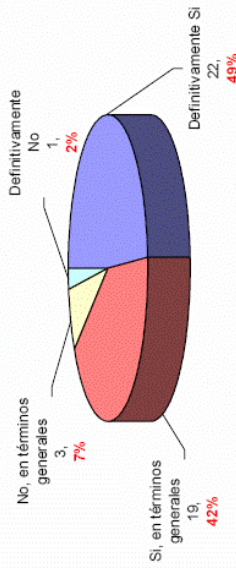
**Pregunta 7**  
 Conoce Ud integralmente los programas de capacitación y los cursos que se dictan o auspician en el INAP Definitivamente



**Comentario:** El gráfico 7 muestra que un porcentaje significativo (42%) de empleados contestó que no conoce integralmente los programas de capacitación que ofrece el INAP. Las actividades que desarrolla el equipo de mejoramiento quincenalmente serán el escenario propicio para que en el momento oportuno el Departamento Académico presente su programa académico trimestral.

**Gráfico 8**

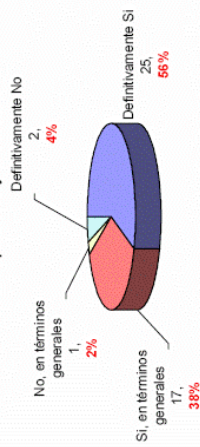
**Pregunta 8**  
 Estima Ud que en el INAP se educa a los empleados para que tengan un compromiso con los objetivos de la institución



**Comentario:** En este gráfico 8 un 91% de los encuestados respondió positivamente a la pregunta 8, lo cual denota que la nueva gestión ha propiciado actividades tendientes a cambiar la cultura de trabajo y fomentar un mayor compromiso con el INAP.

**Gráfico 9**

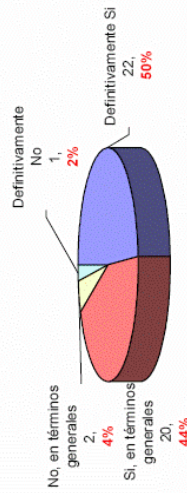
**Pregunta 9**  
Existe una comunicación abierta y espontánea entre los empleados de INAP con sus supervisores y el Director



**Comentario:** En el gráfico 9 un 94% respondió positivamente a la pregunta, lo cual nos lleva a inferir que se ha registrado un cambio positivo importante en los niveles de comunicación entre los empleados y sus superiores inmediatos.

**Gráfico 10**

**Pregunta 10**  
Se observa que los funcionarios superiores de INAP son asequibles cuando se requiere de una firma urgente, para que el trabajo no se retrase

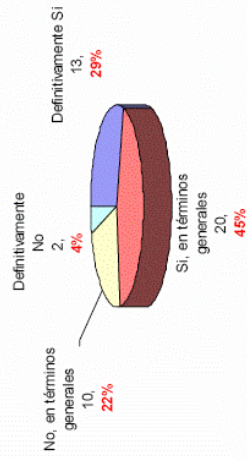


**Comentario:** En el gráfico 10 el porcentaje de encuestados que respondieron positivamente alcanzó el 94% lo cual confirma nueva vez que las nuevas autoridades tienen una actitud de mayor acercamiento y accesibilidad en todos los niveles jerárquicos de la institución.

7

**Gráfico 11**

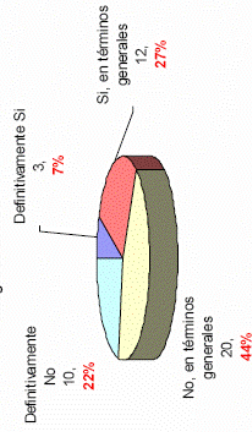
**Pregunta 11**  
Se trabaja en INAP con planificación y organización para lograr las metas establecidas



**Comentario:** el gráfico 11 muestra un 26% de encuestados que respondieron de forma negativa a la pregunta relativa a los niveles de planificación y organización del INAP. Dicho % aunque no es alto, no se puede dejar pasar desapercibido y requiere revertirse a través de la estandarización de los principales procesos de la gestión del INAP y el desarrollo de mecanismos que permitan monitorear su efectivo cumplimiento.

**Gráfico 12**

**Pregunta 12**  
Se encuentra el Centro de Educación a Distancia suficientemente integrado al INAP

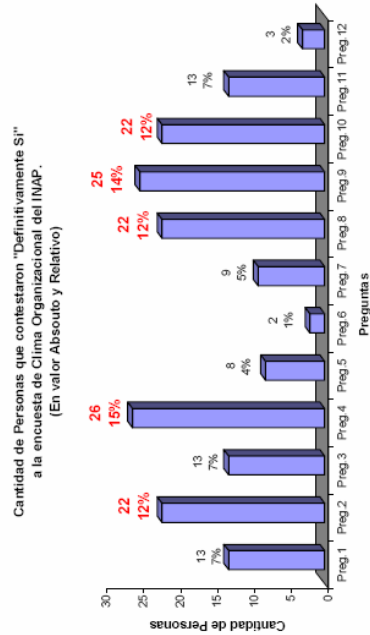


**Comentario:** En el gráfico 12 un significativo 66% de los encuestados contestó que el Centro de Educación a Distancia (CED) no está integrado suficientemente al INAP. Esta situación debe cambiar ya que el CED es parte integrante del INAP y como tal se requiere de forma

8

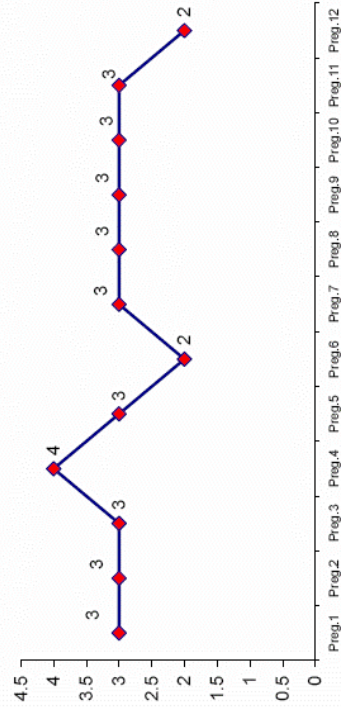
estratégica aprovechar toda la tecnología disponible en el CED en provecho de la oferta académica del INAP.

**Gráfico 13**



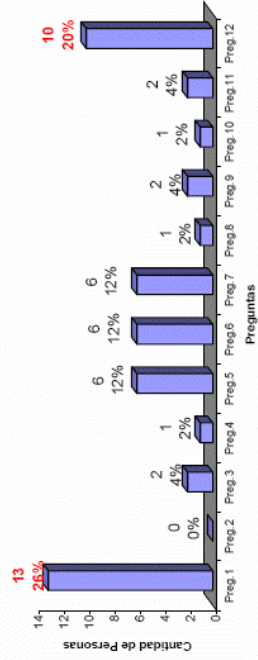
**Comentario:** En el gráfico 13 en donde se muestran la cantidad de personas que respondieron "definitivamente si" a cada pregunta del cuestionario, se destacan la pregunta 2, 8 y 10 con un 12%, asimismo la pregunta 9 con un 14% y la 4 con un 15%. Llama la atención que en ninguna pregunta se observa un alto porcentaje a la respuesta positiva, lo cual denota que en términos generales existen muchos aspectos por mejorar, corregir y adecuar tanto en la estructura organizativa como en el clima organizacional del INAP.

**Gráfico 14**



**Comentario:** En el gráfico 15 se observa que en su gran mayoría el promedio de respuesta fue 3, de forma aislada se observa un 4 en la pregunta 4. Es destacable el hecho de que la pregunta 6 y 12 obtuvieron como puntaje promedio un 2, el cual corresponde a la respuesta "No en términos generales".

**Cantidad de Personas que contestaron "Definitivamente No" a la encuesta de Clima Organizacional del INAP**  
(En valor Absoluto y Relativo)



**Comentario:** En el gráfico 14 se destacan principalmente la pregunta 1 y 12 cuyos porcentajes son 26 y 20 respectivamente. También se observan las preguntas 5, 6 y 7 con un 12%. Es necesario trabajar estos puntos en donde un número importante de encuestados respondió "definitivamente no" ya que esta percepción denota que se requiere un cambio en estos aspectos.

**Gráfico 15**

Esta situación debe cambiar de tal suerte que tengamos un INAP ampliamente reconocido en todo el sector público por la alta calidad de los cursos y programas de formación que ofrece. Asimismo se requiere que el CED se convierta en un área de formación totalmente integrada a los planes y la gestión del INAP de tal suerte que se logren aprovechar de forma recíproca las fortalezas y potencialidades tanto del INAP como del CED.

#### **EQUIPO DE MEJORAMIENTO DEL INAP**

\_\_\_\_\_  
Angel Moreno

\_\_\_\_\_  
Elizabeth del Rosario


\_\_\_\_\_  
Katherine Martínez

**Copia Controlada No. \_\_\_\_\_**



**ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

FO-TESJ/o-011



Gobierno del Estado de México  
 Secretaría de Educación Media Superior y Ciencia  
 Tecnología e Innovación Tecnológica y Digital

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_

1.- No leer ni escribir ni dar alguno que lo borre que ES ANONIMO  
 2.- Espere las instrucciones que le darán  
 3.- Marque la respuesta que honestamente le parezca correcta.

**A continuación se listaran una serie de cuestionamientos, se le pide califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:**

1.- **Totamente en Desacuerdo**, 2.- **En desacuerdo**, 3.- **Normal**, 4.- **De Acuerdo**, 5.- **Totamente de Acuerdo**

1. Mi trabajo me da sentido de logro personal	( )
2. La gente con la que trabajo está comprometida en la satisfacción del ciudadano	( )
3. Creo que puedo confiar en:	
a) La Dirección	( )
b) Mi Jefe Inmediato	( )
c) La gente de mi Departamento	( )
4. Para hacer bien mi trabajo tengo toda la información	( )
5. Mi Jefe me reconoce cuando hago un buen trabajo	( )
6. La moral de mi Departamento siempre es alta	( )
7. Mi trabajo me ofrece pocas oportunidades de utilizar mis habilidades	( )
8. Tengo los recursos / herramientas para hacer bien mi trabajo	( )
9. La estructura de la Dirección me parece lógica	( )
10. Las condiciones físicas donde trabajo son satisfactorias: (espacio, ventilación, temperatura, limpieza)	( )
11. Creo que tengo oportunidades de desarrollo en esta área	( )
12. Entiendo como se evalúa la calidad de mi Departamento	( )
13. Mi Jefe Inmediato confía en las personas de mi nivel	( )
14. Las personas con las que trabajo se ayudan entre sí, aun fuera de sus actividades normales	( )
15. En mi opinión la Institución reconoce la contribución y esfuerzo de mi Departamento	( )
16. Nuestra Dirección está bien considerada por los ciudadanos/usuarios	( )
17. Conozco bien las actividades del puesto que ocupo	( )
18. Conozco todos los pasos de los procesos de mi área	( )
19. Creo que podría atender otras responsabilidades	( )

<b>ELABORÓ:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DEPERSONAL	<b>REVISÓ:</b> REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	<b>AUTORIZÓ:</b> DIRECCIÓN GENERAL DEL TECNOLÓGICO
<b>FECHA DE EMISIÓN:</b> 17 DE ENERO DE 2007	<b>ESTADO DE REVISIÓN:</b> 5	<b>PAGINACIÓN:</b> 1 DE 3
		FO-TESJ-o-A

**Copia Controlada No. \_\_\_\_\_**



**ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

FO-TESJ/o-011



Gobierno del Estado de México  
 Secretaría de Educación Media Superior y Ciencia  
 Tecnología e Innovación Tecnológica y Digital

**A continuación se listaran una serie de cuestionamientos, se le pide califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:**

1.- **Muy Bajo**, 2.- **Bajo**, 3.- **Normal**, 4.- **Alto**, 5.- **Muy Alto**

20. En qué medida está satisfecho con los siguientes aspectos de su trabajo actual	( )
a) Ser tratado con justicia y respeto	( )
b) Reconocimiento del desempeño	( )
c) Oportunidad para su desarrollo	( )
d) Capacitación recibida	( )
21. Por favor evalúe a su Dirección en relación con otras Instituciones similares respecto a:	( )
a) La calidad de los servicios	( )
b) La imagen de la Institución	( )
c) Su tecnología	( )
d) Atención y velocidad de respuesta a los servicios de los usuarios que los demandan	( )

Del siguiente cuestionamiento, se le pide califique del 1 al 4 de acuerdo a los siguientes valores:

1.- **Sin opinión**, 2.- **Empeorara**, 3.- **Igual**, 4.- **Mejorará**

22. Mirando hacia el futuro, dentro del próximo año, creo que nuestra Dirección	( )
---	-----

Del siguiente cuestionamiento, se le pide califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:

1.- **En desacuerdo**, 2.- **No convencido**, 3.- **No lo se**, 4.- **Tendencia al Acuerdo**, 5.- **De Acuerdo**

23. Creo que la Dirección tomará medidas acerca de los problemas identificados mediante esta encuesta	( )
---	-----

<b>ELABORÓ:</b> JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DEPERSONAL	<b>REVISÓ:</b> REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	<b>AUTORIZÓ:</b> DIRECCIÓN GENERAL DEL TECNOLÓGICO
<b>FECHA DE EMISIÓN:</b> 17 DE ENERO DE 2007	<b>ESTADO DE REVISIÓN:</b> 5	<b>PAGINACIÓN:</b> 2 DE 3
		FO-TESJ-o-A

Copia Controlada No. \_\_\_\_\_

 Gobierno del Estado de México Secretaría de Educación, Medio Ambiente y Energía Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Calidad	<b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>  FO-TESJo-011	
--	---	---

A continuación se listaran una serie de cuestionamientos, se le pide califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:

**1.- Sin opinión, 2.- Mala, 3.- Normal, 4.- Buena, 5.- Muy Buena**

24. Por favor ¿cómo evaluaría la actuación de la Dirección en los siguientes puntos?

a) Programas y procedimientos de mejora de la calidad	( )
b) Facilitar los equipos y recursos necesarios para mejorar la calidad	( )
c) Invertir en capacitación para conseguir mejorar la calidad	( )
d) Utilizar las opiniones de los empleados para mejorar la calidad	( )
e) Otorgar reconocimiento a quienes alcancen o superen sus objetivos de calidad	( )

Del siguiente cuestionamiento, se le pide califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:

**1.- Mas de cinco, 2.- Cuatro Veces, 3.- Tres Veces, 4.- Dos veces, 5.- Nunca**

25. En el último año cuántas veces ha pensado en cambiar de empleo	( )
--	-----

ELABORÓ: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DEPERSONAL	REVISÓ: REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN	AUTORIZÓ: DIRECCIÓN GENERAL DEL TECNOLÓGICO
FECHA DE EMISIÓN: 17 DE ENERO DE 2007	ESTADO DE REVISIÓN: 5	PAGINACIÓN: 3 DE 3
		FO-TESJo-A

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio del factor	% de desarrollo
	VALOR PERSONA	TOTAL VALOR	TOTAL PERSONAS		
<b>I. FACTOR POLITICAS</b>					
1. Cree que la aplicación de los parámetros disciplinarios del estatuto docente en la universidad es? ...					
Rígida	0	3	0		
Moderada	5	8	40		
Flexible	0	6	0		
Muy flexible	0	1	0		
No sé	0	2	0		
No responde	0	0	0		
<b>total pregunta 1</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>2,00</b>		
2. ¿Cómo considera la exigencia de la Universidad frente al desempeño del personal docente?					
Alta	5	4	20		
Moderada	3	13	39		
Baja	2	3	6		
<b>total pregunta 2</b>	<b>65</b>	<b>3,25</b>	<b>2,6</b>		<b>53%</b>
<b>II. COOPERACION</b>					
La ayuda y la colaboración entre los docentes de su programa académico es?					
Permanente	5	10	50		
Regular	2	9	18		
Insuficiente	0	1	0		
<b>total pregunta 3</b>	<b>68</b>	<b>3,40</b>			
4. ¿Existe en ésta Facultad el trabajo interdisciplinario para el desarrollo académico?					
Siempre	5	3	15		
Con mucha frecuencia	4	7	28		
Nunca	3	10	30		
<b>total pregunta 4</b>	<b>73</b>	<b>3,65</b>			
5. ¿Cree usted que la calidad del trabajo interdisciplinario que se da en su programa académico es?					
Excelente	5	0	0		
Bueno	4	14	56		
Regular	3	6	18		
Malo	0	0	0		
<b>total pregunta 5</b>	<b>74</b>	<b>3,70</b>			
6. ¿Participa usted en la solución conjunta de los problemas de su programa académico?					
Siempre	5	5	25		
Con mucha frecuencia	4	11	44		
Algunas veces	0	4	0		
Nunca	0	0	0		
<b>total pregunta 6</b>	<b>69</b>	<b>3,45</b>	<b>3,6</b>		<b>71%</b>

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio del factor	% de desarrollo
	VALOR PERSONA	TOTAL VALOR	TOTAL PERSONAS		
<b>III. COMUNICACIÓN E INFORMACION</b>					
7. ¿Fluye oportuna y directamente la información en su área de trabajo?					
Siempre	5	3	0		
Con mucha frecuencia	4	8	32		
Algunas veces	0	9	0		
Nunca	0	0	0		
<b>total pregunta 7</b>	<b>32</b>	<b>1,60</b>			
8. ¿Fluye oportuna y directamente la comunicación en su área de trabajo?					
Siempre	5	3	15		
Con mucha frecuencia	4	9	36		
Algunas veces	0	8	0		
Nunca	0	0	0		
<b>total pregunta 8</b>	<b>51</b>	<b>2,55</b>			
9. ¿El director de su programa se reúne con el grupo de trabajo para hablar sobre todos los aspectos de importancia de la Escuela, Departamento o Facultad de la institución?					
Siempre	5	1	5		
Con mucha frecuencia	4	7	28		
Algunas veces	0	10	0		
Nunca	0	2	0		
<b>total pregunta 9</b>	<b>33</b>	<b>1,65</b>			
10. ¿El Director de su programa cumple y respalda las decisiones alcanzadas con su grupo de trabajo?					
Siempre	5	5	25		
Con mucha frecuencia	4	7	28		
Algunas veces	0	6	0		
Nunca	0	1	0		
No responde	0	0	0		
<b>total pregunta 10</b>	<b>53</b>	<b>2,65</b>			
11. ¿Cuando habla usted con su superior inmediato, en lo referente a temas relacionados con la Facultad de trabajo, puede expresarse libremente y sin temor?					
Si	5	17	85		
No	0	2	0		
No responde	0	0	0		
<b>total pregunta 11</b>	<b>85</b>	<b>4,25</b>			

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio del factor	% de desarrollo
	VALOR PERSONAS	TOTAL VALOR	calificación promedio pregunta		
12. Si usted tiene una queja o insatisfacción en relación con su trabajo, ¿a quién se dirige primero?	3	1	3		
Rector	3	3	9		
Superior inmediato del jefe	3	0	0		
Vicerrector académico	3	0	0		
Sindicato	3	1	3		
Compañero de otra área	0	0	0		
A nadie	3	2	6		
Compañero de la misma área	5	11	55	3,80	2,8
total pregunta 12			76	3,80	2,8
IV. LIDERAZGO					
13. Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe inmediato:	5	8	40		
Siempre	4	6	24		
Con mucha frecuencia	3	6	18		
Algunas veces	0	0	0		
Nunca	0	0	0		
total pregunta 13			82	4,10	
14. ¿Cuál es la mayor necesidad académica y profesional que necesita atención y orientación de su jefe inmediato. La actitud y sentido de colaboración de él es:	5	16	80		
Buena	0	3	0		
Regular	0	0	0		
Deficiente	0	0	0		
total pregunta 14			80	4,00	
15. ¿Los problemas que no tienen relación directa con su trabajo pero afectan su rendimiento, los comenta con su jefe inmediato?	5	0	0		
Siempre	4	3	12		
Con mucha frecuencia	3	13	39		
Algunas veces	0	2	0		
Casi nunca	0	2	0		
Nunca	0	0	0		
No responde	0	0	0		
total pregunta 15			51	2,55	
16. ¿Cómo se siente con el liderazgo que ejerce su jefe inmediato?	5	13	65		
Satisfecho	2	6	12		
Regularmente satisfecho	0	1	0		
Insatisfecho	0	0	0		
No responde	0	0	0		
total pregunta 16			77	3,85	

3

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio del factor	% de desarrollo
	VALOR PERSONAS	TOTAL VALOR	calificación promedio pregunta		
17. Respecto a la carga laboral en su programa puede decirse que?	5	5	25		
Siempre está bien distribuida	3	10	30		
Algunas veces está bien distrib.	0	3	0		
Muy pocas veces está bien dis	0	0	0		
Nunca está bien distribuida	0	0	0		
No responde	0	0	0		
total pregunta 17			55	2,75	
18. Toma usted decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato?	0	0	0		
Siempre	3	4	12		
Con mucha frecuencia	5	12	60		
Algunas veces	0	4	0		
Nunca	0	4	0		
total pregunta 18			72	3,60	
19. Cuando hay decisiones que afectan su trabajo se toma en cuenta su situación personal?	5	2	10		
Siempre	4	5	20		
Con mucha frecuencia	3	11	33		
Algunas veces	0	2	0		
Nunca	0	0	0		
No responde	0	0	0		
total pregunta 19			63	3,15	3,4
V. RELACIONES INTERPERSONALES					
20. ¿Participa usted en las actividades de integración (sociales y deportivas) que realiza la institución?	5	1	5		
Siempre	4	5	20		
Con mucha frecuencia	3	12	36		
Algunas veces	0	2	0		
Nunca	0	0	0		
total pregunta 20			61	3,05	
21. Como son sus relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo?	5	16	80		
Buenas	3	4	12		
Regulares	0	0	0		
Malas	0	0	0		
total pregunta 21			92	4,60	
22. Como son sus relaciones interpersonales con los alumnos?	5	17	85		
Buenas	3	3	9		
Regulares	0	0	0		
Malas	0	0	0		
total pregunta 22			94	4,70	

4



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio del factor	% de desarrollo
	VALOR PERSONAS	TOTAL VALOR	TOTAL PERSONAS		
23. En su opinión, las relaciones laborales entre decanos, directivos, y profesores son respetuosas y cordiales? Entre todos Entre la mayoría Solo entre algunos No responde total pregunta 23	5 4 0 0 0	6 10 4 0 0	30 40 0 0 70	RELACIONES INTERPERSONALES 3,50	4,0 79%
VI. MOTIVACION 24. Como se siente con el trabajo que le corresponde hacer? Satisfecho Conforme Insatisfecho No responde total pregunta 24	5 3 0 0 0	15 5 0 0 0	75 15 0 0 90	4,50	
25a. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la institución, se satisfacen sus necesidades personales? Si No No responde total pregunta 25a	5 0 0 0	15 3 0 0	75 3 0 75	3,75	
25b. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la institución, se satisfacen sus necesidades profesionales? Si No No responde total pregunta 25b	5 0 0 0	20 0 0 0	100 0 0 100	5,00	
26. Recibe Usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de su labor? Siempre Con mucha frecuencia Algunas veces Nunca total pregunta 26	5 4 0 0 0	4 4 9 3 0	20 16 9 3 36	1,80	
27. ¿Cuando se evalúa su trabajo, su jefe inmediato revisa con usted los resultados? Si No No responde total pregunta 27	5 0 0 0	7 12 0 0	35 0 0 35	1,75	
28. Como se siente con el proceso de evaluación de resultados de su trabajo? A gusto A disgusto No responde total pregunta 28	5 0 0 0	12 4 0 0	60 0 0 60	3,00	

5

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio del factor	% de desarrollo
	VALOR PERSONAS	TOTAL VALOR	TOTAL PERSONAS		
29. ¿Cómo evaluaría el ambiente laboral de su programa académico? Bueno Regular Del niente total pregunta 29	5 3 0 0	12 7 1 0	60 21 0 81	4,05	
31. ¿Cómo percibe usted el ambiente laboral que se vive en toda la Universidad? Bueno Regular Del niente No sé total pregunta 31	5 3 0 0 0	11 6 2 0 0	55 18 0 0 73	MOTIVACION 3,65	69%
VII. SENTIDO DE PERTENENCIA 32. Califique el grado de pertenencia que tienen con la institución, el estamento Docente? Alto Mediano Bajo Ninguno total pregunta 32	5 4 0 0 0	5 11 3 0 0	25 44 0 0 69	3,45	
32b. Califique grado de pertenencia que tiene con la institución el estamento Administrativo? Alto Mediano Bajo Ninguno No sé No responde total pregunta 32b	5 4 0 0 0 0 0	6 9 2 0 0 0 0	30 36 0 0 0 0 66	3,30	
32c. Califique grado de pertenencia que tiene con la institución el estamento Estudiantil? Alto Mediano Bajo Ninguno No sé total pregunta 32c	5 4 0 0 0 0	5 10 3 0 0 0	25 40 0 0 0 65	3,25	
32d. Califique el grado de pertenencia que tiene con la institución, el estamento Directivo? Alto Mediano Bajo Ninguno No sé total pregunta 32d	5 4 0 0 0 0	11 7 1 0 0 0	55 28 0 0 0 83	4,15	

6

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio pregunta	% de desarrollo
	VALOR PERSONAS	TOTAL VALOR	calificación promedio del factor		
33. Usted al pertenecer a la Universidad Tecnológica de Pereira se siente? Orgullosa Apático Conforme No responde total pregunta 33	5 0 0 0 0	17 0 3 0 0	85 0 0 0 85	4,25	3,7 74%
VIII. PARTICIPACION 34. Se siente usted representado en los diferentes comités, asociaciones y grupos de trabajo existentes en la Universidad? Si No No responde total pregunta 34	5 0 0	6 13 0	30 0 0	1,50	
35. ¿Cómo percibe usted su oportunidad de conformar los diferentes comités, consejos, grupos de trabajo en la Universidad? Alta Regular baja total pregunta 35	5 3 0	10 9 1	50 27 0	3,85	2,7
IX. RETRIBUCION 36. Usted considera que su salario es una justa compensación de su trabajo? Si No No responde total pregunta 36	5 0 0	6 13 0	30 0 0	1,50	
37. ¿Si otra institución le ofreciera un puesto similar al que hoy desempeña con una remuneración ligeramente superior, lo aceptaría? Si No Lo pensaría No responde total pregunta 37	0 5 3 0	4 6 9 0	0 30 27 0	2,85	2,2
X. SALUD OCUPACIONAL 38. Sabe usted cuáles son los riesgos de salud inherentes a su puesto de trabajo? Si No total pregunta 38	5 0 0	9 9 0	45 0 0	2,25	44%

7

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio pregunta	% de desarrollo
	VALOR PERSONAS	TOTAL VALOR	calificación promedio del factor		
38. Ha recibido oportuna y adecuada capacitación en todo lo relacionado con los riesgos de salud que tiene el ejercer su cargo? Si No total pregunta 39	5 0	1 19	5 0	0,25	
40. Actualmente se siente bien protegido de los riesgos que puedan surgir al ejecutar su labor? Si No No responde total pregunta 40	5 0 0	6 12 0	30 0 0	1,50	
41. ¿Participa el programa de salud ocupacional de la U.T.P.? Si No total pregunta 41	5 0	2 18	10 0	0,50	
42. Conoce las actividades que la U.T.P. ha emprendido para garantizarle seguridad al realizar su trabajo? Si No No responde total pregunta 42	5 0 0	3 17 0	15 0 0	0,75	21%
XI. ENTORNO SOCIAL 43. Conoce, participa y está satisfecho con la educación que reciben sus hijos? Si No No tengo hijos No responde total pregunta 43	5 0 0 0	9 2 8 0	45 0 0 0	2,25	
44. Considera que el tiempo que le dedica a sus hijos es suficiente? Si No No tengo hijos total pregunta 44	5 0 0	6 8 6	30 0 0	1,50	
XII. Satisfacción con su lugar de residencia 65? Alto Medio Bajo total pregunta 45	5 4 0	9 10 1	45 40 0	4,25	

8

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio pregunta	calificación promedio del factor	% de desarrollo
	VALOR PERSONA	TOTAL VALOR	TOTAL PERSONAS			
46. El nivel de afinidad con sus vecinos en cuanto a costumbres, actividades sociales, culturales, deportivas y recreativas es?						
Alto	5	3	15			
Bajo	4	12	48			
Medio	0	4	0			
<b>total pregunta 46</b>				3,15		
47. ¿Cuánta frecuencia tiene que se divierte y recrea lo suficiente?						
Si	5	7	35			
No	0	12	0			
<b>total pregunta 47</b>				1,75	ENTORNO SOCIAL	2,6
<b>XII ENTORNO FAMILIAR</b>						
48. La comunicación con su familia es?						
Muy buena	5	11	55			
Buena	4	8	32			
Regular	3	0	0			
Deficiente	0	0	0			
<b>total pregunta 48</b>				87	4,35	
49. En su casa se siente?						
Muy bien	5	12	60			
Bien	4	7	28			
Regular	3	1	3			
Mal	0	0	0			
<b>total pregunta 49</b>				91	4,55	
50. La atención que recibe por parte de su familia es?						
Excelente	5	15	75			
Buena	4	5	20			
Regular	0	0	0			
Deficiente	0	0	0			
<b>total pregunta 50</b>				95	4,75	
51. ¿Usted tiene una vida familiar satisfactoria que le ayuda a realizar con ánimo su trabajo?						
Siempre	5	14	70			
Con mucha frecuencia	4	4	16			
Algunas veces	3	1	3			
Nunca	0	0	0			
<b>total pregunta 51</b>				89	4,45	

9

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE - ADMINISTRACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

PREGUNTAS	RESPUESTAS			calificación promedio pregunta	calificación promedio del factor	% de desarrollo
	VALOR PERSONA	TOTAL VALOR	TOTAL PERSONAS			
52. Tiene problemas con su familia?						
Siempre	0	0	0			
Con mucha frecuencia	0	0	0			
Algunas veces	3	11	33			
Nunca	5	8	40			
No responde	0	0	0			
<b>total pregunta 52</b>				73	3,65	ENTORNO FAMILIAR
					4,4	87%

CALIFICACION TOTAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL DOCENTE

3,0

69%

10

## C. Glosario

1. Coaching: es una relación profesional entre un experto-guía y un aprendiz inmerso en un proceso de aprendizaje dinámico tanto a nivel técnico como de desarrollo personal. El objetivo del coaching es el progreso rápido y eficaz de la persona, así como llevarlo a alcanzar autonomía problemas relacionados con su disciplina.
2. Cosmovisión: forma de concebir e interpretar el mundo, propia de una persona o época.
3. Discurso: es un razonamiento extenso dirigido por una persona a otra u otras a través de una exposición oral, escrita, visual, etcétera. Su fin primordial es la persuasión, y se encuentra conformada por tres aspectos: tema o contenido del discurso, orador y auditorio.
4. Infografía: "...representación visual y secuencial de una noticia o información... ..prácticamente, cualquier presentación de estadísticas de forma gráfica. Es el matrimonio de la información y la presentación" 43
5. La función del psicólogo industrial, difiere de la del experto en eficiencia, que da prioridad al incremento de la productividad.<sup>44</sup>
6. Manuales de funciones y responsabilidades: documento que guía tanto a cada trabajador, como personal directivo de una institución, al definir claramente las tareas y responsabilidades que desarrollarán desde un puesto.
7. NSE: Nivel socio-económico.
8. Perfil: parte del análisis de un puesto de trabajo, que describe con detalle las características, conocimiento y habilidades personales que se requieren para que un individuo pueda ejecutar eficientemente una vacante. El perfil, dentro de un análisis de puesto, se acompaña de la "descripción", que es toda la información de las funciones, responsabilidades y derechos de una plaza de trabajo.
9. Planeación estratégica: proceso por el cual los miembros que dirigen una organización prevén su futuro y desarrollan acciones necesarias para alcanzarlo. Este futuro "deseable" es llamado "objetivos organizacionales"

---

<sup>43</sup> Clapers, Jordi. 1998. SNP.

<sup>44</sup> Microsoft © Encarta © 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation. SNP.

10. Staff: figura administrativa que surge como consecuencia del crecimiento empresarial. Figura altamente especializada que provee consejería a nivel decisorio, basado en su experiencia y conocimiento. Sin embargo, no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.
  
11. Tecnología: se refiere a objetos (denominados maquinaria) que utiliza el ser humano para facilitarse tareas o la subsistencia. Sin embargo, dicho concepto también incluye procedimientos, métodos de organización y técnicas.

## Resumen

Esta investigación surgió ante la necesidad de identificar cuál sería el contenido necesario de un estudio de Clima Organizacional, ya que el acceso a información teórica al respecto es escaso. Se realizó una revisión de fuentes bibliográficas, de multimedia y de casos disponibles y se constituyó con ello un primer borrador de marco teórico que posteriormente sería comprobado y fortalecido con los resultados de un estudio de campo.

Se definió en primer lugar, que Clima Organizacional es la sinergia perceptible de todos los factores que se interrelacionan en una organización, y su relación con la Psicología, Psicología Industrial y Social al ser un fenómeno humano individual y colectivo en la micro sociedad que representa el ambiente laboral. Los tres ejes generales de estudio identificados fueron: de factores humanos, de factores relacionados con administración de procesos y de factores contextuales e institucionales.

Entre el eje de factores humanos registrados por prioridad están: "Liderazgo y relaciones de autoridad ", "Conflictos y calidad de relaciones interpersonales", "Motivación.", "Ansiedad y estrés.", "Salario y remuneración", "Cohesión social y segmentación de grupos", "Comunicación humana.", "Percepción de la organización.", "Compromiso con la institución y sentido de pertenencia", "Respeto.", "Satisfacción y percepción el trabajo.", "Capacitación", "Calidad de vida dentro y fuera de la organización", "Empowerment.", "Autorrealización", "Conductas éticas" y "Cooperación"

Conformando según orden de prioridad el eje de factores relacionados con administración de procesos están: "Administración de salarios y compensaciones.", "Eficiencia y eficacia de procesos administrativos", "Planes de carrera", "Comunicación como proceso (estilos de)", "Evaluación del desempeño.", "Proceso de inducción y reinducción.", "Capacitación.", "Tecnología", "Seguridad industrial", "Incentivos laborales", "Dirección", "Programas de mejoramiento de calidad", "Servicios (procesos de)" y "Salud ocupacional"

He integrando también por orden de importancia para ser atendidos, los factores contextuales e institucionales son: "Contexto familiar, social, político y económico.", "Misión, visión y valores institucionales.", "Políticas institucionales.", "Estructura organizacional.", "Mercado.", "Infraestructura.", "Rentabilidad.", "Imagen institucional e identidad corporativa.", "Inversión y relaciones e intercambio de productos y servicios con otras instituciones.", "Calidad de vida dentro y

fuera de la organización.", "Servicios disponibles.", "Ambiente y condiciones de trabajo.", "Funcionamiento intra e interinstitucional. ", "Alcances tecnológicos.", "Transporte.", "Historia de la empresa."

Ninguno de estos factores constituye una propuesta obligatoria de investigación, ya que cada institución tiene características propias internas influidas por la época, entorno social, económico, político y cultural, que demanda la identificación preliminar de puntos críticos que constituyen su Clima Organizacional. Es por ello que no existe un modelo genérico de estudio de este tipo. Incluso, la encuesta es el instrumento común, habría que estudiar otros instrumentos y metodologías de investigación que pudieran proporcionar información al respecto. A menudo se encuentran entrevistas, como ya se mencionó, y estas varían en extensión, redacción, orden y estilos de respuesta. Algunas se valen de preguntas de respuestas abiertas, en tanto otras utilizan escalas diversas para organizar respuestas cerradas. Finalmente, ambos modelos proporcionan datos cualitativos y cuantitativos respectivamente, útiles para el análisis del estado de clima laboral en una institución.

Una notación muy útil observada para los datos cuantitativos fue una escala de 1 a 5, que sugiere 5 al nivel más alto de atención que debe darse a los factores que resultaran así. De la misma manera, sucesivamente hacia 1, los punteos menores proyectarán un estado positivo del factor y por lo tanto, menor atención. Aparecen los equivalente en porcentajes, como una forma muy conocida de facilitar la presentación de resultados, acompañados de gráficas que facilitan el reconocimiento visual global de todos los resultados.