

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**ESTUDIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA CON GIRO
FINANCIERO EN EL NORESTE DE MÉXICO**

PRESENTA

FÉLIX FERNANDO ARRIZABALAGA

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**ESTUDIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA CON GIRO
FINANCIERO EN EL NORESTE DE MÉXICO**

PRESENTA

FÉLIX FERNANDO ARRIZABALAGA

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO
DE MAestrÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

ASESOR

ÁLVARO ANTONIO ASCARY AGUILÓN RAMÍREZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO, 2016

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.....	5
CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.	6
1.2 Justificación.	8
1.3 Planteamiento del Problema.	9
1.4 Objetivos del proyecto.....	9
1.5 Objetivos específicos.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Antecedentes Generales:.....	11
2.2 Definiciones desarrollo:.....	13
2.3 Definiciones de Organización:	14
2.3.1 Objetivos de una organización:	15
2.3.2 Principios de la organización:.....	16
2.4 Definiciones de Clima Organizacional:.....	17
2.5 Enfoques de Clima Organizacional.	23
2.5.1 Enfoque de factores individuales.....	23
2.5.2 Enfoque estructural.....	24
2.5.3 Enfoque cultural.	25
2.6 Características del Clima Organizacional:	31
2.7 Dimensiones de Clima Organizacional:	32
2.8 Intervenciones del Clima Organizacional:	37
2.9 Funciones del Clima Organizacional:	38
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	41
3.1 Diseño del estudio:	41
3.2. Operacionalización de las variables:	42
3.3 Muestra:	42
3.4 Escenario:	42
3.5 Instrumento de medición.	42
3.6 Procedimiento.....	43
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	44
4.1 Resultados Globales	44
4.2 Resultados corporativo	46

4.3 Resultados Área Comercial	47
4.4 Resultados Integrados.....	48
CAPITULO 5. CONCLUSIONES	49
CAPITULO 6. RECOMENDACIONES.....	50
MIS APRENDIZAJES:	51
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXO	58

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecerle a mi esposa Nirka que como siempre se encuentra apoyándome en todo lo que emprendo y es la mejor compañera de vida que uno pueda desear tener ya que con su apoyo nada parece imposible.

A mi hija Antonella que si bien aún no nace considero que ya es una de las mejores cosas que me pasó en la vida y es un gran motor para impulsarme a ser mejor persona y profesional cada día.

A mis Papás que aunque están lejos físicamente están presentes conmigo en todo momento, son mis grandes ídolos de la vida, gracias por permitirme siempre ser libre conociendo los riesgos pero también forjar que no le tenga miedo a lo desconocido e invitarme a tener una búsqueda permanente.

A mi familia que son el mejor sostén para que uno pueda impulsarse y no dejarse vencer por los obstáculos, sin ustedes nada sería posible.

A mis amigos de toda la vida que no hace falta que los nombre porque ellos ya saben quiénes son, que como siempre les digo son los hermanos de la vida simplemente gracias por todo.

A mis compañeros y amigos de Maestría que me han permitido compartir buenos y grandes momentos de aprendizaje como así también ese apoyo para lograr avanzar, especialmente gracias Janeth, Ernesto, Julia, Patricia, Karla, Mirna que cada trabajo que he realizado con ustedes me ha permitido conocerlos más y lograr una hermosa amistad que espero que perdure para siempre.

Muy especialmente quiero agradecer a mi asesor el DR. Álvaro Antonio Áscary Aguillón que me ha brindado un gran apoyo para poder concluir este proyecto con éxito.

RESUMEN

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es fuente principal del cambio. El conocimiento del clima laboral proporciona información a partir de la cual se pueden efectuar intervenciones certeras en diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos y sistemas de retribuciones, entre otros.

En el presente trabajo se realizó un estudio descriptivo con corte transversal sobre la percepción del capital humano de una empresa de giro Financiero del Noreste de México donde se dividió el análisis en 6 dimensiones (Políticas y Normas, Liderazgo, Seguridad y Ergonomía, Sentido de Pertenencia, Capacitación y Desarrollo, Trabajo en Equipo).

Los resultados que se obtuvieron luego de interpretar la encuesta arrojan que la empresa se encuentra en un rango regular con altas probabilidades de mejorar el clima si se trabajan en dimensiones como capacitación y Desarrollo, políticas, Normas y sentido de pertenencia.

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN

1.1 Concepción de la idea a investigar.

En el contexto laboral actual en México, es fundamental hablar sobre la importancia que tiene el Clima Organizacional (CO) dentro de una Organización y/o Institución, y como es que repercute directamente en la productividad que esta pueda tener, a través de la fuerza laboral que consiguen los colaboradores día con día.

Para Rodríguez (2005) el Clima Organizacional “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.” (Pág. 161).

Por ello es fundamental un estudio de Clima Organizacional en la Organización, indistintamente cual sea su giro, en este caso una Institución de Educación Superior, pues la misión de esta es Formar profesionales competentes en el ejercicio y generación de nuevos conocimientos en la psicología. Por consiguiente para lograr esto es necesario el trabajo conjunto de las diferentes áreas que intervienen en el proceso a fin de brindar un servicio de forma eficiente.

De tal manera que podemos interpretar que al estudiar de este fenómeno con fines de obtener una perspectiva global sobre la percepción general de los empleados de una organización, puede brindar una pauta para detectar las áreas de oportunidad respecto a este tópico, a fin de formular y aplicar estrategias que mejoren el ambiente dando calidad laboral al colaborador a fin de que este sea productivo y sea observable en el servicio que brinde al cliente final.

El conocimiento del clima laboral proporciona información a partir de la cual se pueden efectuar intervenciones certeras en diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, sistemas de

comunicación interna y externa, procesos productivos y sistemas de retribuciones, entre otros.

Las intervenciones que a partir del Diagnóstico de Clima Laboral se efectúan principalmente se enfocan en procurar la satisfacción de los colaboradores con el trabajo que desarrollan ya que esto es fundamental para el incremento de la productividad de las organizaciones y a largo plazo del país. Lo anterior se traduce en confianza y motivación de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales, empresas competitivas que retienen a su talento y beneficios para el colaborador y la empresa.

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral de su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización.

Las dimensiones con las que cuenta el instrumento de medición son las siguientes:

- Políticas y Normas
- Liderazgo
- Seguridad y Ergonomía
- Sentido de Pertenencia
- Capacitación y Desarrollo
- Trabajo en Equipo

1.2 Justificación.

El actual trabajo se considera pertinente en la medida en que, como parte del quehacer del psicólogo entra el aspecto de la discriminación de la conducta humana; enfocado en el desempeño del psicólogo laboral, observar y evaluar las relaciones que pueden afectar el desempeño de los miembros de una organización y no sean funcionales a la consecución de objetivos, tanto personales como institucionales

Además, como parte de la intervención “clásica” del psicólogo laboral, se plantean temas generales como lo es el clima laboral, la rotación de personal, motivación, comunicación, procesos de capacitación, inducción, selección, ausentismo, etc.; todo ello considerado como un factor dentro de un sistema, de manera que al tocar un aspecto que presenta problemáticas o detalles a trabajar el sistema completo, que puede verse afectado en su totalidad o en los resultados finales de producción, se prevé una intervención en todo el sistema de funcionamiento. Sin embargo, es necesario al momento de intervenir, evaluar adecuadamente para discriminar y seleccionar de la manera más precisa el punto clave a trabajar, ya que si bien, las problemáticas pueden ser variadas, pueden ser solo síntomas de algo más profundo que de tratarse desde raíz, se logra implementar un cambio positivo en la totalidad de la organización, en lugar de resolver solo superficialmente una cuestión particular. Lo anterior depende no solo del criterio del profesional que trabaje con la institución, sino de esta misma, sus propias proyecciones, objetivos, alcances y prioridades. También hay que resaltar las oportunidades de desarrollo dentro del área educativa, pues si bien es un tema estudiado que ha llamado la atención de muchos profesionales siempre es un reto la adaptación al contexto actual y particular de cada intervención.

Se considera que a niveles generales se busca optimizar recursos y clima laboral que repercuten en los alcances posibles tanto de cada integrante de la institución como de esta misma en su totalidad.

1.3 Planteamiento del Problema.

Hablar sobre el Clima Organizacional dentro de una organización es un tópico fundamental, pues en base a ello podemos tener una amplia perspectiva respecto a las condiciones en diferentes ámbitos de la organización.

Determinar el Clima Organizacional es un tema de relevancia para las organizaciones, en donde desean una continua mejora del ambiente de trabajo para poder conseguir un aumento de productividad considerando el recurso humano. El Clima Organizacional, junto a las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema dinámico que tienen un impacto en los resultados de la organización, así mismo determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Por tales motivos es de suma importancia para cualquier organización diagnosticar y conocer el clima organizacional en el que se encuentran actualmente y en base a este diagnóstico poder hacer intervención en las áreas donde se requiera mejorar. Ya que poseer en la institución un clima organizacional adecuado genera una mayor motivación y por ende una mejor productividad, así como un acrecimiento en el compromiso y lealtad por parte del personal de la institución.

¿Cuál es la percepción del capital humano de una empresa financiera en relación al clima organizacional?

1.4 Objetivos del proyecto

- Objetivo General: Conocer la percepción del capital humano sobre el clima organizacional.

1.5 Objetivos específicos

- *Conocer la tendencia general del clima laboral*
- *Conocer la tendencia del clima laboral con base a cada dimensión evaluada*

- *Identificar la tendencia del clima laboral con base a áreas estratégicas*

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Generales:

El Desarrollo Organizacional surge en el año 1924, cuando las investigaciones en la Psicología aplicada al trabajo, obtienen resultados sobre la influencia que tienen los factores de comportamiento en el trabajo organizado. Este movimiento nace no con la idea de favorecer el desarrollo del individuo como tal, sino con la intención de favorecer el desarrollo de una organización, mediante el trabajo realizado por un grupo de personas que pertenecen a una misma empresa y que persiguen los mismos fines.

Surge de un conjunto de ideas que integran en un todo al ser humano, a la organización y al ambiente, ideas orientadas a dar un nuevo enfoque a la administración en general y, a la forma de ver al ser humano en lo particular.

En una organización no siempre los objetivos del individuo y los objetivos organizacionales se correspondían, un comportamiento ineficiente de los miembros de la organización impedía el logro de los objetivos, por lo tanto se pensó en la posibilidad de una dinámica motivacional orientada al ser humano. Si la productividad es el principal objetivo de la organización y el individuo es una parte esencial en el logro de este objetivo, se debe atender el comportamiento humano, con todo lo que lo integra.

De acuerdo con Méndez (2006), el desarrollo organizacional surge de la idea de que el ser humano como miembro de una organización, vive ambientes complejos y dinámicos, ya que las organizaciones están compuestas por personas, grupos y comunidades que tienen comportamientos diversos que afectan el ambiente laboral. Manifiesta que el origen de clima organizacional está en la sociología, que enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo, como integrante de un sistema social.

El tema de clima organizacional nace concretamente en 1962, al mismo tiempo que surge lo que hoy conocemos como Desarrollo Organizacional, y el estudio de los sistemas en las organizaciones.

Para dar respuesta a las exigencias actuales en torno a las condiciones laborales y la evolución del concepto de trabajo, las organizaciones se ven obligadas o inmersas en un contexto en el que hay que tomar en cuenta el factor humano y el sentido que las personas le dan a la empresa.

Un estudio de Clima Organizacional el cual se basa en la recopilación de información sobre la percepción del colaborador dentro de la compañía y cuál es su postura ante las diferentes estructuras; con la finalidad de conocer cuáles son los aspectos de los que se puede obtener ventaja para el desarrollo de la organización y cuales en algún momento pueden resultar un freno en el progreso.

El Clima Organizacional es también conocido por diferentes autores como: clima institucional, clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional es un tópico fundamental a considerar por las organizaciones, pues de este se desprende en gran parte la productividad del empleado; el que generará aumento en la calidad de los servicios y productos que la empresa brinda además de la mejora en el servicio al cliente ya sea interno o externo.

Hellrieger y Slocum (1974), exponen que el Clima Organizacional es “un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”.

A través de un Diagnostico de Clima Organizacional la Organización puede fácilmente detectar áreas de oportunidad en el funcionamiento de su estructura lo que está impactando negativamente en el ambiente laboral, afectando la calidad de vida del empleado y su productividad.

Es importante resaltar que el Clima Laboral es el resultado de las percepciones del trabajador; este repercute en su desempeño y comportamiento dentro de la compañía, más no es el resultado de la suma de todos los factores que intervienen en la organización.

Furnham (Citado por, Pérez, 2008, p. 5) expone que el clima tiene un impacto tan vital en el individuo en el trabajo como el clima atmosférico respecto a las actividades y los estados de ánimo en general de las personas, siendo un punto medular inserto dentro de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella, afectando tanto el desempeño como la satisfacción de los empleados.

A pesar de la globalidad del concepto, y de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

2.2 Definiciones desarrollo:

“El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos.” (Grondona, 2000, p.35).

El desarrollo en una contexto organizacional, conlleva el estudio de los procesos sociales que tienen lugar en una organización, con el fin de que todos sus miembros identifiquen los obstáculos que se presentan para llegar al objetivo de la empresa, principalmente la productividad y, los factores que influyen negativamente en la eficacia y eficiencia del grupo; lo anterior con el objetivo de tomar medidas para mejorar las interrelaciones, medidas que influyan de manera positiva en el logro del objetivo de la organización.

2.3 Definiciones de Organización:

Las organizaciones son conjuntos de personas que ejecutan tareas y toman decisiones, que se comunican de manera regular, que cumplen determinadas metas mediante la coordinación interna de las actividades que despliegan, que ocupan puestos de trabajo con diferentes niveles de jerarquía, que operan en un lugar físico determinado utilizando algún tipo de tecnología y que interactúan y se vinculan de manera constante generando un clima de trabajo que puede ser armónico o conflictivo, condición que repercutirá directamente en el desempeño (Tejerina, 2010). Partiendo de la visión de Fernández y Ruiz (2006) se parte de la consideración de las organizaciones en general como una organizaciones humanas, que desde una perspectiva técnica, cumplen una función económica, expresada en términos de coste, beneficio y eficacia técnica, y que se enfrenta a problemas de equilibrio externo; pero también se considera una organización social, cuya función sería la satisfacción de todos quienes la forman, y que se enfrenta a problemas de equilibrio interno.

Organización es un término que se utiliza en diferentes contextos y sentidos, en este trabajo se tomará el significado de organización orientado a la administración.

Para Reyes, (2007) la palabra organización viene del griego “organon”, que significa instrumento. El autor ilustra el significado de este término, haciendo referencia al término “organismo” que implica:

- A. Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- B. Unidad funcional. Estas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- C. Coordinación y autoconstrucción. Para el logro del fin, a cada una de las partes corresponde una acción distinta y complementaria a las demás, cada parte actúa viendo el fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a un fin específico.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de

un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficacia dentro de los planes y objetivos señalados.

Para Terry, citado por Reyes la organización “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. (p. 276)

2.3.1 Objetivos de una organización:

Para Reyes, (2007) los objetivos de una organización se clasifican en básicos y secundarios.

Objetivos básicos:

- A. Suplir las limitaciones. Ninguna persona puede bastarse por sí misma, para el logro de un objetivo necesita coordinarse con otros, algo que sucede necesariamente dentro de una organización.
- B. Permitir la comunicación de los valores. Dentro de una organización, el individuo tiene la necesidad de comunicarse con los demás para hacerle saber sus debilidades, limitaciones y pensamientos, la organización a su vez debe satisfacer a esta necesidad.
- C. Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible. La eficacia consiste en el logro de los objetivos que se han propuesto. Una mejor organización permite la eficiencia que es el logro de los objetivos en mejores niveles y condiciones, con el menor esfuerzo y con los menos recursos posibles.

Objetivos secundarios:

- A. Aumentar las capacidades. Las capacidades que cada miembro de la organización posee, rendirán más cuando las combine de manera eficiente con las de los demás integrantes.

- B. Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado. Transmitir a los demás los conocimientos adquiridos o las experiencias acumuladas en el pasado, con la finalidad de aplicar estos conocimientos y experiencias en el presente. De esta manera no se cometerán errores que se hayan cometido, no habrá pérdida de tiempo y se lograrán los objetivos con menor esfuerzo.
- C. Ahorrar tiempo. Las tareas de una organización se cumplirán en menor tiempo, cuando hay coordinación entre los integrantes de esta organización.
- D. Favorecer la especialización. La organización exige que cada quien se especialice en cada tarea, lo que conlleva a un beneficio de mayor eficacia y perfección.

2.3.2 Principios de la organización:

Reyes, (2007) describe cinco principios de la organización, se considera que cada uno de los principios influye en el Clima Organizacional

- A. Principio de la especialización. La división del trabajo es la forma de obtener mayor especialización y con ello, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a una función. Es imposible para una persona abarcarlo todo, cuanto menor sea el campo al que se dediquen, obtienen más eficiencia en su trabajo.
- B. Principio de la unidad de mando. En una organización existe la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia, de dos personas distintas. Esto es un punto esencial para el orden y la eficiencia que existe en una organización. La unidad de mando se establece para una mayor eficiencia, esto es un solo mando que fije el objetivo común y guíe a todos a lograrlo.
- C. Principio el equilibrio de la autoridad-responsabilidad. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba. Como elemento esencial en la jerarquía de una organización, cada nivel jerárquico debe tener señalado de manera perfecta el nivel de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada

jefe. Esta responsabilidad, constituye a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele. La autoridad sin responsabilidad trastorna gravemente a la organización.

- D. Principio del equilibrio de dirección control. La delegación de funciones consiste en hacer a través de otro. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada. La autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte, sin embargo la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo más que en casos extraordinarios. El delegante debe conocer la forma en que está actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término limitar la responsabilidad comunicada.
- E. Principio de la definición de puestos. Mientras no se establezca de manera precisa y clara lo que cada integrante de la organización debe hacer, no existirá una estructura adecuada.

2.4 Definiciones de Clima Organizacional:

El concepto de Clima Organizacional es reciente, su desarrollo no se ha completado y existen diversos enfoques para definirlo, se propone por primera vez en los años sesenta por Gellerman, citado por García 2009, en el área de psicología social orientada al trabajo en una organización.

Una definición de clima organizacional es de Forehand y Glimer (1964) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Por su parte Rodríguez, (2004, citado por Reinoso, 2007, p.41.) define al Clima Organizacional, como las percepciones que comparten los miembros de una organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo

De acuerdo a lo que expone Anzola, (2003, citado por, Pérez, 2008, p. 7) el Clima Organizacional es el cumulo de las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que influyen en la conducta y diferencian una organización de otra.

Para Chiavenato, (1992, citado por García, 2009, p. 54.) el clima organizacional se refiere básicamente como el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica de cada organización. También menciona que el clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas.

Según lo expuesto por Martín y Colbs (1999, citado por Arrieta, 2012, p.10.) mencionan que hablar sobre lo que es el clima, resulta un concepto metafórico pues este proviene de la meteorología, se volvió importante en el ámbito social cuando las organizaciones comenzaron a tomarle importancia a los aspectos de un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir una mayor productividad en términos de calidad no solo cuantitativos.

Como lo dice Pérez de Maldonado (1997, citado por Garza Puente, 2010, p. 16) hay que entender este concepto como un fenómeno que se deriva de las interacciones que existen entre individuo-grupo-condiciones de trabajo; y que a su vez, ocasiona expectativas individuales y grupales sobre el ambiente de trabajo generando así un determinado clima.

Como expone Paz (2007), La calidad del clima individual en la organización esta directamente relacionada con la interacción entre las características de la organización y las características personales del individuo que experimenta y percibe los mismos, es decir, la relación entre los atributos percibidos del medio ambiente de trabajo y la serie de estos atributos identificada por el empleado, valorada desde la perspectiva de sus expectativas y necesaria para él y que debe darse para provocar en él el sentimiento de un clima bueno o malo en la empresa.

De acuerdo a Rodríguez (1999, citado por Orbegoso, 2010, p. 159.) El clima organizacional es el cúmulo de percepciones que comparten los miembros de alguna organización en torno al trabajo, ambiente físico donde se desempeñan, la relación que existe entre sus miembros y otras regulaciones formales que interfieren en el trabajo. Por lo que podemos entender el clima como al conjunto de apreciaciones que los individuos de una organización obtienen de su experiencia en el sistema organizacional.

Por su parte Goncalves (1997, citado por Garza, 2010, p. 16.), explica que el Clima Organizacional es un elemento fundamental y determinado en base de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en la organización donde este se desenvuelve.

Según expone Gellerman (1960, citado por, Paramo, 2004, p. 9) concluye que el clima es el “carácter” de una compañía y expone 5 pasos para su análisis:

- A. Es necesario identificar a las personas cuyas actitudes son importantes.
- B. Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, estrategias y áreas de oportunidad.
- C. Estudiar a que desafíos económicos se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas.
- D. Estudiar la historia de la compañía y prestar atención a las carreras de sus líderes.
- E. Integrar la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Con base a lo que menciona Likert (1974, citado por, Páramo, 2004, p. 22), el comportamiento de los individuos es el resultado del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores.

Por su parte Vázquez M. (2001, citado por, Mercado, 2008, p.7.) expone que el Clima que el individuo percibe es simplemente el ambiente que se presenta en

una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que a su vez forman actitudes, conductas y reacciones

Mientras tanto para el autor Seisdedos (2003, citado por, Mercado, 2008, p.8) el ambiente organizacional es el conjunto de percepciones de tipo descriptivo y no evaluativo; que se desprende de la totalidad de la organización y que a su vez, influyen en las conductas, actitudes y percepciones de los miembros.

Para Sells (1960, citado por, Gómez, 2004, p.98.), el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Las definiciones expuestas permiten concluir que el clima organizacional integra la identificación de las características particulares de una organización, características que son creadas por el comportamiento de cada uno de los individuos que la integran y que a la vez influyen en el comportamiento general de la organización.

Después de llevar a cabo una revisión teórica sobre el concepto de clima organizacional, se puede concluir que no existe una unificación de criterios entre los autores que han propuesto alguna conceptualización, sin embargo las teorías analizadas coinciden en tres elementos; la primera es la percepción a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan los elementos del ambiente en el cual se desarrollan laboralmente; el segundo elemento se refiere a los factores organizacionales que influyen en la motivación y el desempeño de los empleados y que impactan en la consecución de los objetivos; el tercer elemento es el comportamiento organizacional, entendido como el comportamiento individual y grupal de los miembros de una organización.

Según Rubén Darío (2005), El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoietico de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima. El clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros respecto de su autoobservación, que la

evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Se puede entonces mencionar que, el clima organizacional; es un principio relativamente cambiante, en tanto que la cultura organizacional supone permanencia, constancia y aún inercia (Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional, 2009, pág. 4). La definición que hacen Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (como se cita en en García G., 2006, pág. 56): “un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas, tal como grado de autonomía.” Y Payne (como se cita en García, G. 2006) dice que un concepto básico en que se ven reflejado el contenido y fuerza de los valores prevalentes, normas, actitudes, conductas y sentimientos predominantes de los miembros de un sistema que pueden ser medidos operacionalmente a través de sus percepciones y observaciones y otros medios objetivos. En el clima laboral se ve reflejado todo lo que ocurre en la organización. Si hay o no buenas relaciones, lazos o formas de expresar la cultura. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. Según Rubén Darío (2005), el clima organizacional se caracteriza por: La referencia de la situación que tiene lugar en el trabajo de la organización, es decir, los aspectos que definen el clima laboral son aspectos relacionados con el ambiente laboral. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima traerá como consecuencia una mejor disposición de los individuos a partir de participar activamente en el desempeño de las tareas de cada cual. Afecta a su vez el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Al tener buen clima organizacional se da más probabilidad de conseguir un nivel más significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización con un clima deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Este aspecto de la organización es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la

organización y recíprocamente afecta dichos comportamientos. Hay que considerar que al presentarse ausentismo o rotación excesiva puede ser indicador de un mal clima laboral. Algunos de los elementos que se han utilizado para medir el clima laboral, es decir, los factores que lo conforman han dado lugar a diversas teorías y pruebas. En particular, la inclinación de Moos ha tenido gran aceptación, así como la prueba desarrollada por él, la Work Environment Scale (WES). En esta se contemplan las siguientes dimensiones, descritas por Cassullo (s.f): Las relaciones, que es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. Está integrada a su vez por: Implicación (IM) Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella, Cohesión (CO) Grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros y Apoyo (AP) Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Además evalúa la autorrealización, que se trata de una dimensión que evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. En esta parte se ve, Autonomía (AU) Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Organización (OR) Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. Y Presión (PR) Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

Por último la estabilidad o cambio, que mide el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. Se ve por la Claridad (CL) Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Control (CN) Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. Innovación (IN) Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. Y la Comodidad (CF) Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral Agradable.

2.5 Enfoques de Clima Organizacional.

2.5.1 Enfoque de factores individuales.

El concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como lo plantea Schneider (1968, citado por, Ucros, 2011. P. 93.), al referirse a los 3 procesos que el individuo tiene en la organización se destacan: 1) La necesidad de que aquel siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; 2) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; 3) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

Es decir que la forma de reaccionar y percibir el entorno dependerá en gran medida por el aspecto psicológico del individuo y cuáles son sus previos significados y construcciones mentales.

Para el autor Dessler, (1979) no existe un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Enfoque de factores grupales

El Clima Organizacional menciona Toro (2003,citado por Martínez, 2013. p. 9), es una percepción compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetarlas diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los

conflictos Cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Mientras tanto para otros teóricos del tema el clima institucional se genera no solo como una percepción individual, sino también como un concepto colectivo, a través de la interacción con pares y más miembros de la organización, los cuales generan un nuevo significado para los conceptos grupales, pues dentro de esta interacción se presentan conflictos, aprendizajes, emociones, etc.

2.5.2 Enfoque estructural.

De acuerdo a Guion (1973, citado por Araujo, 2007 p. 300) el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independiente de las percepciones de los individuos. El clima se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales.

De acuerdo a este enfoque el clima de la organización depende directamente de las características a las que están expuestos los sujetos y las estructuras que se perciben en conjunto, y no de manera individual como se expone en los trabajos de teóricos como Schneider, Hellrieger y Slocum.

Según Schlemenson (1991) toda organización se constituye como un sistema socio-técnico que está integrado, que ha sido construido deliberadamente para llevar a cabo un proyecto específico, que busca satisfacer las necesidades de quienes son miembros de la misma, como de una población o cliente, todo lo cual otorga sentidos. Siguiendo al mismo autor, que considera para realizar un diagnóstico organizacional se deben tener en cuenta seis dimensiones. La primera de ellas es “El proyecto en el que se sustenta la organización”, el autor plantea que es el primer paso a realizarse dado que en un proceso donde se va construyendo una organización, el proyecto va de antemano. Se debe partir de una idea y luego transformarla en un proyecto con objetivos claros y con políticas que sustenten la viabilidad de dicho proyecto.

“Además de responder a necesidades genuinas, tanto de la audiencia externa como de los miembros de la organización, de ser coherente, de resistir el testeado de la realidad, el proyecto necesita ser suficientemente explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización. La participación de los miembros de la organización en la discusión del proyecto y en la elaboración de las políticas constituye una modalidad que permite reducir la alineación promoviendo bienestar, identificación y compromiso” (Schlemenson, 1991. P. 80)

2.5.3 Enfoque cultural.

Eisenberg y Riley (como se cita en Marchiori, 2009) hacen el señalamiento de que los seres humanos y la cultura surgen desde siempre interrelacionados. Entre los primeros autores que utilizaron el término cultura se debe al antropólogo Edward B. Tylor (como se cita en Pérez, 1998, pág. 13) la define “aquel todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, leyes, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad”. La cultura tiene un valor simbólico que rodea en todo momento el crecimiento y el desarrollo del individuo. Como afirma Finkelkraut (s/f, citado por Pérez, 1998) la cultura tiene una potente dimensión popular y tradicional, es el espíritu del pueblo al que cada uno pertenece y que impregna a la vez el pensamiento más elevado y los gestos más sencillos de la vida cotidiana. Los ritos, las costumbres, la manera en que se organizan los tiempos y el espacio, lo que se encuentra en el orden de lo no dicho, lo sobreentendido... son todos elementos de cada cultura en particular. Es el desarrollo de la cultura lo que distingue la sociedad humana de las sociedades de otras especies, donde la diferencia radical está en el comportamiento, el pensar y sentir que a través del aprendizaje se pasan de una generación a otra (Albrow, como se cita en Torres, y Rodríguez, J., 2009). Así que si se trata de cultura en términos

generales se puede pensar como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida (Geertz, como se cita en Torres, y Rodríguez, J., 2009), como lo expone Vaitsman (ídem.) es una especie de código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad.

El concepto de cultura aplicado a la organización viene desde los aportes de las ciencias sociales, particularmente la escuela de las relaciones humanas, primeramente desde los experimentos de Elton Mayo en 1922 donde se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Ahora con reconocimiento de los aspectos simbólicos de una organización, han tomado fuerza las perspectivas culturales referentes a la organización (García A., 2006). Entonces se puede hablar del concepto de cultura organizacional, pero la diversidad de formas en que este se emplea y se define se deriva de las distintas formas de concebir tanto la organización como la cultura. Como lo señalan Müller, Del Nogal y Romero (2012), hay una discusión también en torno a si las organización “tienen” cultura o “son” cultura.

El primer enfoque, se conoce como funcionalista, mientras que al segundo se le llama interpretativo. Siguiendo a los autores, el funcionalista considera la cultura como una variable independiente externa o como interna. Tomándola como interna se considera a las organizaciones como fenómenos productores de cultura de manera que la misma cultura es construida por la organización que para ello utiliza supuestos, valores y patrones de significados que a su vez son compartidos por los miembros.

Dentro de esta perspectiva consideran la cultura como una variable organizativa de análisis como lo pueden ser la estructura, el tamaño, estrategias o estilos de liderazgo. Hablan también del enfoque interpretativo, que considera la cultura como una metáfora fundamental y desde esta se define la organización como sistema de ideas que da significado a la experiencia.

Esta postura promueve el ver la organización como formas expresivas, manifestaciones del inconsciente y dando lugar a la investigación de elementos

únicos en cada organización, cada detalle que dota de singularidad a cada organización. Siendo así, la organización representa una red de significados compartidos y adquiridos mediante la interacción social. De acuerdo a las consideraciones anteriores es la que hace Smircich (como se cita en García A., 2006) quien habla de cultura como variable externa, variable interna y como una metáfora raíz.

Como variable externa es la influencia de la sociedad sobre la cultura organizacional, es decir que esta última es una manifestación de sistemas culturales más generales o amplios. A través de la metáfora de variable interna se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura, vistas como instrumentos sociales productores de servicios o bienes. Y desde la metáfora raíz se entiende las organizaciones como culturas y pasa a ser lo que son (y no algo que tienen) y son entendidas y analizadas no en términos económicos o materiales, sino en sus aspectos expresivos y simbólicos.

Uno de los autores más destacados dentro del estudio de cultura organizacional es Edgar H. Schein, que determina que el término cultura debería reservarse “para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa” (Schein, 1988 en Bañares, 1994, P. 96). El mismo autor expone que estas operan de forma inconsciente y definen la visión de la empresa sobre sí misma y su entorno; esto aprendido de la historia de la empresa, ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y sus problemas de integración interna. Señala que la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Dice en su conceptualización habla de tres capas o dimensiones básicas: a) los artefactos, b) valores y c) los supuestos (Martínez, Dávila, 1998; Müller et al., 2012).

Los primeros representan la superficie, los aspectos tangibles y visibles de la cultura organizacional que van desde los espacios físicos a la capacidad tecnológica y mecanización o imágenes representativas, como por ejemplo, el logotipo. Los segundos, vienen a ser los principios sociales, filosofías, estándares y metas de la organización. Enmarcan las ideas abstractas y compartidas por los miembros de una

colectividad y proporcionan un sentido de dirección común sobre lo que es deseable y correcto definiendo un carácter y actitud singular para la organización. Y los terceros pasan a ser las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad, claves para entender y en su caso cambiar la cultura de una organización. Representan las premisas, percepciones, pensamientos y sentimientos compartidos, en los que se fundamentan las visiones del mundo.

Siguiendo el hilo conductor de lo que propone Schein, Acosta (2000) señala que la cultura se ve en todo aspecto, y se manifiesta de diferentes formas. Por un lado están las manifestaciones simbólicas, que corresponden a imágenes que identifican a la organización en algún aspecto esencial. De vital importancia en estas manifestaciones esta la historia de la empresa o institución, pues al señalar y tener presente de donde surgió y las dificultades enfrentadas da forma al estilo, los objetivos y la misma cultura. Por otro lado están las manifestaciones conductuales, que se integran por la organización y se pueden dar por medio del lenguaje, la forma en que se visten los integrantes, sus movimientos o formas de hacer las cosas, como rituales o protocolos; es lo que visiblemente diferencia a una institución de otra y que a la vez puede reflejar las manifestaciones simbólicas. Y las manifestaciones estructurales son el marco normativo que se da para asegurar o procurar el cumplimiento de alguna tarea, que se ven en las políticas y procedimientos, las normas y los niveles jerárquicos establecidos. Y las manifestaciones materiales, son los recursos físicos con los que se cuenta.

Rubén Darío Rodríguez (2005) indica respecto de la cultura organizacional que extrae parte importante de sus premisas de la sociedad en que la organización se encuentra inserta. De esta manera, se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno; y para conocerla debe considerarse siempre la historia de la organización y desprender de ella las premisas que caracterizan el modo de ser de dicha organización.

En sí, la cultura organizacional es un concepto simbólico que ha sido creado internamente dentro de la misma organización, con el objetivo de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión. Es así un conjunto de

elementos que se comparten por las personas que integran la institución en todos los niveles jerárquicos de la misma y que siendo parte de cada miembro, en su conjunto se ve reflejada en comportamientos, en tareas específicas; da la pauta para saber lo que se permite o no en la organización e incluso el cómo hacerlo.

Hawthorne (como se cita en García A., 2006) menciona que la fuerza de trabajo está formada por personas, que introducen en la situación laboral sus necesidades físicas y, sobre todo, sociales, así como las experiencias e ideas adquiridas a lo largo de su vida. Su actitud hacia el trabajo dista de ser puramente económica y racional; al contrario son producto de la acción e interacción social, es decir, del hecho de que el hombre vive su vida como miembro de diversos grupos.

Y así, por todas las cualidades que representa para la organización señala Gómez (como se cita en Ojeda, Ferrer, 2010) “la cultura organizacional es un factor clave para el éxito de una organización. Es la mayor fortaleza de una organización cuando se coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre será una de sus principales debilidades”. Robbins (como se cita en Vargas, 2007) señala como las funciones que tiene la cultura en la organización:

- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- Da un sentido de identidad a las organizaciones.
- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

Newstrom y Davis (como se cita en Vargas, 2007) señalan:

- Da una identidad organizacional a los empleados.
- Define la visión de lo que la organización representa.
- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.

- Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
- Atraen la atención con sistema de valores y creencias similares.
- Identifican los modelos de comportamientos a emular.

En línea general todos los individuos que se encuentran dentro de una institución u organización y sobre todo educativa va generando vínculos donde va aportando cosas suyas a la institución y a la vez se produce lo mismo de manera recíproca y esto va generando un sentido de pertenencia. Cada institución en una versión singular va generando y se van produciendo hechos que van perdurando y consolidando a lo largo del tiempo y se convierte en un rasgo de la cultura organizacional.

El clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional. (Luckman, 1967, citado por, Araujo 2007 p. 300).

En sentido contrario al enfoque estructural, el enfoque cultural expone que depende del factor individual, pues es la primera instancia, y de ahí es a donde parte al marco de referencia de la organización.

Enfoque de síntesis.

Según comenta Waters (Citado por Sandoval, 2004, p. 84.) Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

Para el autor Zarza, (Citado por Aburto, 2011, p. 45.), el estudio de lo que es el clima organizacional, lleva a comprender porque este elemento o característica de

las empresas reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva. Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

2.6 Características del Clima Organizacional:

En lo que menciona Guion (1973, citado por, Araujo, 2007 p. 300) es entender que el constructo de Clima Organizacional está formado porque un conjunto de individuos se ven expuestos a un mismo ambiente laboral. El clima se forma porque los miembros de la organización se encuentran expuestos a unas mismas características estructurales

De acuerdo a Rodríguez (2001, citado por González, 20113, p10.):

- El clima organizacional es permanente, es decir, las organizaciones conservan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una organización.
- El clima de la organización ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la organización afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la organización existe un mal clima laboral. Es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Entorno al clima organizacional, Frederick Glen, (1976) (citado por Aburto 2011, p. 43.), explica que el clima dentro de una Institución constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. Este se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

2.7 Dimensiones de Clima Organizacional:

Para llevar a cabo un estudio de clima organizacional se ha considerado necesario conocer las dimensiones que han sido investigadas.

No existe un consenso entre los investigadores sobre cuáles son las dimensiones que conforman el Clima Organizacional dentro de una organización, sin embargo establecen dimensiones similares que intervienen en el proceso y su forma de evaluarlas.

Las dimensiones del clima organizacional se definen como los aspectos que se pretende deben ser evaluados en un estudio de Clima Organizacional dentro de la Organización; las cuales son las que intervienen y afectan directa e indirectamente el comportamiento de los individuos. Por lo que es importante hacer referencia de cuáles son estos.

Según Cabrera (1999, citado por Reinoso, 2007, p. 42) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

Halpin y Crofts (1963, citado por, Gómez, 2004, p103.), en un contexto educativo tienen en cuenta la cohesión entre el cuerpo docente, moral del grupo,

apertura de espíritu, consideración, nivel afectivo de las relaciones con la dirección y la importancia de la producción.

De acuerdo a Litwin y Stinger (1968, citado por González, 2013, p.11.) identifican como propiedades del clima organizacional las siguientes:

- A. La estructura.
- B. Las reglas, el papeleo y restricciones de la organización.
- C. Desafío y responsabilidad.
- D. La sensación de ser su propio jefe.
- E. Recompensas.
- F. Es la sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- G. Calor humano y apoyo.
- H. La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- I. Riesgos y aceptación.
- J. Son los desafíos y riesgos en el ambiente de trabajo.
- K. Tolerancia para los conflictos.
- L. Identidad organizacional.
- M. Se refiere hacia el grado de lealtad hacia el grupo que es percibido por los miembros.
- N. Normas y expectativas para el desempeño.
- O. Se refiere a la importancia percibida del desempeño y la claridad de las expectativas relacionadas con el mismo.

Miguel Ángel Pérez Laguna, identifica las siguientes dimensiones como las centrales en una investigación de Clima Organizacional.

- A. Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados

- B. Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- C. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- D. Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo
- E. Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.

Bowers y Taylor (1997), de la Universidad de Michigan, proponen 5 dimensiones:

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

Likert, (citado por Brunet, 2004, citado por García, 2009, p.58) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- A. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- B. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

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

Mc. Gregor (2006), citado por García (2007), identificó las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- A. Confianza mutua entre los miembros de un grupo. Mide la percepción sobre una expresión libre entre compañeros para hacer sugerencia, críticas o solucionar problemas.
- B. Grado de comunicación. Se refiere al sentir de los miembros de la organización respecto a si la comunicación es abierta, auténtica, defensiva o cautelosa.
- C. Apoyo mutuo. Refleja el sentir del personal respecto al interés y preocupación que existe por los demás miembros de una organización.
- D. Comprensión e identificación con las metas del grupo. Esta dimensión mide la percepción de las metas en cuanto a si son claras y compartidas por todos los miembros de la organización.
- E. Manejo de los conflictos. Se mide la aceptación de existencia de conflictos y el grado de empeño en solucionarlos.

- F. Utilización adecuada de las capacidades de los miembros. Es la percepción del personal respecto si las competencias de los miembros de una organización se utilizan para el logro de los objetivos.
- G. Método de control. Mide la percepción de los miembros de la organización respecto al autocontrol.
- H. Estilo de liderazgo. Nivel en que se acepta y respalda el liderazgo basado en la capacidad de los miembros.
- I. Grado de participación. Esta dimensión mide el grado en que todos los miembros de una organización apoyan y participan en las decisiones tomadas.
- J. Recompensas. Refleja la medida en que los miembros de la organización se sienten recompensados por su buen trabajo.
- K. Creatividad y desarrollo. Mide el grado en que los miembros perciben que se desarrollan y son creativos.

Para Robbins, (1998, Citado por Ibarra, 2009, p.60) el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Para Serrano, (2004) el entorno físico influye en el resultado mucho más de lo que pensamos, principalmente lo hace de tres formas:

- A. Valor objetivo del inmueble: éste sería el valor que se nos ocurre a todos.
- B. Imagen que proyecta: el entorno físico es un potente transmisor de mensajes. Es una carta de presentación hacia empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Debe ser coherente con la imagen que la empresa transmite, por ejemplo a través del marketing.
- C. Influencia en el desempeño y la satisfacción: hay muchos estudios sobre ergonomía que demuestran cómo un entorno físico correcto, con las

instalaciones adecuadas y bien diseñadas, contribuye a la salud y seguridad de los trabajadores. Contribuye, por lo tanto, a reducir el absentismo, por ejemplo motivados por dolores de espalda e incluso contagios (resfriados, gripes y otras enfermedades similares).

Cotiis y Le Louarn (citado por Martínez, 2013, p.17) mencionan cuatro extensiones importantes del clima que pueden considerarse como factores que predisponen a los empleados para sindicalizarse:

- A. Autonomía. La iniciativa y la autonomía dada a los individuos en el ejercicio de su trabajo.
- B. Apoyo. El apoyo que ofrece la dirección a los empleados.
- C. Reconocimiento. El tipo de reconocimiento otorgado por la organización para el trabajo bien hecho.
- D. Equidad. El sentimiento de justicia y de equidad que perciben los empleados de parte de la organización.

El clima organizacional, en virtud de la estructura que impone en el trabajo y de las oportunidades de participación que les da a los empleados, puede jugar un papel en el deseo de sindicalizarse de las gentes que lo experimenten.

2.8 Intervenciones del Clima Organizacional:

Dessler (1979) resalta la difusión del clima organizacional con respecto al resto de factores organizacionales. Al ser trabajado como variable independiente o causal, se tiene probado que puede afectar sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Referido como variable interpuesta, el clima se interpone entre un liderazgo determinado y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la experiencia comprueba que agentes como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

Martínez (2013) Los efectos del clima organizacional pueden sintetizarse en dos grandes clases, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la atribución de las prioridades o de los caracteres propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de un segmento de los miembros de la organización.

Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. Sin embargo en el efecto de interacción, se hace referencia al dominio de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le brinda al trabajador.

Para Pineda (2011), La repercusión del Clima Organizacional tiene relevancia puesto que actualmente en todo el mundo se ha fomentado el estudio del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones; Este es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en los diferentes sectores y en los servicios que se prestan en la industria. Esto con la finalidad de lograr mayor productividad; en el comercio global, para lograr atraer al mayor número de clientes que ahora se han vuelto más exigentes que antes.

Por su parte Madrigal, (citado por Pineda, 2011, p. 43.) refiere que dentro de un ámbito empresarial se debe considerar la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos. Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada. Las cuales son determinantes de generar un Clima Organizacional, apto o no para tener una organización saludable y competitiva.

2.9 Funciones del Clima Organizacional:

Sthepen (1998), encontró que, el clima organizacional dentro de una empresa cumple las siguientes funciones:

- A. Vinculación. Esta función se refiere a lograr que el grupo se comprometa con las actividades que realiza, no mecánicamente sino vinculando las acciones de cada uno de los miembros de la organización.
- B. Obstaculización. Si existen sentimientos de agobio, por parte de los miembros de una organización, por considerar las tareas rutinarias o inútiles, la función es apoyar para que estos sentimientos negativos se dispersen y encuentren utilidad en las tareas.
- C. Espíritu. En el ambiente de trabajo, los miembros de la organización sienten que sus necesidades sociales son atendidas, al mismo tiempo sienten la satisfacción de haber cumplido con la tarea.
- D. Intimidad. Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas, satisfacen necesidades sociales no asociadas con las tareas.
- E. Alojamiento. Se reduce la distancia emocional entre el jefe y los subordinados, el comportamiento administrativo reduce su sentido de formalidad.
- F. Énfasis en la producción. El comportamiento administrativo está orientado a la supervisión estrecha, la administración es directiva hasta cierto punto y está abierta a la retroalimentación.
- G. Empuje. La administración se orienta a motivar a los miembros de la organización por medio del ejemplo, el comportamiento está centrado en la tarea y se les da a los miembros una opinión favorable.
- H. Consideración. La administración se inclina a tratar a los miembros como seres humanos y les ofrece algo en éstos términos.
- I. Estructura. Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores en cuanto a limitaciones, reglamentos y procedimientos.
- J. Responsabilidad. Cada miembro de la organización tiene conocimiento claro de sus tareas y responsabilidades, puede darse el sentimiento de ser el propio jefe y no consultar cada decisión que se tome en el cumplimiento de sus tareas.

- K. Recompensa. Se debe dar énfasis a la recompensa que recibe un miembro de la organización por el buen cumplimiento de las tareas, existe equidad en las políticas de pago y promoción.
- L. Riesgo. Se refiere a los riesgos tomados en la organización para la obtención de resultados.
- M. Cordialidad. La pertenencia a un grupo social, amistoso e informal dentro de la organización y la prevalencia de la atmósfera de confianza y comunicación.
- N. Apoyo. Énfasis en el apoyo mutuo en ambas direcciones de la jerarquía.
- O. Normas. Énfasis en hacer un buen trabajo respetando las metas y normas de desempeño. Las metas deben representar un estímulo, ya sean individuales o de grupo.
- P. Conflicto. Énfasis en que los problemas salgan a la luz y se les dé una solución adecuada. Los conflictos no se esconden o disimulen.
- Q. Identidad. Sentimiento de pertenencia a la organización como un miembro valioso en el equipo.
- R. Conflicto e inconsecuencia. Cuando las políticas, procedimientos o reglamentos son contradictorias o no se aplican uniformemente, no habiendo una explicación válida para esto, se hacen las correcciones necesarias.
- S. Formalización. Las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, deben ser explicadas precisa y formalmente.
- T. Adecuación de la planeación. Los planes pueden ser flexibles, para ser adecuados en el camino al logro de los objetivos.
- U. Selección basada en capacidad y desempeño. Los criterios de selección no se basan en la personalidad o grados académicos, sino en la capacidad y desempeño.
- V. Tolerancia a los errores. Los errores se toman como una oportunidad de retroalimentación y aprendizaje.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Diseño del estudio:

El diseño del estudio es de tipo Descriptivo Transversal ya que su objetivo es observar, describir y documentar el Clima Organizacional en el personal de una empresa Financiera del Noreste de México.

Para recabar los datos necesarios con el fin de realizar el diagnóstico institucional, es necesario poder describir cómo se comportan diferentes variables en la organización. Ante esta necesidad, queda claro que la elección del diseño de investigación debe ser lo suficientemente flexible que permita la utilización de diferentes instrumentos y diferentes tipos de datos. A los fines de realizar el diagnóstico institucional, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptiva, ya que ofrece la posibilidad de visualizar las variables como se presentan en la realidad. Este modelo es flexible en cuanto a la rigurosidad metodológica, y permiten la utilización de diferentes instrumentos de recolección de datos, como los tipos de datos a utilizar (Vieytes. 2004), como así también explicar el por qué del funcionamiento institucional. A continuación se describen, en tres apartados, los participantes e instrumentos que se seleccionaron para relevar la información necesaria para realizar el Diagnóstico Situacional de la institución. Posteriormente se describen las consideraciones éticas necesarias para realizar un diagnóstico. La utilización de diferentes tipos de datos, permitió realizar un análisis con mayor profundidad sobre las dimensiones organizacionales que se relevaron, lo que brindó un conocimiento de la situación de la organización que sentó las bases para desarrollar una propuesta adecuada a las necesidades institucionales, pudiendo brindar mayor viabilidad al proyecto.

3.2. Operacionalización de las variables:

- Variable Dependiente: Percepción.
- Variable Independiente: Clima Organizacional

3.3 Muestra:

La muestra seleccionada para medir el clima organizacional a través de una Encuesta de Satisfacción en el trabajo fue de 305 personas que son los colaboradores que actualmente cuentan con dirección de correo electrónico.

3.4 Escenario:

La aplicación de la instrumentación fue en línea apoyado de la aplicación Survey Monkey.

3.5 Instrumento de medición.

El instrumento consta en totalidad de 60 ítems con respuesta tipo Likert de 4 puntos que incluyen totalmente de acuerdo, de acuerdo, desacuerdo y totalmente en desacuerdo. De los reactivos incluidos 59 están redactados de forma positiva y solo uno en forma negativa (ítem 54).

Para lograr la adecuación de la escala se realizó una aplicación piloto a 40 personas, con la finalidad tener mayor seguridad en que el instrumento fuera comprensible para el personal y funcional a los fines del presente trabajo, para evitar el sesgo con respecto a un solo departamento dentro de las 40 personas se incluyó personal de distintas áreas y puestos en la organización, seleccionados al azar.

Escala para medir el clima Organizacional. (ver anexo 1)la cual contempla dimensiones como:

- Políticas y Normas
- Liderazgo
- Seguridad y Ergonomía
- Sentido de Pertenencia
- Capacitación y Desarrollo
- Trabajo en Equipo

3.6 Procedimiento.

Etapa 1:

Solicitud de autorización de permiso a la empresa.

Etapa 2:

Diseño del instrumento para medir clima organizacional en modelo línea.

Etapa 3:

Piloteo del instrumento a una representatividad del 10% del total de la muestra.

Etapa 4:

Aplicación del instrumento bajo la modalidad online.

Etapa 5:

Tratamiento de los resultados.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Contamos con respuesta de 239 colaboradores de la empresa que corresponden al 78% del total de los encuestados. Los porcentajes de respuestas por departamentos son los siguientes:

- 1% (2) Dirección General
- 5% (12) Administración y Finanzas
- 1% (2) Jurídico
- 10% (23) Operaciones
- 6% (14) Procesos y TI
- 73% (178) Comercial
- 4% (8) Recursos Humanos

El porcentaje de personas que no han contestado la encuesta es de 22% que se distribuyen en los siguientes departamentos:

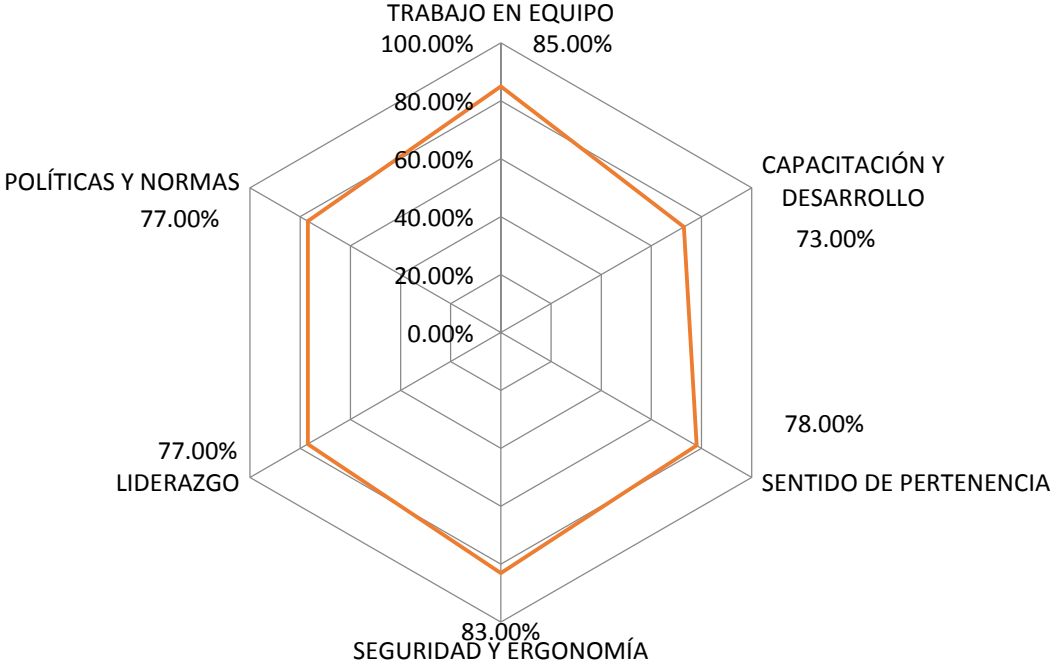
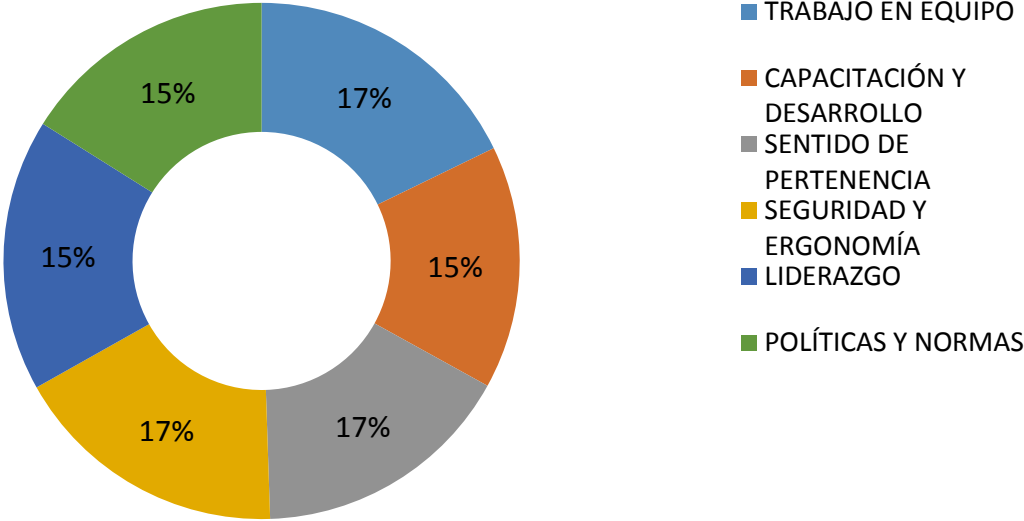
- 5% (3) Dirección General
- 9% (6) Operaciones
- 11% (7) Administración y Finanzas (Departamento de Contabilidad sin respuestas)
- 1% (1) Procesos y TI
- 74% (49) Comercial

4.1 Resultados Globales

A continuación se presenta el resultado general de la evaluación cuantitativa de los miembros de la muestra, en el que se evidencia un nivel de Clima Organizacional del 79%, el cual corresponde a un nivel Regular con oportunidades de mejora.

Se presentan en gráfica los resultados globales obtenidos diferenciando las dimensiones que se han evaluados.

Porcentaje de preguntas acerca de las dimensiones evaluadas de Clima Organizacional



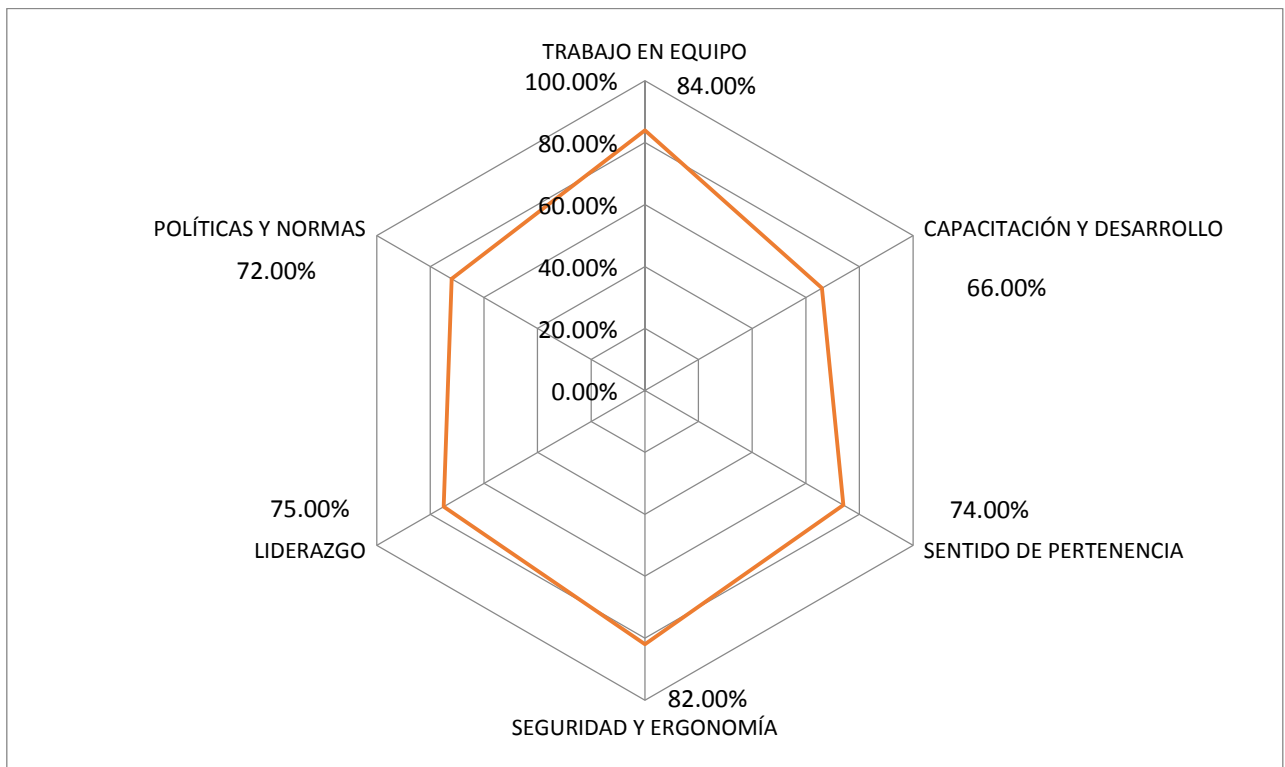
En general se conserva un porcentaje estable en las diferentes áreas evaluadas, siendo Políticas, Liderazgo, Sentido de Pertenencia y Capacitación las áreas con

un menor nivel de desarrollo en la percepción del clima organizacional de la empresa.

4.2 Resultados corporativo

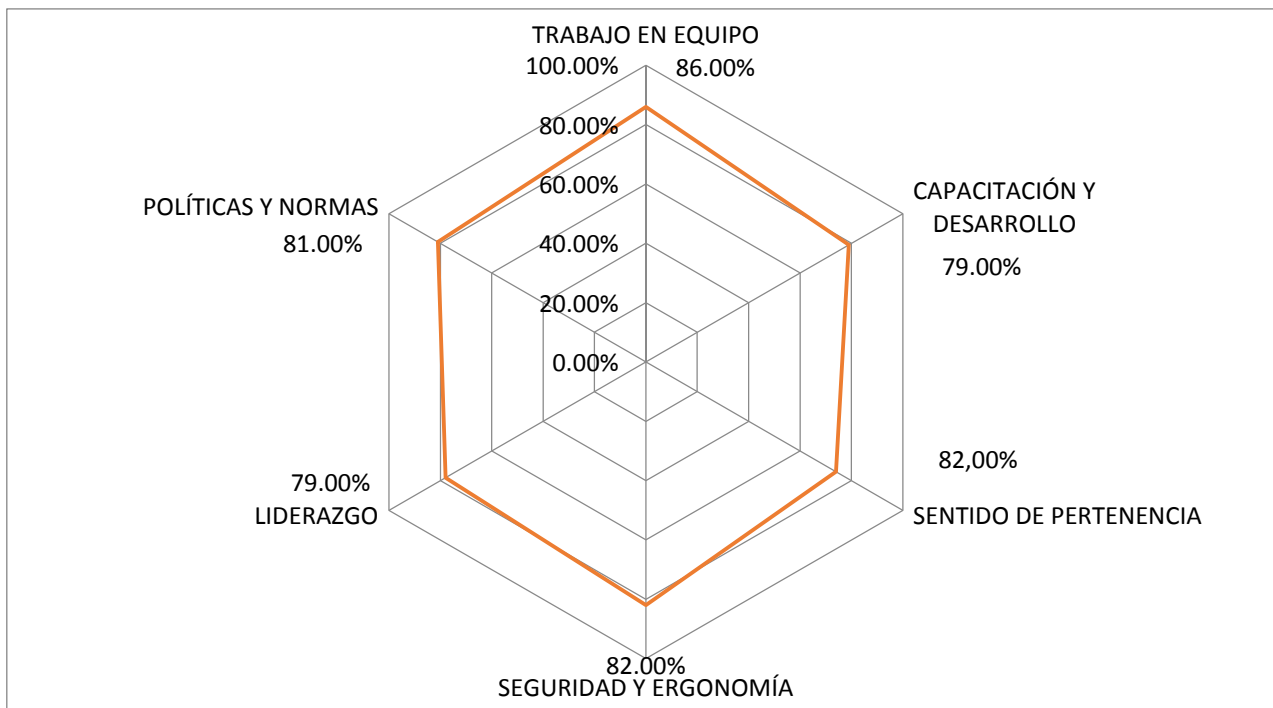
Presentamos los resultados correspondientes a las áreas de Operaciones, Procesos y TI,

Recursos Humanos, Legal, Administración y Finanzas



El resultado global del área corporativo es de 76%. En la gráfica se puede observar que el área de Capacitación y Desarrollo se encuentra en un nivel preocupante y como una de las principales áreas de oportunidad con un porcentaje de 66%. Además las dimensiones de Políticas y Normas con un 72%, Sentido de Pertenencia con un 74% y Liderazgo con un 75% se encuentran en un nivel regular.

4.3 Resultados Área Comercial



Analizando los resultados obtenidos en el área comercial se obtiene un resultado global de 81%. Se observan áreas de oportunidad en las dimensiones de Liderazgo con un porcentaje de 79% y Capacitación con un porcentaje de 79%. Estas dos dimensiones se encuentran en un nivel regular con importantes áreas de oportunidad aunque las áreas de Ergonomía y Políticas se encuentran en un rango base del nivel medio como puntos a fortalecer dentro de la empresa.

4.4 Resultados Integrados

En la siguiente tabla se puede visualizar los resultados de las dimensiones de clima laboral a nivel global de la empresa y luego desglosado en las áreas de Corporativo (Operaciones, Procesos y TI, Legal, Recursos Humanos, Administración y Finanzas) y Comercial.

Se resaltan las diferencias del área comercial respecto al resultado global, mostrando variaciones considerables en las dimensiones de Capacitación, Sentido de Pertenencia y Políticas en porcentajes.

	Trabajo en equipo	Capacitación y Desarrollo	Políticas y Normas	Sentido de Pertenencia	Seguridad y ergonomía	Liderazgo
General	85	73	77	78	83	77
Corporativo	84	66	72	74	82	75
Comercial	86	79	81	82	82	78
Diferencia Corporativo y Comercial	2	13	9	8	-	3

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

En general, con un promedio de 79 % de satisfacción global, podemos concluir que el clima de la empresa es Regular, con una relación sana entre los que trabajan en la Empresa, pero con importantes oportunidades de mejora que lo podrían desarrollar de una forma más positiva.

DE	A	Resultado
0%	50%	Malo
51%	70%	Preocupante
71%	79%	Regular
80%	90%	Bueno
91%	100%	Excelente

Disgregando la información, los grandes conflictos que se encuentran en son:

- Necesidad de esquema de compensación variable en función a resultados.
- Diferencias de percepción de indicadores de clima organizacional en el área comercial respecto a las áreas involucradas en el corporativo de la empresa.
- Poca oportunidad de desarrollo.
- Escasa capacitación para el personal.
- Falta o escaso conocimiento de Políticas y Normas de la empresa.

CAPITULO 6. RECOMENDACIONES

Principales recomendaciones

- Desarrollar un adecuado plan de capacitación en función a las necesidades propias de cada área.
- Evaluar la influencia de factores de ergonomía, iluminación, sonido y temperatura en el nivel de productividad del personal.
- Propiciar sistema de refuerzos en función a logro de objetivos y metas de cada una de las áreas.
- Habilitar canales formales de comunicación funcional con los mandos gerenciales y directivos de la organización.
- Desarrollar planes de crecimiento y desarrollo para el personal.
- Capacitar a los mandos medios en temas de liderazgo para fomentar mejores prácticas de comunicación y retroalimentación.
- Generar un adecuado sistema de sucesión y ascenso para el personal.
- Promover instancias de integración entre los colaboradores de la empresa e incluirlos en proyectos con la finalidad de desarrollar sentido de pertenencia en los mismos.
- Actualización y comunicación de Políticas y Normas de la empresa.
- Desarrollar un plan de acción para la mejora del Clima Organizacional en base a los parámetros descritos en la evaluación adecuando las necesidades de las áreas de corporativo y del área comercial.

MIS APRENDIZAJES:

- Una comprensión del comportamiento humano en las organizaciones
- La importancia de fortalecer el sentido humano dentro de las organizaciones
- Llevar a cabo una metodología pragmática y profesionalizante
- Trabajar en modalidad de equipos colaborativos
- Conocer otros estilos y cultura de trabajo diferente al mío.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, M. (2000). El Proceso de inducción caso UA; (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Tamaulipas). En línea en: <http://colaboracion.uat.edu.mx/portal/tesis/Documentos%20compartidos/Monica%20Acosta%20Montes%20de%20Oca.pdf>
- Armenta, C., Rodríguez, E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. *Nova Scientia*, 3(6), 158-179.
- Baigorri, A. (2004). Introducción a la sociología de la empresa. España: IVES Sharebooks En línea en: <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Libro%20Sociologia%20de%20la%20empresa.pdf>
- Bañares, L. (1994). La Cultura del Trabajo en las organizaciones. España: RIALP. En línea: <http://books.google.com.mx/books?id=MFATSMrerqsC&>
- Cantisano, G., Domínguez, F. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(7), 365-379.
- Carda, R., Larrosa, F. (2007). La Organización del Centro Educativo. Manual para Maestros. España: Editorial Club Universitario.
- Cassullo, G. (s.f). Algunas consideraciones acerca del concepto de evaluación del concepto de clima social y su evaluación. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Psicología. En línea en: http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/059_psicometricas1/tecnicas_psicometricas/archivos/ficha_4.pdf

- Community Tool Box. Work Group for Community Health and Development at the University of Kansas (2012). Overview and Evidence Base. Establishing a Vision and Mission. EUA: KU en <http://ctb.ku.edu>
- Díaz, V. (2006). Metodología de la investigación científica y bioestadística. Santiago: RIL editores. En línea en <http://books.google.com.ar/books?hl=es&id=KfscYYsconYC>
- Dirección de Planeación y Organización, Instituto Politécnico Nacional (2002). Metodología para el Análisis FODA. En línea en http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf
- Dobles, R. (1985). Métodos, técnicas y recursos básicos para acciones educativas: un enfoque cooperativista. Costa Rica: EUNED. En <http://books.google.com.mx/books?id=pAG529G1WLcC&>
- Edelman, L.; Kordon, D. (1996). Los grupos de reflexión como espacios intermediarios para la articulación psicosocial. El analista en el campo vincular. Revista de la AAPPG. 1996. 1. Grinberg, L. Revista de Psicoanálisis Haissiner, J. Comunicación personal.
- Etkin J., Schvarstein (1993). Identidad de las organizaciones. Invariancia y Cambio. Buenos Aires: Paidós.
- Eyssautier, M. (2006). Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia. México: Thomson. En línea en http://books.google.com.ar/books?hl=es&id=xdALJ4BXo_AC&
- Fawcett, S., Francisco, V., Paine Adrews, A., Schultz, J. (2000). A Model Memorandum of Collaboration: A Proposal. Public Health Reports, 115, 174-179.
- Fernández M., Ruiz, J. (2006). Los jóvenes y la creación de empresas: actitudes y comportamientos emprendedores en la juventud andaluza. España: CSIC. En línea en: <http://books.google.com.ar/books?id=kAgkIM47wREC&>

- Fernández, L. (1998). El Análisis Institucional en la Escuela. Buenos Aires: Paidós
- Fundación Universitaria Luis Amigó (s.f.). Técnicas prácticas de intervención psicosocial-caja de herramientas. En línea en <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/CajadeHerramientas.pdf>
- Galvis, S., Hernández, G., Narváez, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. Cuadernos de Administración, 16(25), 109-137.
- García Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. Universitas Psychologica, 5 (1), 163-174.
- García García, I. (2006). Formación del Clima Psicológico y su relación con estilos de liderazgo (Tesis de Doctorado, Universidad de Granada). En línea en: <http://hera.ugr.es/tesisugr/16486845.pdf>
- García, D. (1997b) El grupo. Ed. Espacio.
- García, F. (1997a). El apoyo social en la intervención social y comunitaria. España: Paidós Ibérica.
- Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional. (2009). Clima Organizacional. Diagnóstico. En línea en: http://200.26.134.109:8093/sanjuan/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_671.pdf
- Manes, J (2005). Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento insitucional. Buenos Aires: Granica. En: http://books.google.com.ar/books?id=d2PCJ51_LwYC
- Marchiori (2009). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. Revista Académica de la Fedelación Latinoamericana de Facultadas de Comunicación social, 78
- Martínez, N., Dávila, A. (1998). Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: El estudio de la cultura en instituciones educativo. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 3(6), 203-219.

- Müller, R., Del Nogal, J., Romero, A. (2012). Modelo Teórico para el análisis de la formación de la cultura organizacional de la administración pública. *Orinoco, Pensamiento y Praxis*, 1(1), pags: 16-30.
- Nieto, O. (2003). Definición de objetivos, metas y políticas institucionales públicas y su influencia en la gestión presupuestaria ministerial (Tesis de Maestría, Universidad de Panamá). En línea: <http://www.sibiup.up.ac.pa/bd/Captura/upload/35248N55.pdf>
- Pepe, A. (s.f). Identidad e Imagen Organizacional. *Dixit, Revista electrónica de acceso en* <http://revistadixit.ucu.edu.uy>
- Ramírez, F., Sánchez, M., Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo. *Negotium*, 1(1), 35-54. En línea en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/782/78211104.pdf>
- Rangel, J., Graterol, C. (2010). Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas. *Revista Electrónica Facultad de Ingeniería UVM*, 4(1), pags: 216-228.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.) Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Rodríguez, D. R. (2005) *Diagnóstico organizacional*. México D.F.: Alfaomega. En línea en: <http://mail.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1803/1/Diagnóstico>
- Rodríguez, L., J., Agudo, Ma. (1998). El concepto y la imagen de escuela en los diplomados universitarios de Magisterio. *Tendencias Pedagógicas*, 1, 243250.
- S/N (s/f). *Visión de una empresa*. Consultado en 28/01/13 en http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm
- Sainz, J. (2003). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC. En línea en <http://books.google.com.ar/books?id=CHC8pAtauOQC&>

- Salkind, N. (1999). Métodos de investigación. México: Pretice Hall. En línea en <http://books.google.com.ar/books?id=3uIW0vVD63wC&>
- Sallenave, J.P (2002). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Editorial Norma. En: http://books.google.com.mx/books?id=bqPzq_LvWOQC&
- Schlemenson (1991) Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal. Ed. PAIDOS.
- Schlemenson, Aldo (1991) La perspectiva ética en el análisis organizacional. Cap. 6 “La organización como objeto. Siete dimensiones para su análisis”. Paidos, Argentina.
- Senge, P. (1992) La quinta disciplina. Ed. Granica.
- Smith, B., Lucas, T. (2002). Escuelas que aprenden. En Senge, P. (ed.), La visión compartida para las escuelas (pp. 325-338). Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Subsecretaria de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. Equipo de Evaluación de la Calidad (Institucional) (s/f). Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejora Institucional. Consultado en 30/01/13 en <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPECCBA/publicaciones/ListadoAcciones2010-2011/PMI%20%20PEI%20%2830-03-10%29.pdf>.
- Tejerina, S. (2010). Diseño Evaluación de Puestos.
- Torres, C., Rodríguez, J. (2009). Asutos teóricos y metodológicos organizacional. Civilizar, 9 (17), pags: 117-135. En línea en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/1002/100212301008.pdf>
- Vargas Hernández, J.G. (2007). La culturocracia organizacional en México. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/
- Yarce, J. (2005). El Poder de los Valores en las organizaciones. México: Ruz. En: <http://books.google.com.ar/books?id=fdd8kRjaML4C&>
- Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica. Presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: Ed. Texto. En línea en <http://books.google.com.ar/books?id=fxiLmRKCLtkC&>

Zapata, O. (2005). Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas. México: Editorial Pax. En línea en http://books.google.com.ar/books?id=i339_F3C1RIC&

ANEXO

Anexo 1: Encuesta de Clima Organizacional

Items	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Entre compañeros nos tratamos de forma cordial	3	2	1	0
2. Tenemos un buen ambiente de trabajo	3	2	1	0
3. Cuando inicié en la compañía me hicieron sentir parte del equipo.	3	2	1	0
4. A mis compañeros les gusta realmente lo que hacen.	3	2	1	0
5. Disfruto de trabajar junto a mis compañeros.	3	2	1	0
6. Cuento con el apoyo de mis compañeros.	3	2	1	0
7. Mis compañeros ponen empeño en su trabajo.	3	2	1	0
8. Todos nos preocupamos por los demás miembros del equipo.	3	2	1	0
9. En esta empresa trabajamos en equipo.	3	2	1	0
10. Me gusta trabajar con mis compañeros.	3	2	1	0
11. Hay procedimientos definidos para poder desarrollarse dentro de la empresa	3	2	1	0
12. Los ascensos dependen del logro de resultados.	3	2	1	0
13. Estamos constantemente siendo capacitados.	3	2	1	0
14. En las promociones primero se toma en cuenta al personal de esta empresa.	3	2	1	0
15. Creo que si uno se esfuerza tiene la posibilidad de ser ascendido de puesto.	3	2	1	0
16. En esta empresa existen programas de capacitación para todos.	3	2	1	0
17. Tengo oportunidad de ser ascendido aún en otros departamentos.	3	2	1	0
18. Todos tenemos igual oportunidad de crecer dentro de la empresa	3	2	1	0

19. Creo que todos somos apoyados dentro de la empresa para poder capacitarnos.	3	2	1	0
20. Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para mi crecimiento laboral.	3	2	1	0
21. La empresa me motiva a hacer mejor mi trabajo.	3	2	1	0
22. Siento que la empresa se preocupa por mí.	3	2	1	0
23. Me motiva mi trabajo.	3	2	1	0
24. Pienso que mi pago es justo.	3	2	1	0
25. Me siento feliz de ser parte de esta organización.	3	2	1	0
26. Siento que soy una parte importante de la organización	3	2	1	0
27. Estoy satisfecho con la compensación que recibo en esta empresa.	3	2	1	0
28. Siento que la empresa valora mi trabajo.	3	2	1	0
29. Dentro de la empresa el personal es lo más importante.	3	2	1	0
30. Aquí tengo oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	3	2	1	0
31. La organización le da una gran importancia a la seguridad de todos.	3	2	1	0
32. Mi área de trabajo me permite concentrarme en lo que hago	3	2	1	0
33. Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.	3	2	1	0
34. Las condiciones de seguridad industrial en mi trabajo son adecuadas.	3	2	1	0
35. Tengo las herramientas básicas para poder realizar mis labores	3	2	1	0
36. A la gente le gusta venir a trabajar aquí.	3	2	1	0
37. Tengo los recursos necesarios para hacer mi trabajo.	3	2	1	0
38. La iluminación en la empresa es buena.	3	2	1	0
39. Las áreas comunes de la empresa están generalmente limpias	3	2	1	0
40. Este trabajo me permite aplicar mis ideas.	3	2	1	0
41. Mi jefe inmediato me comunica claramente sus ideas.	3	2	1	0
42. Mi jefe inmediato me asigna tareas de forma cordial.	3	2	1	0

43. En mi área de trabajo no hay empleados favoritos.	3	2	1	0
44. Para tomar una decisión importante del área, mi jefe directo toma en cuenta la opinión de todo el equipo.	3	2	1	0
45. Siento que mi jefe directo valora mi trabajo.	3	2	1	0
46. Mi jefe directo fomenta el trabajo en equipo entre los compañeros	3	2	1	0
47. Soy felicitado por mi jefe directo cuando hago algo bien	3	2	1	0
48. Hay una comunicación transparente entre mi jefe directo y todos los miembros del equipo	3	2	1	0
49. Siento que a mi jefe directo realmente le intereso como persona, no solo como empleado.	3	2	1	0
50. Es fácil poder comunicarme con mi jefe directo	3	2	1	0
51. Conozco las políticas de la empresa	3	2	1	0
52. Conozco las normas aplicables a mi trabajo	3	2	1	0
53. Considero que todas las normas son necesarias para la buena ejecución de mi trabajo en la empresa	3	2	1	0
54. Estoy desinformado del contenido de las políticas de empresa	0	1	2	3
55. En la empresa la mayoría conocemos las normas existentes	3	2	1	0
56. Los líderes muestran apego a las normas para guiarnos	3	2	1	0
57. Estoy de acuerdo con lo que establecen las normas de la empresa	3	2	1	0
58. Conozco bien las políticas y normas de la empresa	3	2	1	0
59. Soy ejemplo de cumplimiento de las normas de las políticas de la empresa	3	2	1	0
60. Realizo mi trabajo apegado a las normas de la empresa.	3	2	1	0