



**Universidad Autónoma del Estado de México**  
**Facultad de Ciencias de la Conducta**



**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA  
EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO Y DISEÑO DE UN  
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

**TESIS**

QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTAN

**ALAN GARCIA HERNÁNDEZ**  
No. de Cuenta: **0611156**

**NANCY MARTÍNEZ GUADARRAMA**  
No. de Cuenta: **0925840**

ASESOR

**MTRO. ALFONSO ARCHUNDIA MERCADO**

Toluca, Estado de México, Agosto de 2015

---

## INDICE

<b>RESUMEN</b>		10
<b>PRESENTACION</b>		11
<b>INTRODUCCIÓN</b>		12
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	16
	1.1 Concepto y características	16
	1.2 Modelos de comportamiento	20
	1.2.1 Teoría X,Y	20
	1.2.2 Modelo autocrático	21
	1.2.3 Modelo de custodia	22
	1.2.4 Modelo de apoyo	23
	1.2.5 Modelo colegiado	23
	1.2.6 Modelo de Sistemas	24
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	25
	2.1 Antecedentes	25
	2.2 Concepto y características	26
	2.3 Satisfacción en el trabajo	31
	2.4 Actitud hacia el trabajo	34
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>PROCESOS ORGANIZACIONALES</b>	36
	3.1 Motivación	36
	3.2 Comunicación	45
	3.3 Liderazgo	49
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	50
	4.1 Concepto	50
	4.2 Características	53
	4.3 Indicadores	56

<b>METODOLOGÍA</b>	59
<b>PROCEDIMIENTO</b>	67
<b>RESULTADOS</b>	68
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	76
<b>CONCLUSIONES</b>	77
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	80
<b>ANEXOS</b>	82

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó para detectar el clima organizacional, que presenta una empresa de entretenimiento familiar, para lograr este objetivo se utilizó la escala MOSS; se tomó una muestra conformada por el personal administrativo y operativo, en el cual el 58.33 % es del sexo femenino, mientras que el 41.66 % es del sexo masculino.

La finalidad de esta investigación fue encontrar las áreas de mejora, para el diseño de un programa de intervención, y en su momento la empresa decida la implementación de dicho programa, fundamentado en el marco teórico del presente trabajo de investigación, en el cual se describen algunos aspectos de la organización tales como liderazgo, motivación, cultura organizacional, comportamiento organizacional y satisfacción laboral, todo esto relacionado a la importancia del clima organizacional.

Los resultados que se obtuvieron son presentados en tablas y graficas de acuerdo al análisis realizado en cada una de las sub escalas, se considera que el clima organizacional que presenta la empresa tiene muchas áreas de mejora y/o oportunidades, todas ellas tomadas en cuenta durante el diseño del programa de intervención presentado.

## PRESENTACIÓN

Las personas no son máquinas, ni fotocopias de un modelo único. Cada persona es única e irrepetible y por lo tanto debe ser tratada y analizada como tal.

El clima organizacional, es uno de los factores que determina el comportamiento organizacional y puede convertirse si se sabe manejar en una de las mejores herramientas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos de dicha empresa, y de igual forma generar un compromiso del trabajador hacia la empresa y viceversa, con el fin de generar una satisfacción laboral por ambas partes.

El lugar de trabajo representa una parte de cada individuo, es en el trabajo donde se mezclan expectativas, motivaciones y deseos, tanto por parte del trabajador como de la empresa; este ejercerá presión, control, y creará sistemas de organización sobre su personal a través de lo cual establecerán sus políticas y normas de trabajo por las que habrán de regirse, pero a pesar de que se ha hecho uso de todos sus recursos disponibles no siempre los resultados son los esperados, lo que es un hecho es que cuando existe un clima laboral sano, la satisfacción de los trabajadores es alta y por consiguiente la productividad es alta.

El presente trabajo de investigación trata de clima organizacional que presenta una empresa de entretenimiento familiar, a través de la escala MOSS, la cual evalúa las características ambientales y relaciones interpersonales en el trabajo, la presente investigación se divide en cuatro capítulos. El capítulo 1 toca el tema de comportamiento organizacional, abarcando modelos de comportamiento, el capítulo 2 cultura organizacional abarcando temas como satisfacción, y actitud en el trabajo, el capítulo 3 son procesos organizacionales, contiene temas de motivación, liderazgo y comunicación, por último en el capítulo 4 se habla de clima organizacional.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales donde es necesario comprender su funcionamiento para trabajar en ellas. Las organizaciones combinan ciencia y persona, tecnología y humanidad.

Hoy en día, las empresas juegan un papel muy importante dentro de nuestro entorno. Ya que estas no solo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización de la sociedad, sino que también marcan las pautas del desarrollo tecnológico y económico de los países.

La Universidad Nacional de Colombia (1994) define a la organización como una comunidad integrada por una o varias personas que unen sus recursos, para producir bienes o servicios mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, marcando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control, eficientemente con modernidad y productividad.

La organización posee una serie de elementos que le permite alcanzar sus objetivos tales como los recursos que son aquellos de los que dispone la organización para financiar y lograr sus metas, así como capital humano: son las personas que toman las decisiones, administran, controlan, evalúan y operan los procesos; el conocimiento tecnológico y por último el medio ambiente (CLIMA LABORAL): es el ambiente que los empleados perciben de una serie de características propias de la empresa. De acuerdo al medio ambiente que hay dentro de la organización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible, no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización sin embargo es posible incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

El concepto de Clima Organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta.

Es el conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados, es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Como consecuencia del concepto de motivación (a nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (a nivel organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones.

Las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe solo a las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización. Por ello es importante estudiar el Clima Organizacional de las empresas puesto que influye en la satisfacción y motivación de los empleados, y en consecuencia en la productividad y los resultados.

Todos los estudios indican una fuerte relación entre motivación de los empleados y resultado de la empresa. Las empresas, tanto las grandes como las PYMES, deben medir y gestionar el clima organizacional para conseguir mejorar sus resultados económicos. La evaluación y gestión del clima laboral forma parte de los métodos de gestión empresarial más reputados en la actualidad (Miró, 2013), ya que es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otras).

La Gestión de Dirección de los años actuales, pone énfasis en el ser humano, en la satisfacción de sus expectativas y necesidades profesionales y laborales, y en la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño. Por tales razones, los estudios de satisfacción laboral y de clima organizacional, se han venido introduciendo en las empresas, por ser herramientas eficaces para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores, y concebir acciones de mejora que propicien el incremento sostenido de sus activos en materia de Recursos Humanos.

El Clima Organizacional es alto y favorable en las situaciones en que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones en que frustran esas necesidades.

El clima laboral es hoy un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas y forma parte de las políticas de gestión empresarial de las empresas innovadoras. Una buena gestión del clima, mejora la satisfacción de los empleados y consecuentemente la productividad, la competitividad y los resultados de la empresa. Es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral; se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos, y por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

Las investigaciones de clima organizacional son indicadores de calidad que permiten contar con información de apoyo útil para la planeación estratégica y la toma de decisiones. Estos estudios posibilitan la elaboración de planes y programas de cambio y de desarrollo organizacional que contemplan mejoras en las condiciones de trabajo, en los comportamientos y en la satisfacción con el trabajo.

Gonçalves (2000) “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos

organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El objetivo principal de esta investigación es recabar información que permita integrar un diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa Recorcholis con la finalidad de conocer las áreas de oportunidades y de mejora que tiene. El segundo objetivo de la presente investigación es realizar un programa de intervención basado en los resultados del diagnóstico de necesidades de la empresa de entretenimiento; permitiendo efectuar una intervención certera tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales.

# **CAPÍTULO I COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

## **1.1 Concepto y Características**

Campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura, producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización.

El conocimiento del comportamiento organizacional aporta una contribución significativa para la eficacia y eficiencia de cualquier organización.

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente (individuos y grupos) actúa en las organizaciones (Newstrom, 2011).

El comportamiento organizacional busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa. Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en ese enfoque.

Las personas pueden aumentar y disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los responsables traten a las personas como elementos básicos de la eficacia de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más

importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación, es decir, es la forma de representar cómo se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero están interrelacionados. Igual que los valores, las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros.

Los tipos de actitudes que se consideran en el trabajo, son los que el comportamiento organizacional enfoca en mayor forma:

- **Satisfacción en el trabajo:** Que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.
- **Compromiso con el trabajo:** Un término recién tomado para su estudio, el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo, a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
- **Compromiso organizacional:** Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir, este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes, situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Para que una organización alcance sus objetivos, cada empleado debe realizar sus tareas en un nivel razonable de eficiencia. El buen desempeño enriquece la productividad organizacional, lo que a su vez beneficia a la economía de un país. Las personas realizan su trabajo de manera adecuada solo cuando tienen la capacidad y la motivación necesarias.

Las conductas productivas y contraproducentes de los empleados en el trabajo constituyen un área de interés especial para la psicología. El desempeño laboral, el ausentismo y la rotación son algunos de los principales temas de atención tanto de la investigación como de la práctica. Las conductas destructivas, como el sabotaje, la agresión en el lugar de trabajo y el robo, también son fenómenos importantes. El desempeño es el resultado de la interacción de capacidad y motivación, en este sentido, los factores tanto ambientales como personales ejercen influencias decisivas.

Las conductas de separación “ausentismo y rotación” pueden generar problemas graves para las organizaciones; son consideradas como reacciones a la insatisfacción laboral, esto parece aplicarse en especial al caso de la rotación, al menos en la época de abundancia de empleos y no al ausentismo, el cual guarda una correlación poco significativa con la satisfacción laboral.

El campo del comportamiento organizacional analiza con detenimiento la relación entre el comportamiento y las actitudes de los empleados y la productividad de la organización. El estudio del comportamiento organizacional proporciona conocimientos que resultan de gran utilidad en áreas críticas importantes para cualquier gerente. El Comportamiento Organizacional, se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia.

Investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones. Debemos entender que el

comportamiento organizacional se puede ver afectado por variables dependientes e independientes.

Por ello existen cuatro metas del CO que la mayoría de las ciencias comparten. Su primer objetivo es describir, sistemáticamente la forma en que los trabajadores se conducen en diversas situaciones. Alcanzar esta meta permite comunicar aspectos de la conducta humana en el trabajo con un lenguaje común. Una segunda meta, es entender, porque la gente se comporta como lo hace. Predecir la conducta de los empleados es otra meta del comportamiento organizacional. La meta final de CO es controlar, por lo menos en parte, y desarrollar alguna actividad humana en el trabajo; es decir, los administradores deben ser capaces de mejorar resultados mediante las acciones que ellos y sus colaboradores emprendan.

En la actualidad, un conjunto complejo de fuerzas afecta la naturaleza de las organizaciones, hay una amplia variedad de asuntos y tendencias en estas fuerzas clasificadas en cuatro áreas:

- **Gente:** Constituye el sistema social interno de la organización. Hay grupos formales e informales, oficiales y extraoficiales. Los grupos son dinámicos: se forman, cambian y dispersan. La gente son los seres que viven, piensan, sienten y trabajan en la organización para alcanzar sus objetivos. Recordar que las organizaciones existen para servir a la gente es sumamente importante, y no a la inversa. La fuerza laboral adquirió una gran diversidad, lo que significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a su empleo. Los administradores deben estar en simultaneidad con la diversidad de patrones y tendencias y estar preparados para adaptarse a ellos; ya que la organización humana de la actualidad no es ni será la misma de ayer, o de anteayer.
- **Estructura:** Define la relación y el uso formales de la gente en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos y esta gente debe estar relacionada en alguna forma estructural para que su trabajo se coordine con eficacia.

- **Tecnología:** Proporciona los recursos con que la gente trabaja y afecta las tareas que realiza. El beneficio de la tecnología es que permite a los colaboradores hacer más y mejor trabajo, pero también la limita en diversas formas. Tiene costos y beneficios.
- **Ambiente:** Puede ser interno o externo y todas las organizaciones funcionan en su interior. Toda organización es parte de un sistema mayor que contiene muchos otros elementos como el gobierno, la familia, etc. Los numerosos cambios en el ambiente crea demandas en las organizaciones. Los ciudadanos esperan que las organizaciones sean socialmente responsables.

## **1.2 Modelos del Comportamiento Organizacional**

Las organizaciones alcanzan sus metas al crear, comunicar y operar un sistema de comportamiento organizacional, los propósitos primarios de estos sistemas identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales que afectan los resultados que las organizaciones tratan de alcanzar.

Las organizaciones difieren en la naturaleza de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que logran. Se presume que se obtienen resultados diferentes a partir de diferentes modelos de comportamiento organizacional.

### **1.2.1 Teoría X, Y**

Douglas McGregor (1987), presentó una argumentación convincente de que la mayor parte de las acciones de la administración se derivan directamente de cualquier teoría de conducta humana que sostengan los administradores. Sugirió que la filosofía de la administración controla la práctica. Las políticas de recursos humanos, estilos de toma de decisión, prácticas de operación de la administración e incluso los diseños organizacionales se derivan de supuestos clave sobre la conducta humana.

La teoría X es un conjunto tradicional de supuestos sobre los trabajadores. Supone que a la mayoría de ellos le disgusta el trabajo, y de ser posible lo evita. Así, se ve a los

trabajadores a seres inclinados a restringir la producción, con poca ambición, y se tratan de evitar las responsabilidades en la medida de lo posible. Se supone que son relativamente egoísta, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio. Los premios comunes no mitigan este desagrado natural por el trabajo, así que la administración se ve casi forzada a ejercer coacción, control y amenazas a los empleados y así obtener un desempeño satisfactorio.

La teoría Y implica un enfoque más humanista y de mayor respaldo en el manejo de los empleados. Esta conclusión es resultado de sus experiencias con organizaciones menos ilustradas, y si la administración aporta el ambiente adecuado para liberar su potencia, el trabajo será tan natural para ellos como el juego recreativo o el descanso y relajamiento. La administración supone que los empleados son capaces de ejercer su propio sentido de dirección y control al servicio de los objetivos con los que están comprometidos. El papel de la administración es procurar un ambiente en que se libere el potencial de los empleados en el trabajo.

Los modelos como la teoría X y la teoría Y se conocen como paradigmas, o marcos de análisis de posibles explicaciones sobre el funcionamiento de las cosas. Cualquier modelo que sostenga un administrador suele comenzar con hipótesis sobre la gente y genera ciertas interpretaciones, consecuencias e incluso predicciones.

La elección de un modelo por un administrador está determinada por diversos factores, lo que sugiere que el modelo no debe ser estático e invariable, sino adaptarse en el curso del tiempo.

### **1.2.2 Modelo Autocrático**

Fue el modelo predominante en la revolución industrial. Este modelo depende del poder. Quienes se hallan al mando deben tener el poder de ordenar. En un ambiente autocrático, la orientación de los administradores es la autoridad oficial, formal. Esta autoridad se delega por derecho de mando sobre la gente a la cual se aplica, la

administración cree que lo que sabe es lo mejor, y que la obligación del empleado es acatar las órdenes. Supone que hay que dirigir, persuadir y presionar a los empleados para que trabajen, y que lograrlo es tarea de la administración. Esta piensa: los empleados obedecen, lo que genera un estricto control de los empleados en el trabajo.

En condiciones autocráticas, la orientación del empleado es la obediencia a un jefe, no el respeto a un administrador. El resultado psicológico para los empleados es la dependencia de su jefe, cuyo poder de contratar, despedir y “hacerlo sudar” es casi absoluto.

El modelo autocrático fue un modelo aceptable para guiar la conducta de los administradores cuando no hay opciones bien conocidas.

### **1.2.3 Modelo custodia**

Conforme los administradores comenzaron a estudiar a sus empleados, pronto reconocieron que aunque los empleados administrados en forma autocrática no retroalimentaban verbalmente a sus jefes, había muchas cosas que querían decir, y algunas veces lo decían cuando renunciaban o cuando perdían los estribos, no podían ventilar sus sentimientos directamente.

Parecía obvio para los patrones progresistas que debía haber alguna forma de incrementar la satisfacción y la seguridad de los empleados. Si se desvanecían las inseguridades, frustraciones y agresiones de los empleados, se sentirían en mejores condiciones de trabajo, en todo caso tendrían una mejor calidad de vida.

Los patrones comenzaron a preocuparse por las necesidades de seguridad de los trabajadores. Aplicaban un modelo de custodia. Este enfoque depende de los recursos económicos. La orientación resultante de los administradores es hacia el dinero para pagar sueldos y prestaciones. Como las necesidades físicas de los empleados ya se satisfacen razonablemente, el patrón considera las necesidades de seguridad como fuerza motivadora.

Este enfoque produce en los empleados dependencia de la organización. Más que ser dependientes del empleador para ganarse el salario semanal, los empleados dependen ahora de las organizaciones para su seguridad y bienestar. Los empleados que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan por sus premios y prestaciones económicas.

#### **1.2.4 Modelo de apoyo**

Depende del liderazgo en lugar del poder o el dinero. Mediante el liderazgo la administración aporta un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y lograr, en beneficio de la organización, las cosas de las que son capaces. El líder supone que los trabajadores no son pasivos por naturaleza, ni se resisten a las necesidades organizacionales, sino que son así por un ambiente de trabajo que ofrece un apoyo inadecuado. Ellos asumirán la responsabilidad, desarrollarán el impulso para hacer su propia contribución y buscarán mejorar si la administración le da la oportunidad. Por tanto, la orientación de la administración es apoyar el desempeño del trabajo del empleado, más que apoyarlo mediante las diferentes prestaciones, como en el enfoque de custodia.

Como la administración apoya a los empleados en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación e intervención en las tareas de la organización. Los empleados dicen “nosotros” en lugar de “ellos” cuando se refieren a su organización. Se motivan con más fuerza que con modelos anteriores porque sus necesidades de estatus y reconocimiento se satisfacen mejor.

#### **1.2.5 Modelo colegiado**

Este modelo es una extensión del modelo de apoyo, para lo cual el término colegiado se refiere a un cuerpo de gente que trabaja junta en cooperación, apoyándose entre ellos mismos. La orientación de la administración es hacia el trabajo en equipo. El administrador es el entrenador que forma un mejor equipo. La respuesta del empleado a esta situación es la responsabilidad. También sienten la obligación de mantener las normas de alta calidad que genere buena reputación a su trabajo y a su compañía.

El resultado psicológico del enfoque colegiado en el empleado es la autodisciplina. Al sentirse responsables, los empleados se disciplinan a sí mismos para lograr un desempeño del equipo.

En esta clase de ambiente, los empleados sienten por lo general algún grado de satisfacción, valor de su contribución y autorrealización. Esta autorrealización genera un entusiasmo moderado en el desempeño.

### **1.2.6 Modelo de sistemas**

Es resultado de una imperante búsqueda de un significado más alto en el trabajo de muchos empleados, que quieren algo más que un cheque de sueldo y seguridad en su puesto. Como se les solicita que dediquen muchas horas diarias al trabajo, quieren un contexto laboral ético con integridad y confianza, y que ofrezca la oportunidad de experimentar un creciente sentimiento de comunidad entre los compañeros de labores. Este modelo refleja los valores propios del comportamiento organizacional positivo, que se centra en identificar, desarrollar y administrar las fortalezas psicológicas de los empleados. En este enfoque, los administradores centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, seguridad en sí mismos, empatía, confiabilidad, estima, valor, eficacia, y elasticidad.

En este modelo las personas de todos los niveles necesitan adquirir y demostrar inteligencia social, la cual tiene cinco dimensiones: como lo es la empatía, al igual que la presencia, la tercera dimensión es el radar situacional; que es la capacidad de interpretar las situaciones sociales, sin dejar de lado la claridad y por último la autenticidad.

El papel de un administrador se convierte en el de facilitar los logros de los empleados mediante diversas. Los empleados experimentan un sentido de apropiación psicológica de la organización y sus productos o servicios, es decir, tienen sentimientos de posesividad, responsabilidad, identidad y sentido de pertenencia.

## **CAPÍTULO II CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Antecedentes**

El término cultura hace alusión al conjunto aprendido de interpretaciones compartidas sobre creencias, valores y normas que afectan el comportamiento de un grupo relativamente grande de personas.

El surgimiento del término “cultura organizacional” data apenas de los ochentas, ya que antes muy pocos autores se ocupaban de la cultura organizacional, y sus referencias eran escasas.

La idea de ver a las organizaciones como culturas donde hay un sistema de significado compartido entre los miembros también es un fenómeno relativamente reciente. Las organizaciones con una cultura organizacional definida son mucho más que una simple organización, tienen personalidades y como los individuos pueden ser rígidas o flexibles o innovadoras y conservadoras, es interesante sin embargo, ver el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado de manera individual y grupal.

Cuando una organización se valora por sí misma, no tan sólo por los bienes o servicios que produce, adquiere inmortalidad y si sus metas originales dejan de ser relevantes, no se sale del negocio; al contrario, se redefine así misma, lo cual nos lleva a entender que la organización plantea y sigue sus valores originales hasta que el entorno la obliga a modificarse dando como resultado un nuevo planteamiento de valores y creencias que le permitirán abrirse paso de nuevo entre la variedad de sistemas existentes y competentes del mercado en el que se desenvuelve.

Las empresas se enfrentan hoy a un entorno donde la evolución se ha acelerado hacia un ambiente más competitivo y donde los clientes, los trabajadores, los financieros y accionistas y los proveedores son cada día más demandantes. Mientras que muchas empresas del mundo entendieron estas tendencias desde hace años y llevan tiempo trabajando en cambiar su cultura, nuestras empresas en México vivieron demasiados años bajo un esquema de proteccionismo y tienen que pensar en cambios rápidos en su cultura organizacional, cambios que se inician con el ejemplo de los jefes y

rápidamente se deben convertir en nuevos hábitos que aseguren la permanencia del cambio (Narbona, 1993).

Por otro lado, las empresas han recurrido a metodologías como procesos de calidad total que se identifican con procesos de mejora continua. La experiencia documentada sugiere que la mejor forma de promover mejora en productividad, en calidad y en competitividad, es en forma evolutiva y continua, induciendo primero la participación de toda la organización hacia una mayor responsabilidad y una mayor generación de sugerencias y buscando después metodologías que consoliden estas participaciones. Aunque la reingeniería predica cambios radicales, parece que funciona mejor no hablar de cambio, ya que ello implicaría que hay algo negativo que se debe cambiar, lo que suele encontrarse con el rechazo de la gente y generar una actitud defensiva.

La cultura es la compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros y definen lo que significa ser miembro de una sociedad concreta.

## **2.2 Concepto y Características**

“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros que distingue una organización de las demás” (Furnham, 2011)

“Es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización”.

Cada empresa tiene su “sello personal” que la identifica, que la distingue de otras y que le da un estilo característico para realizar sus funciones. Para identificar la cultura de una empresa se deberán considerar los diferentes tipos de manifestaciones de la cultura organizacional. Estas manifestaciones son de cuatro tipos: Manifestaciones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

Las manifestaciones simbólicas se relacionan con las imágenes o aspectos visuales que identifican a la empresa en algún aspecto en particular. Por ejemplo: Mexicana de Aviación utiliza el rostro de un águila que los identifica como empresa, Pepsi utiliza los colores azul, blanco y rojo, las meseras de Vips visten de rosa y las de Samborn's usan trajes mexicanos.

Las manifestaciones conductuales tienen que ver con las actitudes y comportamientos de todas las personas que integran la empresa, las cuales se pueden identificar a través del lenguaje que utilizan los trabajadores en su centro de empleo, rituales como ceremonias, días festivos. Por ejemplo: la celebración del 12 de diciembre en los centros de trabajo realizando misas, convivios, peregrinaciones, etc. Otro ejemplo es la actitud de servicio de las enfermeras hacia sus pacientes.

Las manifestaciones estructurales corresponden al marco normativo de la empresa que busca asegurar la eficiencia y la eficacia de las tareas, como son políticas y procedimientos, niveles de jerarquía, normas y niveles de decisión. Por ejemplo: horarios de entrada del personal, procedimiento para elaborar un producto, procedimiento para elaborar un tipo de platillo en una cafetería, procedimiento para realizar una llamada de larga distancia en una dependencia gubernamental, entre otros.

Las manifestaciones materiales se refieren a todos los recursos físicos con los que cuenta una empresa, como son instalaciones, maquinaria, equipo de oficina, equipo de cómputo, tecnología, etc. La cultura es como la parte visible de un iceberg- que apenas sobresale 10 o 20% por encima del nivel del agua cuya mayor parte permanece oculta bajo el agua y fuera de la visión de las personas.

Una de las definiciones más referidas y posiblemente más aceptadas en la cultura organizacional es la de Schein (citado por, Furnham A. 2011)

*Es un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.*

De esta misma manera, la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, historias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Poco a poco las preferencias individuales dan paso a un consenso general y a pautas de comportamiento muy similares.

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de valores, creencias y presunciones profundamente arraigados, dados por supuesto y compartido por los miembros que lo componen. Se trata de una estructura subyacente de significados que se mantienen a lo largo del tiempo y que limita la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas.

Se puede considerar al clima organizacional como resultado de la cultura, puesto que esta constituye el núcleo de valores, creencias y principios básicos a partir del cual se configura los citados factores ambientales. La cultura organizacional puede marcar la diferencia total entre un trabajo gratificante y uno decepcionante.

La importancia de la cultura organizacional es indiscutible. El costo de tener una población trabajadora que no entiende, ni respeta las reglas puede ser enorme. Cuando las culturas no encajan, incluso pueden llevar a que fracasen las compañías. La cultura organizacional puede dar forma al entorno emocional y hasta el grado de cooperación o competencia. Regirá la cantidad y el tipo de interacción que se tenga con otros compañeros.

## **Cultura Organizacional Recórcholis**

### *Reseña histórica de la Organización*

¡Recórcholis! es un Centro de Entretenimiento Familiar (CEF) cuyo propósito es proporcionar a chicos y grandes entretenimiento y sana diversión.

En Marzo de 1990 inauguramos nuestro primer local en la ciudad de Toluca, Edo. De México, y en la actualidad mantenemos operando 30 Centros de Entretenimiento en toda la República Mexicana y 2 más en Islas Canarias y La Coruña en España, con los más sofisticados juegos de vídeo, redención, deportivos, simuladores, áreas infantiles, snacks, boliche, atracciones mayores y juegos de habilidad y destreza.

*Veser, S.A. de C.V.*- Compañía comercializadora de todos los insumos necesarios para la operación, el mantenimiento y las refacciones de todos los equipos y juegos.

*Recrefam, S.A. de C.V.* Operadora de todos los ¡Recórcholis! así como la administración de los mismos.

*Servicios Corporativos Recórcholis, S.A. de C.V.* Empresa contratante que administra y coordina los derechos y obligaciones de los empleados

### **Misión**

Hacer feliz a la gente

### **Visión**

Desarrollar y consolidar a Recórcholis como la marca líder a nivel Internacional en la industria del entretenimiento familiar

### **Objetivos**

- Calidad en el trabajo

“Hacer las cosas bien, y a la primera”. La calidad depende completamente de las personas que trabajamos dentro de ¡Recórcholis! Cada persona sabe que su trabajo debe ser el mejor y superarlo día con día. Tener la iniciativa de actuar sin esperar

órdenes, ni supervisiones para resolver los problemas, y encontrar mejoras que impulsen el crecimiento y fortalecimiento.

- Servicio al cliente

“Dar a nuestros clientes más de lo que esperan recibir”. Debemos esmerarnos día con día y trabajar incansablemente para lograr que en cada visita logremos “HACER FELIZ A LA GENTE”. Siempre seremos reconocidos no sólo por tener los mejores juegos y atracciones, sino por tener también el mejor servicio.

- Innovación

Todos nuestros CEF deben renovar sus juegos para estar actualizados y los visitantes puedan encontrar juegos nuevos. Para ello Grupo Diniz cuenta con toda la infraestructura y con el sistema Recorchange que permite el intercambio de juegos entre todos los centros ¡Recórcholis!

### **Valores**

- Alegría
- Constancia
- Servicio
- Honestidad
- Seguridad

### **Filosofía**

¿Cómo podemos HACER FELIZ A LA GENTE?

- Tratando a nuestros visitantes como nuestros invitados. Por medio nuestro excelente trato, hacerlos nuestros amigos.
- Ser amigo de los niños y poner especial atención a sus peticiones.
- Ser extremadamente amable, saludar y siempre sonreír.
- Siempre estar al pendiente de un cliente desatendido.
- Si estas ocupado, debes saludar y avisar que en un momento le atenderás.
- No podemos dejar esperando a un cliente JAMAS.

- Conocer todos los servicios y promociones vigentes.

### **Políticas**

- Calidad
- Seguridad
- Rapidez
- Diversión
- Comodidad

### **2.3 Satisfacción en el trabajo**

Clima y satisfacción laboral son dos variables relacionadas, pero no iguales, el clima refleja la percepción sobre un aspecto de la organización, pero no necesariamente implica un determinado grado de satisfacción. La satisfacción es un estado placentero que se obtiene de la experiencia laboral en un momento determinado.

Parece evidente que deben existir diferencias individuales en la satisfacción en el trabajo y que distintas personas en el mismo empleo experimentan distintas fuentes y grados de satisfacción, y dos personas con empleos distintos pueden experimentar grados semejantes de satisfacción. Sin embargo la cuestión fundamental es si la personalidad es un factor importante o interactúa con el empleo para generar satisfacción en el trabajo. A pesar de las distintas variables de las que se asegura tiene efectos mayores, menores o moderados sobre la satisfacción laboral, es posible dividir estos factores en tres grupos:

- Políticas y procedimientos organizacionales: conciernen a cosas como el sistema de recompensas, la supervisión y las prácticas de toma de decisiones, así como la calidad percibida de la supervisión.
- Aspectos específicos del trabajo, como la carga general del trabajo, habilidades, variedad, autonomía, retroalimentación y naturaleza física del ambiente laboral.
- Características personales como la autoestima, la capacidad de tolerar el estrés y la satisfacción general en la vida.

La satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos. Es el grado en que las personas gustan de sus empleos, mientras que la insatisfacción laboral se define como la medida en que sus trabajos le desagradan.

La satisfacción es para Locke, (citado por Pereda, 2000) un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Para otros autores la satisfacción la define como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

Locke (citado por Pereda, 2000) identifica nueve facetas específicas o dimensiones de la satisfacción laboral: Satisfacción con el trabajo, el salario, las promociones, los beneficios, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, la compañía y la dirección.

Son dos los enfoques que se han creado para abordar la satisfacción laboral. El enfoque general; la concibe como una percepción única y general hacia el empleo. El enfoque alternativo consiste en atender, a los diferentes aspectos que componen el empleo, las condiciones del empleo y la naturaleza del trabajo mismo. El enfoque de las facetas permite obtener una perspectiva más completa de la satisfacción laboral.

Hofstede (1984), evaluó cuatro importantes valores en 40 naciones para explicar las diferencias en la satisfacción laboral, los valores culturales son los siguientes:

- Individualismo/colectivismo
- Masculinidad
- Distancia de poder
- Evitación de la incertidumbre

El individualismo es el grado al que las personas se concentran en sus propios intereses y necesidades sin tomar en cuenta los de los otros. El colectivismo es lo contrario, pues denota que interés predominante en las demás personas, mientras que la masculinidad refleja el grado al que las organizaciones se concentran en el éxito y el

desempeño laboral y no en la salud y el bienestar de los empleados, el tercer punto que es la distancia de poder es la tolerancia que manifiestan las personas hacia las diferencias de poder y posición entre los niveles de la organización, y por último la evitación de la incertidumbre refleja el nivel de comodidad en situaciones impredecible.

Herzberg (citado por Furnham, 2011) comprobó la relación entre satisfacción y desempeño y estableció una teoría basada en sus resultados. Según esta teoría las personas tienen dos tipos de necesidades. Denomino a las primeras necesidades de higiene, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Así mismo, llamó a las segundas necesidades de motivación y las describió muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de las necesidades, de Maslow.

Según la teoría, los factores que conducen a la satisfacción laboral son los que satisfacen las necesidades de realización personal (autorrealización) del individuo en su trabajo, y es solo mediante el desempeño de la tarea como las personas pueden disfrutar las recompensas que reforzaran sus aspiraciones.

Los distintos modelos ponen de manifiesto que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que el individuo busca en el trabajo y lo que realmente consigue de él. En la medida en que ambos aspectos estén equilibrados, es decir, que no haya desajustes el individuo está satisfecho con su trabajo. Si existen desajustes pueden ser de dos tipos: intrapersonales, en los que el individuo compara las percepciones que tiene de las experiencias laborales reales con su propio criterio: e interpersonales, en los que para determinar las satisfacción laboral personal el individuo se compara con otros.

La falta de satisfacción es uno de los principales motivos que provocan el aumento de rotación y absentismo. Es probable que algunos aspectos con los cuales los trabajadores no están satisfechos no puedan cambiarse, o simplemente la empresa no quiera hacerlo. Algunos autores consideran que la satisfacción laboral depende de la situación laboral, otros de las características de personalidad del individuo, y otros de la interacción de la situación con características de la personalidad.

## 2.4 Actitud Hacia el Trabajo

Las actitudes, junto con las necesidades y los valores, constituyen uno de los elementos más influyentes en la configuración del comportamiento.

La actitud se define como la evaluación general que las personas hacen de objetos, cuestiones, ideas y otras personas. Las actitudes de las personas reflejan el juicio favorable o desfavorable, positivo o negativo, acerca de cualquier objeto de actitud.

El Comportamiento Organizacional enfoca nuestra atención en un número limitado de actitudes relacionadas con el trabajo. Estas capturan las evaluaciones positivas o negativas que los empleados mantienen acerca de los aspectos de su ambiente de trabajo.

Las actitudes pueden basarse en tres tipos de información:

- a) Cognitiva: alude a las creencias sobre las características positivas o negativas del objeto de actitud.
- b) Afectivo: se refiere a las emociones que suscita dicho objeto de actitud.
- c) Conductual: alude a las conductas o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud.

Estos tres componentes configuran la estructura psicológica de las actitudes. Una vez que se adopta una actitud sobre un objeto, se enlaza íntimamente al conocimiento de este objeto, lo que a su vez influye sobre las reacciones que provoca y las relaciones que se establecen con él.

Las actitudes desempeñan dos funciones importantes:

- 1) Función del conocimiento o de evaluación del objeto: las actitudes orientan hacia las características importantes (positivas/negativas) del objeto de actitud, de modo que se puedan tratar con el eficaz y satisfactoriamente.
- 2) Función de identidad o expresiva de valor: las actitudes ayudan a las personas a expresar su yo, manifestar sus opiniones o convicciones, señalar lo que apoyan

y afirmar sus relaciones significativas. Contribuyen a que las personas establezcan y mantengan conexiones entre si y a definir la propia identidad.

Las actitudes poseen un carácter aprendido y se forman a través de la información procedente de los miembros de la familia, de las personas o amigos que se adoptan como modelos. Sobre la formación de actitudes influyen también las experiencias que las personas van acumulando en relación con los distintos objetos de actitud, y que pueden confirmar o contradecir la información que se había recibido previamente.

## **CAPÍTULO III PROCESOS ORGANIZACIONALES**

### **3.1 Motivación**

La motivación es un término psicológico que se define como un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas. La motivación se relaciona con la dirección, la intensidad y la persistencia de la conducta a través del tiempo, a continuación se explica el porqué de cada término:

- **Dirección:** esta apunta a la elección de conductas específicas a partir de varias conductas posibles.
- **Intensidad:** referida al esfuerzo que una persona empeña en una tarea que realiza.
- **Persistencia:** es la continuidad en la que se observa una conducta a lo largo del tiempo.

La motivación es el deseo de cumplir con una meta establecida, derivándose de los deseos, las necesidades, intereses y de la voluntad de la persona.

Es el impulso interior de las personas que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado. Sin embargo, esta definición se queda corta cuando se trata de describir a una persona que trabaja para una organización.

La motivación de las personas para el trabajo ha pasado por 4 etapas históricas:

- **Etapas 1.** La motivación, como fenómeno irrelevante para conseguir los objetivos de la organización.
- **Etapas 2 (años veintes).** La motivación mediante elementos ajenos al desempeño del trabajo (supuesta generosidad de los empleadores en las retribuciones).
- **Etapas 3 (después de la segunda guerra mundial).** La motivación, como fenómeno asociado al diseño del trabajo (puestos motivantes).
- **Etapas 4 (en la actualidad).** Motivación, como cuestión organizacional. Ya no sólo se habla del diseño de puestos motivantes, sino que se pone énfasis en la consecución de organizaciones de calidad total. En ellas, se entiende que la satisfacción del personal, es una consecuencia que debe derivarse no sólo de

una acertada gestión de los recursos humanos y materiales, sino también de un buen liderazgo, una política y una estrategia organizacional centrada en la mejora continua, un permanente control y redefinición de los procesos clave.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente.

Cuando existe apoyo total de todos los niveles gerenciales y en especial de los que están en la cúpula directiva, los departamentos de personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. La participación de todos los empleados en la toma de decisiones mejora tanto el clima de una compañía como su productividad.

Una de las áreas más antiguas y difíciles de la psicología de la que trata de explicar las razones por las cuales las personas se sienten motivadas para hacer algo y, si es que lo llevan a cabo, porque hacen eso y no otra cosa.

Para Westwood (1992), la motivación, como concepto, tiene algunas características específicas:

- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, este se desarrolla dentro de él y es singular.
- El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.
- La motivación tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ellos determinan.
- La motivación tiene diversas facetas. Se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados.

Hay varias razones evidentes en sí mismas por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal.

### **Teorías Motivacionales**

La principal razón por la cual los individuos actúan como lo hacen es para satisfacer sus necesidades o deseos. La motivación impulsa a los individuos a intentar conseguir, mediante acciones el logro de algún objetivo, es decir, alcanzar una meta ya sea a nivel personal o grupal.

Las personas buscan la satisfacción laboral y dejaran una organización para integrarse a otra a fin de satisfacer esta necesidad. Es necesario contar con trabajadores motivados que consideren que su trabajo les ayuda a cumplir sus metas y no como una condición imprescindible para la existencia de la vida social

La motivación puede ser vista desde dos puntos: el trabajador: buscara aumento de salario, seguridad laboral, situación de mando y mejor situación laboral, por otro lado tenemos a la empresa que busca la rentabilidad económica y para lograr un equilibrio es necesario conocer los medios para evaluar la motivación e implementar las técnicas necesarias para obtener resultados favorables. Por ello es importante entender las teorías de la motivación.

Se puede hablar de una clasificación de la motivación de la siguiente forma:

<p><b>Teorías del contenido de la motivación</b> se centran en explicar y predecir el comportamiento con base en la motivación de las necesidades de los empleados.</p>	<p>A. La <i>teoría de la jerarquía de necesidades</i> establece que los empleados son motivados por medio de cinco niveles de necesidad: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.</p> <p>B. La <i>teoría de los dos factores</i> propone que los empleados son impulsados por motivadores (necesidades de nivel superior) más que por factores de mantenimiento (necesidades de nivel inferior).</p> <p>C. <i>Teoría de las necesidades adquiridas</i> propone que los empleados están motivados por su necesidad de logro, de poder y de afiliación</p>
<p>Las <b>teorías del proceso de motivación</b> se enfocan en entender como los empleados elijen conductas que satisfagan sus necesidades.</p>	<p>a. La <i>teoría de la equidad</i> postula que los empleados son motivados cuando sus contribuciones percibidas igualan sus resultados.</p> <p>b. La <i>teoría de las expectativas</i> afirma que los empleados son motivados cuando pueden cumplir con la tarea, que serán recompensados y que las recompensas por hacerlo bien valen el esfuerzo.</p> <p>c. La <i>teoría del establecimiento de metas</i> propone que las metas alcanzables pero difíciles motivan a los empleados.</p>
<p>La <b>teoría del reforzamiento</b> propone que el comportamiento se puede explicar, pronosticar y controlar por medio de las consecuencias del comportamiento.</p>	<p>Tipos de reforzamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positivo</li> <li>• De evasión</li> <li>• Extinción</li> <li>• Castigo</li> </ul>

Para efectos de esta investigación tomaremos la clasificación de las teorías según el proceso de motivación.

Las teorías de la motivación en el lugar de trabajo se ocupan del porque algunas personas se desempeñan mejor que otras en sus empleos. La motivación ha sido en

las últimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones.

### ***Teorías de las Necesidades***

Se concibe a la motivación como una derivación de los deseos de las persona por ciertas cosas.

Las necesidades generales que estudian estas teorías se satisfacen de muchas formas y de muchas conductas, por tal motivo no hay probabilidad que exista una relación entre una necesidad y una conducta particular.

### ***Teoría de la jerarquía de necesidades***

Maslow (1943), esta teoría sostiene que la satisfacción de las necesidades humanas es indispensable para la salud física como la psicológica. Las necesidades humanas se ordenan en una jerarquía que comprenden necesidades físicas, sociales y psicológicas. los elementos básicos se encuentran en la base de la pirámide, siendo estas las necesidades físicas de supervivencia, el segundo nivel se compone de las necesidades de seguridad, siendo estas las necesidades que protegen al individuo del peligro, las necesidades afectuosas son las que componen el tercer nivel, mientras que en el cuarto nivel se conforma por las necesidades de estima, y en el último nivel se encuentra la autorrealización, refiriéndose a la satisfacción de la realización de las metas personales, mencionado por Maslow de la siguiente manera: “el deseo de llegar a ser...todo aquello en lo que somos capaces de llegar a ser”.

Esta teoría menciona que para generar motivación, la necesidad no debe estar satisfecha, para que las personas se muevan por el nivel de necesidad no satisfecha. El nivel que predomina al no ser satisfechas las necesidades es el nivel básico.

### ***Teoría de existencia, relaciones y crecimiento (ERC)***

Alderfer (1969), las necesidades de existencia comprenden los objetos materiales, la satisfacción de los deseos fisiológicos y las necesidades de supervivencia básica, aquí en estas necesidades son las más concretas ya que guardan una relación más estrecha con los objetos físicos, después entran las necesidades de relación, las cuales son similares a las necesidades sociales de Maslow, y están compuestas de las relaciones significativas con otras personas y por último las de crecimiento, relacionándose con la creatividad o la productividad de la persona consigo misma o en el entorno, ahora bien el crecimiento implica cuando la persona hace uso pleno de sus capacidades e incluso desarrolla nuevas, esta etapa representa la menos concreta ya que no necesariamente se relaciona con los elementos físicos del ambiente. Cuando se satisface una necesidad, la persona hasta cierto punto sacia su deseo de cubrir esa necesidad para lo cual se deseó se dirige hacia algo menos concreto.

Esta teoría obtiene un concepto llamado frustración-regresión, el cual señala que cuando las personas se sienten frustradas en los intentos de satisfacer las necesidades de cierto nivel, presentan la regresión a un nivel más concreto.

### ***La teoría de los dos factores.***

Herzberg (1968), señala que la motivación se origina en la naturaleza del trabajo, mismo, no en las recompensas externas o en las condiciones del puesto, las necesidades se dividen en dos categorías las animales (fisiológicas) y las relacionadas con un nivel más elevado, las primeras se denominan factores de higiene, e incluyen a la remuneración, la supervisión, los compañeros y las políticas organizacionales. Mientras que las necesidades de crecimiento se conocen como factores de motivación, y comprenden la consecución de metas, el reconocimiento, la responsabilidad y la naturaleza del trabajo mismo.

La mejor manera de motivar a los empleados es mediante proporcionar niveles adecuados de factores de motivación, los factores de motivación pueden conducir a la satisfacción, pero la ausencia de ellos se generaría la ausencia de satisfacción, no insatisfacción.

### ***Teoría del Reforzamiento***

En esta teoría se describe el papel que juegan los reforzamientos o recompensas en la conducta de la persona, considerando a la conducta como una respuesta al ambiente.

Teniendo como principal premisa la ley del efecto, la cual nos dice que la probabilidad que ocurra una conducta particular aumenta cuando va de por medio una recompensa o un reforzamiento, y a la inversa la probabilidad que disminuya una conducta particular cuando va de por medio un castigo.

Las recompensas pueden ser tangibles (dinero) o intangibles (elogios) siendo proporcionadas por la organización o bien ser resultado de las tareas realizadas, ambas recompensas ejercen los mismos efectos de reforzamiento favoreciendo el desempeño durante un largo tiempo.

### ***Teoría de las Expectativas***

En esta teoría se intenta explicar cómo es que las recompensas producen conductas al concentrarse en los estados cognitivos internos que dan lugar a la motivación, a diferencia de la teoría anterior esta explica por qué ocurre este fenómeno. La idea básica de esta teoría es que la gente se siente motivada cuando cree que sus conductas se traducirán en recompensas o en los resultados que persiguen, si perciben que estas no dependen de su comportamiento no estarán motivados para manifestar esa conducta.

Otra de las funciones es para predecir la elección de las personas entre dos o más opciones conductuales.

### ***Teoría de la Autoeficacia***

Esta teoría establece que la motivación y el desempeño están determinados en parte por la efectividad con la que las personas creen que pueden actuar, es decir, las personas que tienen una autoeficacia alta se sienten capaces de realizar tareas, para lo cual tendrán la motivación de invertir el esfuerzo necesario. Mientras las personas con

baja autoeficacia no se sienten capaces de realizar tareas, no sintiéndose motivados de poner esfuerzo alguno para realizar las tareas.

Los resultados con las metas revelan que la autoeficacia puede operar a través del establecimiento de metas. Esta teoría puede utilizarse con provecho pues postula que la motivación y el desempeño pueden enriquecerse mediante elevar la autoeficacia de los empleados.

### ***Teoría de la Equidad***

Adams (1965), sostiene que las personas se sienten motivadas para alcanzar una condición de equidad, o imparcialidad en sus relaciones con otras personas u organizaciones. Los empleados cuando experimentan situaciones poco equitativas, presentan insatisfacción y tensión emocional, mismas que lo mejor sería eliminar, con esta teoría especifica las condiciones bajo las que ocurre a inequidad y lo que pueden hacer los empleados para reducirla.

La inequidad o desigualdad es un estado psicológico que se origina en la comparación que hacen los empleados de sí mismos con otras personas, es decir lo que se compara son los índices entre beneficios-aportaciones. Los beneficios son las recompensas que obtiene el empleado por trabajar para una organización, mientras que las aportaciones son las contribuciones que hace el empleado a la organización, y comprende no solo las tareas que realiza, sino la experiencia y el talento que infunde a su labor.

Cada empleado elige a la persona con la que se compara, esta persona es elegida normalmente con una persona que realiza las mismas funciones y tareas, dentro o fuera de la organización, sin embargo también se involucra a personas con tareas diferentes.

La desigualdad se manifiesta solo cuando el empleado se da cuenta que el índice es diferente al de los demás, tal diferencia se expresa en ambos sentidos, tanto por subremuneración esto se da cuando el empleado piensa que otras personas obtienen más beneficios por sus aportaciones y por sobrerremuneración cuando el empleado

percibe que obtiene más beneficios por sus aportaciones en relación con lo que obtienen otras personas.

La inequidad por subremuneración produce ira, mientras que la desigualdad por la misma situación induce a sentimientos de culpa, para ambos casos el empleado se sentirá motivado a reducir la inequidad a través de varios mecanismos posibles. El empleado puede cambiar las aportaciones ya sea aumentando o disminuyendo la productividad, también puede modificar los beneficios buscando recompensas adicionales para su trabajo.

### ***Teoría del Establecimiento de Metas***

Esta es una de las teorías más útiles para los psicólogos, propuesta por Locke y Latham (1990), la idea básica señala que la conducta de las personas es motivada por sus intenciones, objetivos o metas siendo términos utilizados de manera indistinta. Las metas constituyen constructos de tipo “proximal”, ya que se les puede vincular estrechamente con conductas específicas, guardando vínculos estrechos con las conductas.

La meta es lo que la persona desea conscientemente alcanzar o conseguir, las metas generales suelen asociarse con metas específicas, Locke (1976) señala cuatro formas en las que las metas pueden modificar la conducta. Primero dirigen la atención y la acción a las conductas que desde la perspectiva de la persona, servirán para alcanzar la meta. Segundo las metas movilizan el esfuerzo en el sentido de que la persona concentra todas sus energías en dicho esfuerzo. Tercero, las metas incrementan la persistencia, lo que resulta en una mayor inversión de tiempo en las conductas necesarias para alcanzar el objetivo planteado. Por último, las metas pueden motivar la búsqueda de las estrategias más efectivas para alcanzarlas.

La teoría del establecimiento de metas predice que las personas realizarán todos los esfuerzos necesarios para conseguir sus objetivos y que el rendimiento laboral está en función de las metas trazadas, esto representa un medio efectivo para mantener o mejorar el desempeño laboral. Para esto los empleados deben contraer un compromiso con sus metas, e objetivo de la organización no necesariamente coincidirá con la del

empleado, por lo demás solo las metas individuales motivaran las conductas. La retroalimentación es necesaria ya que permite a las personas conocer si sus comportamientos conducen o no a la consecución de las metas, cuanto más difícil sea la meta trazada tantas más posibilidades habrán de mejorar el rendimiento.

### ***Teoría de la Acción***

Describe el proceso merced al cual se asocian las metas con las acciones, esta teoría postula que los sistemas de motivación en el trabajo se concentran sobre todo en conductas orientadas a metas, a las cuales se denomina acciones. Dichas acciones conforman el producto de una intención consciente por alcanzar un resultado, el interés de esta teoría lo constituyen las acciones y los procesos que conducen a estas.

Describe un proceso que comprende una jerarquía de cogniciones, desde el deseo original de poseer algo hasta acciones específicas diseñadas para adquirirlo componiéndose de la siguiente manera:

- La persona desea algo.
- Se establece una meta para adquirirlo.
- Se acepta un plan para alcanzar la meta.
- Se inician acciones para ejecutar el plan.

Desde la perspectiva de este método la persona es la iniciadora de la acción, o la causa de su propia conducta.

## **3.2 Comunicación**

La comunicación se entiende, como el proceso de mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (tanto entre agentes internos como entre éstos y el exterior), para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos.

### Proceso de comunicación

Se compone de los siguientes elementos:

- Emisor: persona que trasmite el mensaje.
- Mensaje: elaborado en códigos comunes plasmados en ideas, conocimientos, instrucciones, etc. Que se desean comunicar.
- Canales de la comunicación: oral, escrita, gráfica, imágenes, videos, etc.
- Receptor: persona que recibe y descodifica el mensaje.
- Ruido: elementos que dificultan la recepción y descodificación del mensaje
- Retroalimentación: confirmación de la recepción del mensaje. (Feel Back)
- El proceso de comunicación en las organizaciones.

El primer aspecto que se debe considerar es ¿Para qué comunicar? La comunicación no tiene un fin claro y único, más bien es un instrumento para alcanzar muchos y diferentes objetivos dentro de la empresa, por lo que se deben precisar los motivos que le llevan a la comunicación, los pensamientos e ideas que se quieren transmitir y el objetivo que se pretende conseguir.

Los motivos que destacan para comunicar en una organización, es para mejorar la productividad, también nos sirve para la convivencia entre los trabajadores, visto en otro aspecto para los mecanismos de poder y autoridad, el derecho a la información y el favorecimiento de cambio de actitudes.

Los principales temas que abordan los mensajes son los siguientes:

1. Información operativa para la realización de las tareas.
2. Temas que afectan a la cultura, historia, personajes, valores, mitos y más.
3. Que afectan al negocio, problemas del entorno, nuevos contratos, productos, compra de tecnología.
4. Cosas que afectan la implantación de determinadas políticas, gestión de calidad, dirección participativa, entre otros.
5. Acontecimientos sociales en el interior de la empresa, agendas de trabajo y visitas.
6. Información laboral que afecta a los trabajadores, salario, ascensos, promociones, planes de formación, servicios sociales, entre otros.
7. Temas generales, reportajes, noticias.

- Los medios o soporte para una comunicación eficaz.

Son los instrumentos a través del cual se trasmite el mensaje:

a) Medios bidireccionales de carácter interpersonal: directos e indirectos. Dentro de los directos, se encuentran las reuniones de trabajo, reuniones con la dirección, entrevistas individuales, los grupos de intervención, cursos de formación y los eventos sociales en el trabajo. Los indirectos, son los que se valen de la tecnología de la información, dentro de estos encontramos las conversaciones telefónicas y las videoconferencias.

b) Medios unidireccionales o de retroalimentación diferida, estos pueden ser escritos y audiovisuales. Dentro de los escritos encontramos las notas de departamento, los comunicados internos, los dispositivos de bienvenida a nuevos empleados, las revistas y periódicos internos, las circulares, las cartas al personal, el tablón de anuncios, el correo electrónico, las encuestas de opinión, los buzones de ideas y sugerencias. Los soportes audiovisuales como los videos y la radio de las empresas son los más conocidos. Es conveniente emplear una pensada combinación de los medios de comunicación para alcanzar los objetivos de la organización.

- La retroalimentación.

La retroalimentación, permite al emisor determinar si el mensaje ha sido recibido y comprendido por el emisor. La mejor forma de captar el efecto de la comunicación, es una actitud de escucha permanente por parte de los gerentes. Los buzones de sugerencias son un buen medio.

- El ruido en la comunicación.

Es cualquier tipo de interferencia producida durante el proceso de comunicación y que dificulta la circulación de los mensajes o los desvirtúa. Las causas del ruido, pueden ser una mala definición de los objetivos de comunicación, un lenguaje inexacto o

incomprensible para el receptor, carencia de habilidad comunicativa en los miembros de la organización, el uso de medios inadecuados.

En las ciencias de la comunicación una parte fundamental es la comunicación organizacional. Tanto para las personas como para las organizaciones el comunicarse con los demás es algo natural y esencial para la interacción social. Ahora la comunicación organizacional se encarga de analizar los procesos de la comunicación, ya que se desprende de estos varios fenómenos pudiéndose desarrollar e incrementar la productividad y un buen ambiente de trabajo.

Por medio de la comunicación las personas llegan al entendimiento, la coordinación y la cooperación posibilitando el desarrollo de las grandes organizaciones. Digamos que la relación entre los integrantes de una organización se da por la comunicación, es decir, por esta razón se fijan y se delegan funciones y se crean compromisos.

Viendo ahora otra perspectiva si falta o hay ausencia de comunicación en las organizaciones se crea una lentitud en los procesos y acciones dentro de la organización. En la actualidad es importante conocer los factores que generan los problemas de rotación de personal, ausentismo, paros, rumores, insatisfacción laboral, de esto repercute en una baja productividad. Para esto se requiere de realizar estudios sobre el clima laboral y a partir de esto buscar una solución para que el personal se sienta satisfecho y al mismo tiempo se sienta parte importante de la empresa y de aquí se deriva una buena y mejor producción.

Para esto es muy importante siempre procurar y ver acerca de la satisfacción de cada empleado por mínimo que sea su rango o puesto de trabajo ya que son parte importante para cada organización, ya que se deriva la producción de la empresa y mientras más la empresa se dedique a su personal mejor será su producción y el ambiente de trabajo que es parte esencial en cualquier organización.

### **3.3 Liderazgo**

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

## CAPITULO IV CLIMA ORGANIZACIONAL

### 4.1 Concepto

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Cada vez llama más la atención el tema del Clima Organizacional debido a las importantes relaciones mostradas entre este concepto y la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Taguiri (citado en Furnham, 2006) ofrece varios sinónimos, como atmosfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, en los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización. El clima debe referirse a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella. Taguiri (citado en Furnham, 2006) define al Clima Organizacional de la siguiente manera:

“El Clima Organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización.”

Las percepciones son sensaciones o comprensiones que experimenta una persona. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones. En que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones cambia de una noción de clima a la siguiente, y es más empírica que descriptiva.

Forehand y Von Gilmer (citado en Furnham, 2006) ofrecen una definición más completa, aseguran que el Clima es un miembro de la organización, pues es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, e c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

**Pereda (2000)** define al clima laboral como el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma.

**Cabrera (1999)** afirma que el Clima Laboral es la personalidad de una empresa. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad.

**Maish (2004)** menciona que el clima laborales un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo por que maneja muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden afectarlo y dinámico porque al estudiar los componentes podemos hacerlos mejores implementado acciones correctivas.

**Altman** lo define como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.

Para **Concalves** (citado por Caligiori y Diaz, 2003) el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, satisfacción laboral, actitud, entre otros. Finalmente **Rodríguez (2001)** define al clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”.

*Se concluye que el clima organizacional es la percepción que tiene el trabajador de la organización en la que colabora, siendo esto la imagen de la misma empresa, sirviendo para formar la conducta en el trabajo.*

Los problemas de las personas han sido, y quizá sigan siendo, los más difíciles de resolver y a los que más tiempo absorben al personal administrativo. Para hacer frente a los problemas personales que deben resolver casi a diario, es aconsejable que los administradores entiendan las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización. Deben saber todo lo que puedan acerca de aquellos

factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su organización. Uno de los factores que influye en el comportamiento organizacional y con el que deben estar familiarizados en el clima organizacional, la atmosfera psicológica de todos los departamentos y las secciones de una organización.

A los psicólogos organizacionales cada vez les llama más la atención el clima organizacional debido a las importantes relaciones mostradas en este concepto y la satisfacción y desempeño en el trabajo. Es posible que el clima organizacional sea una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones, tomando en cuenta que las funciones del clima son las siguientes:

- Desvinculación: Es generar un compromiso con la organización a aquellas personas que no se encuentran vinculadas con la cultura organizacional.
- Obstaculización: Facilitar las labores del capital humano si es que se le vuelve rutinario u otros requisitos donde el capital humano se sienta inútil.
- Integración: Hacer que los miembros satisfagan sus necesidades sociales siendo atendidas, y al mismo tiempo gocen de cumplir con sus labores.

El clima organizacional, es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante, induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la empresa, y por ende, son determinantes en el clima, de la misma.

La creación de un clima sano y motivador es básicamente el resultado del comportamiento y estilo de liderazgo.

## 4.2 Características

El ambiente de trabajo en el cual una persona labora, influye de manera importante en el desempeño que pueda tener. Con frecuencia, nos encontramos con personas que se expresan bien y con gusto de la empresa donde trabajan. Dicen que se sienten contentos con sus compañeros, escuchados por su jefe y que, cuando existen dificultades o malentendidos, siempre se les puede buscar una solución porque está abierta a la comunicación.

En el extremo opuesto, están las personas que se quejan con amargura del lugar en donde trabajan. Son los empleados que laboran en un ambiente difícil, pesado y, que si no fuera porque realmente necesitan el trabajo, preferirían otro empleo.

Estas situaciones tanto favorables, como desfavorables en una empresa, hablan del ambiente de trabajo en el que se desarrollan los empleados y de su repercusión directa en la manera de como el empleado desempeña sus actividades. El clima en la empresa, esencialmente la manera en que cada trabajador percibe su medio ambiente de trabajo y que tiene repercusiones grupales que influyen en el desempeño, en el rendimiento y en la productividad.

En el clima laboral, resaltan los siguientes elementos: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, por ende el clima es una variable que interviene mediando entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema independiente altamente dinámico. Las percepciones y las respuestas que abarcan el clima laboral se originan en una gran variedad de factores: Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: auditoria). Factores relacionados con el sistema formal y

la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones).

Taguiri (citado en Furnham, 2006) creía que era difícil establecer una definición general y formal que no sea trivial. No obstante es posible delimitar el concepto en muchas formas adjudicándole arbitrariamente determinados atributos como los siguientes: el clima es un concepto corpóreo y sintético, como también es una configuración particular de las variables situacionales y permanentes. Los elementos que lo integran pueden variar, mientras que es posible que el clima se mantenga constante. El clima lo determinan fundamentalmente las características, el comportamiento, las actitudes las expectativas de otros y la realidad sociológica y cultural.

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico, **Rodríguez (2001)** menciona que el clima organizacional se caracteriza por ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de su clima con ciertos cambios graduales, así también el comportamiento de los trabajadores se modifica por el clima de la organización, este también ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores ante la organización, mientras que los problemas en la organización como la rotación y ausentismo pueden ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir sus empleados pueden estar insatisfechos.

El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (interior), a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización (exterior). Algunas características del clima organizacional son:

Da referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Afectando el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización. Finalmente el clima se ha tratado como una variable interpuesta entre las características de las organizaciones y el desempeño o satisfacción de sus miembros.

### 4.3 Indicadores

Para conocer el clima de una organización, se pueden utilizar dos tipos de indicadores:

- a) **Indicadores indirectos:** Son datos que parecen indicar la existencia de problemas de clima en la organización, pero también pueden deberse a otras causas, estos indicadores por lo general señalan la necesidad de llevar a cabo un estudio de Clima Laboral para obtener indicadores directos.

Tampoco explican las causas del aparente mal clima, es necesario contrastar los indicadores indirectos con los datos directamente obtenidos con técnicas como la entrevista y el cuestionario

Los principales indicadores de un mal clima son:

- Absentismo
- Accidentes laborales
- Conflictividad
- Rotación externa
- Productividad
- Quejas de trabajadores y clientes.
- Falta de participación rotación interna

Estos aspectos pueden indicar que existen problemas de clima en la organización o en alguna de sus unidades funcionales. Por otro lado estos indicadores solo son útiles si se hace un seguimiento continuo de su evolución para comprobar su aumento o disminución.

- b) **Indicadores directos:** son los resultados obtenidos con un estudio de clima.

Para llevarlo a cabo es preciso seguir un proceso riguroso:

- I. *Definición de objetivos:* los objetivos de cualquier estudio de clima serán, además de conocer cuál es el que en ese momento existe en la organización adoptar las medidas oportunas que permitan mejorar la situación actual, por tanto, el estudio de clima será solo el primer paso.

- II. *Elegir las dimensiones que se han de evaluar*: no hay acuerdo en cuanto a las facetas, dimensiones o percepciones del ambiente de trabajo y el clima laboral. Ramos, Peiró y Ripoll (citado en Pereda (2000) afirman que en prácticamente todos los casos aparecen las siguientes:
- a) Relaciones sociales: se recoge información sobre las características percibidas de las relaciones sociales, (calidez, amistad y apoyo mutuo).
  - b) Grado de control sobre el trabajo: percepción de la actuación de los supervisores, grado de autonomía percibida, libertad de actuación, claridad, respeto por las normas y demás.
  - c) Desarrollo personal y motivación.

Cada organización es única, por lo que será fundamental elegir las dimensiones que son realmente relevantes para aquella en la que se lleva a cabo el estudio de clima, independientemente de las que se utilicen en otras.

- III. *Elegir el método de recogida de datos* ( cuestionario/entrevista): los responsables del estudio deberán decidir cual les parece el método más adecuado para recoger los datos necesarios, en función de:
- a) El objetivo que se pretenda conseguir.
  - b) El número de empleados que vayan a participar en el estudio.
  - c) Las características de la organización
  - d) El presupuesto disponible.
- IV. *Información a los empleados*: un estudio de clima, para obtener resultados válidos, necesita transparencia y colaboración.
- V. *Selección y formación de los analistas*: las personas que van a encargarse de la recogida de datos deberán recibir formación teórico –práctica en las características de la organización, la metodología de los estudios de

clima, los métodos de recogida de datos que se vayan a emplear, y las técnicas de análisis de datos que se van a utilizar.

- VI. *Recogida de datos*: es el momento en que se llevará cabo la recogida de información sobre el clima existente en la organización, utilizando los métodos elegidos.
- VII. *Análisis de datos*: por lo general, el análisis tendrá una parte cuantitativa y otra cualitativa, en función de los datos recogidos, el método utilizado y los objetivos del estudio.
- VIII. *Informe final*: todos los aspectos relevantes del estudio se deben incluir en el informe final, por lo general tendrá los siguientes apartados:
  - a) Introducción: las razones por las que se ha llevado a cabo el estudio y los objetivos del mismo.
  - b) Procedimiento: se incluyen las explicaciones referidas a todo el proceso que se ha seguido en el proceso.
  - c) Resultados.
  - d) Conclusiones: se presentaran las que se puedan extraer de los resultados incluidos en el apartado anterior, así como las recomendaciones que permitan mejorar el clima.

## **METODOLOGÍA**

### **Objetivo.**

Identificar las áreas de mejora del Clima Organizacional de la empresa de entretenimiento Recórcholis, Lerma para el diseño de un programa de intervención.

### **Planteamiento del Problema.**

El Clima Organizacional es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que inciden sobre quienes trabajan en ella.

Taguiri (citado por Furnham, 2001) hace hincapié en que el Clima Organizacional sugiere que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización, con características de cierta claridad a la cual son sensibles y la que, al mismo tiempo, afecta sus actitudes y motivaciones.

Los problemas de las personas han sido y quizá sigan siendo los más difíciles de resolver y los que más tiempo absorben a los gerentes. Para hacer frente a los problemas personales que deben resolver casi a diario, es aconsejable que los administradores entiendan las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización, para saber todo lo que puedan acerca de aquellos factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su organización. En realidad es posible que el clima organizacional sea una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones, por esta razón con este trabajo se busca conocer el Clima Organizacional de una empresa de entretenimiento con la finalidad de encontrar sus áreas de mejora, para el diseño de un programa de intervención. Partiendo de dos preguntas:

¿Cuáles son las áreas de mejora en el Clima Organizacional de la empresa de entretenimiento Recórcholis?

¿Cuál es el programa de Intervención que se adecua para las áreas de mejora en la empresa de entretenimiento Recórcholis?

Ya que a partir del análisis de los factores del clima y de cómo éstos influyen en la persona se pueden planificar las intervenciones necesarias para modificar el comportamiento, mejorar las relaciones laborales, aminorar el número de accidentes, reducir la rotación y el ausentismo y optimizar la calidad de la producción. Todo esto con base a los resultados que se arrojen posteriores a la aplicación del Instrumento MOSS (Escala WES), para hacer el reconocimiento de las áreas de mejora específicamente de la empresa de entretenimiento Recórcholis y con relación a esto desarrollar un programa de intervención siendo este adaptable a los recursos tanto humanos como materiales con los que cuente la empresa.

*Planteamiento de Hipótesis.*

Hi: Actualmente la empresa de entretenimiento Recórcholis cuenta con áreas de mejora en su Clima Organizacional

Ho: Actualmente la empresa de entretenimiento Recórcholis no cuenta con áreas de mejora en su Clima Organizacional

Hi: La empresa de entretenimiento Recórcholis requiere de un programa de intervención para su Clima Organizacional.

Ho: La empresa de entretenimiento Recórcholis no requiere de un programa de intervención para su Clima Organizacional.

**Tipo de Estudio:**

Autores como Hernández, Fernández y Baptista (2006), se manifiesta que la investigación descriptiva únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a la que, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.

Es por esto que el presente estudio se define como descriptivo ya que únicamente de ocupará de describir y analizar la tendencia que se da al interior de la organización objeto de estudio.

*Universo de Estudio.*

La investigación se lleva a cabo en una empresa cuyo giro es el ramo de entretenimiento, ubicada en la ciudad de Lerma, Estado de México.

En la presente investigación, la población está conformada por todos los empleados de dicha empresa, las áreas en las que se divide son:

- Área Administrativa
- Área de Máquinas
- Área de Kids
- Área de Cajas
- Área de Snack

Los pasos en la realización de la investigación son los siguientes:

1. Elección del tema
2. Permiso de los directivos de la empresa para realizar la investigación
3. Investigación documental
4. Aplicación del instrumento
5. Recopilación y análisis de resultados
6. Diseño del programa de intervención
7. Conclusiones

### **Definición de Variable**

Sabino (1980) establece: “entendemos por variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo”.

Briones la define de la siguiente manera: “Una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes, son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición”.

Para efectos de la siguiente investigación se han tomado los siguientes conceptos como las variables conceptuales a estudiar, tomadas del instrumento Moos escala Wes:

1. Implicación (IM): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
2. Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.
3. Apoyo (AP): grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
4. Autonomía (AU): grado en que anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
5. Organización (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
6. Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.
7. Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
8. Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados.
9. Innovación (IN): grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
10. Comodidad (CF): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

## Muestra, Tipo y Tamaño

Una muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella.

La muestra está conformada por un total de 36 empleados, a nivel administrativo, y por área; máquinas, kids, cajas y snack. En donde la edad fluctúa entre los 16 a 30 años de edad. Predominando el sexo femenino como se observa:

<b>SEXO</b>	<b>No. Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Masculino</b>	<b>15</b>	<b>41.66%</b>
<b>Femenino</b>	<b>21</b>	<b>58.33%</b>

## Instrumento

El WES, de R.H. Moos en colaboración de P.M. Insel, nace en 1974 junto a otras escalas de clima social desarrolladas en el Laboratorio de Ecología Social de la Universidad de Stanford. Las bases teóricas fundamentales se encuentran en la obra de Moos (1974a), y sus resultados (en algunos ambientes específicos: hospitales, centros de rehabilitación, etc.) en el mismo autor (1974). En su intento de concretar la aplicabilidad del instrumento, Moos y colaboradores han desarrollado escalas de clima social específicas para distintos ambientes:

- CES ("Classroom Environment Scales") para centros escolares.
- FES ("Family Environment Scale"), en ambientes familiares,
- WES, ya citado, en ambientes laborales,
- CIES ("Correctional Institutions Environment Scale"), en instituciones penitenciarias,

El WES evalúa el clima social en todo tipo de unidades/centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y

directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

En una primera fase se emplearon varios métodos para obtener una comprensión realista de los distintos ambientes sociales del grupo de trabajo para, con este soporte, elaborar un amplio conjunto inicial de elementos descriptivos y discriminativos de los mismos. Se entrevistaron a muchos trabajadores para que describieran sus tareas y se implicó a varias personas para que redactaran elementos específicos. Incluyendo también algunos otros tomados de otras escalas de Moos, se llegó a una primera Forma A del WES con 200 elementos y en su redacción se tuvo en cuenta la forma específica con que se presenta el estímulo o reactivo ambiental. Cada cuestión tenía que identificar una característica del ambiente, que manifestase un estímulo hacia, por ejemplo, la Cohesión entre los compañeros, o hacia la Presión en la situación laboral. "La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto" es un elemento para identificar la Cohesión aludida, mientras que "Aquí parece que las cosas siempre son urgentes" ejemplifica un elemento de Presión.

A partir de unas primeras aplicaciones y análisis experimentales, el instrumento se redujo a una Forma B con 138 cuestiones que, a su vez, fue aplicada experimentalmente a 624 sujetos de 44 grupos de trabajo de diferentes ambientes laborales (de la industria, administración, servicios, etc.). Una nueva serie de análisis redujo el instrumento a 90 elementos, la Forma R (de ambiente real), que intentan apreciar diez variables; en estos análisis se procuró que:

- a) Los índices de atracción de las dos alternativas, V-F (verdadero-falso), fueran muy semejantes en la muestra general,
- b) Las intercorrelaciones de un elemento fueran mayores con los de su misma escala,
- c) En cada variable debería haber igual número de elementos que puntuase en V y en F, para evitar el halo de aquiescencia,

d) Las variables deberían tener intercorrelaciones de tipo medio o bajo, y

e) Cada elemento (y, consecuentemente, cada escala) debería discriminar bien entre ambientes laborales certeramente diferentes.

En los análisis y selección originales del WES se alcanzaron satisfactoriamente estas metas, y en la versión española se ha intentado reflejar el contenido de cada uno de los 90 elementos (aunque hemos observado índices de correlación intersubescalas de tipo medio alto).

Esta escala WES está formada por diez variables que evalúan tres dimensiones fundamentales del clima:

- Relaciones,
- Autorrealización, y
- Estabilidad/Cambio.

RELACIONES es una dimensión integrada por las variables Implicación, Cohesión y Apoyo, que evalúan 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.

La AUTORREALIZACION u orientación hacia unos objetivos se aprecia por medio de las variables Autonomía, Organización y Presión, que evalúan 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.

ESTABILIDAD/CAMBIO es la dimensión apreciada por las variables Claridad, Control, Innovación y Comodidad; estas variables evalúan 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.

El WES es una medida subjetiva del clima, pero en éste intervienen distintos componentes:

1) La inteligencia, personalidad y marcos de referencia del sujeto que contesta al instrumento con sus percepciones/sentimientos sobre el clima existente. Probablemente la variabilidad debida a estos componentes psicológicos está afectando a los datos y no hemos sido capaces de aislarla o controlarla. Es probable que parte de esta varianza se manifieste en las diferencias interprofesiones que señalan la figura 1 y la tabla 5.

2) las experiencias reales que ha tenido el sujeto dentro de la organización para recoger esas percepciones, que, naturalmente, deben ser distintas en las distintas empresas y niveles de la profesión.

3) el clima actualmente existente, cuya evaluación podría hacerse con medidas objetivas, tales como la observación de la conducta en la entidad (disputas, quejas, participación en actividades recreativas, frecuencias de contactos, etc.), o la recogida de datos estadísticos sobre medidas indirectas del clima (ausencias o retrasos en el trabajo, ambiente físico, etc.).

En realidad, muchas de las medidas objetivas son de tipo indirecto, independientes del mismo clima y de valor dudoso; tal vez sean factores/efectos debidos al clima, covariantes con otros factores y, por tanto, de difícil interpretación: por ejemplo, las ausencias y retrasos en el trabajo, más que con el clima, pueden estar relacionados con la satisfacción en el trabajo, y como ésta puede ser una consecuencia del clima de ahí el que la relación entre retrasos y clima sea significativa. Por otra parte, hay rutinas laborales, procedimientos, estrategias, política de actuación y personal (pues cada miembro constituye parte del ambiente para otro miembro), cuyo conjunto es percibido por el individuo e interpretado como clima.

## PROCEDIMIENTO

La muestra está conformada por un total de 36 empleados, a nivel administrativo, y por área; máquinas, kids, cajas y snack. En donde la edad fluctúa entre los 16 a 30 años de edad. Predominando el sexo femenino como se observa:

Hernández, Fernández y Baptista (2006) nos señala que el diseño de la investigación debe indicar al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se han planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular, siendo que un diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responderá la pregunta de investigación.

Para el acopio de información y así dar respuesta a la pregunta de investigación, se aplicó el instrumento descrito anteriormente, mismo que permitirá identificar las áreas de mejora de la organización de que se trata.

La muestra seleccionada se utilizó el muestreo no probabilístico en el cual todos los sujetos de la población participaron en el presente estudio, por lo que no se tomaron criterios excluyentes.

Después de acuerdos en tiempos y grupos con la alta gerencia, se determinó proceder a la aplicación del instrumento, tarea llevada a cabo por los responsables de la investigación.

Cabe mencionar que no quedaron fuera de la aplicación del instrumento en referencia ninguno de los colaboradores de la organización ya referida.

En el cuestionario, se pidió a las personas, a quienes se les aplicó, de manera individual, aportar la información de las preguntas contempladas.

Una vez aplicados los cuestionarios se conformó la base de datos con las variables utilizadas en el presente estudio, procesando las respuestas.

## RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados de acuerdo a la concentración y datos obtenidos en relación al instrumento aplicado, los cuales son presentados en tablas y figuras con frecuencias y porcentajes que se enuncian a continuación:

La figura 1 nos indica que el 58.53% de la población estudiada pertenece al sexo femenino, y el 41.66% restante al sexo masculino.



**FIG.1 TOTAL DE LA POBLACIÓN**

En la tabla no. 1 nos indica cuales fueron las edades de la población las cuales fueron agrupadas en 4 rangos en la misma tabla, se incluyen también las frecuencias de estas edades;

**TABLA No.1 RANGOS DE EDAD Y FRECUENCIA DE LA POBLACIÓN**

<b>RANGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
16-20	30
21-25	3
26-30	1
31-35	2
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

La figura siguiente nos muestra que la edad predominante está dentro del rango de 16-20, representando esto el 83.33% de la población, dentro del rango de 21-25 se representa el 8.33% de la población en el siguiente rango 26-30 se encuentra el 2.77% de la población, finalmente en el rango 31-35 se encuentra el 5.55% de la población.

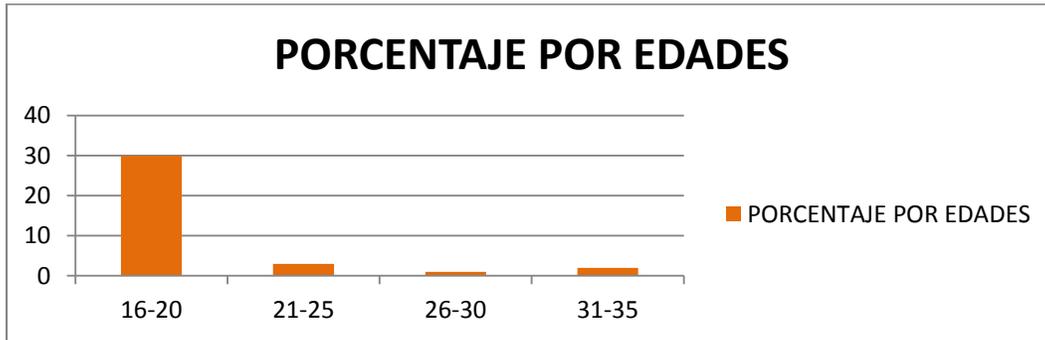


FIG. 2 PORCENTAJE DE EDADES DE LA POBLACION TOTAL

La figura 3 nos describe el status actual, general del clima laboral de la empresa en el cual se puede observar que tres de las variables se encuentran por encima de la media general.

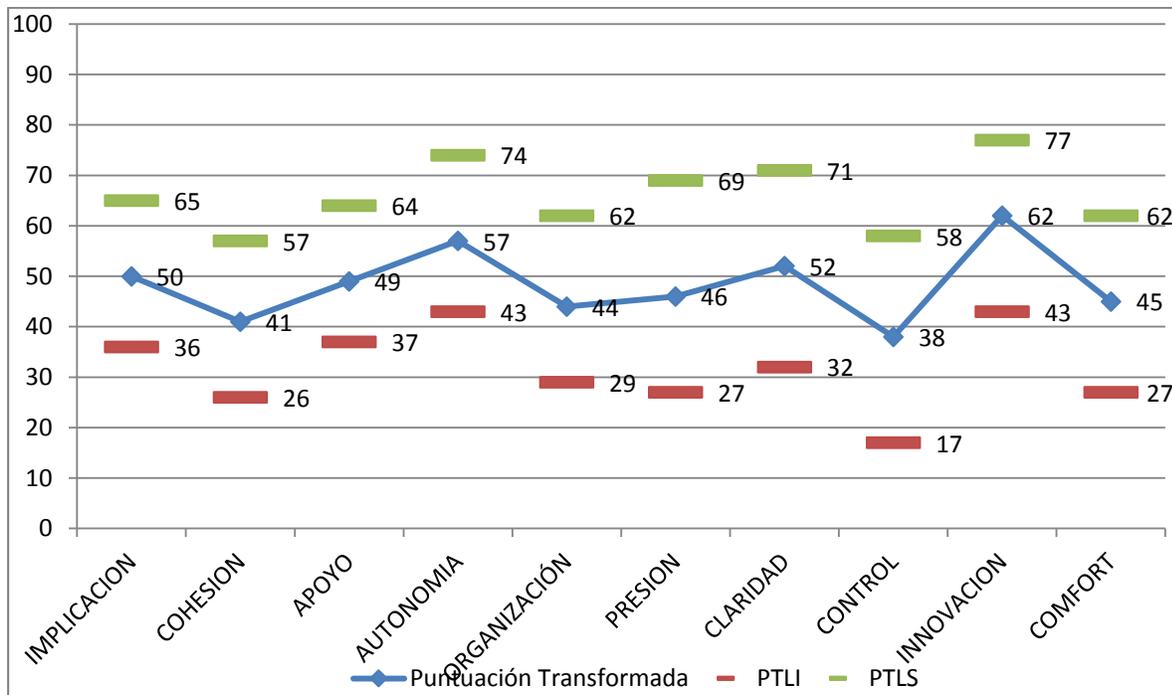


FIG.3 PERFIL GENERAL DE CLIMA SOCIAL LABORAL DE LA EMPRESA

La variable IN (innovación), se encuentra muy por encima de la media, esta variable nos indica que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo con el grado de variedad, el cambio y los nuevos enfoques, la variable AU (autonomía) destaca lo que la mayoría de la población aprecia al decir que el grado en el que se les anima a ser autosuficientes y a tomar iniciativa propia es dominante en su medio laboral; la variable CL (claridad), se encuentra en un grado aceptable, ya que muestra el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

Las variables que se presentan por debajo de la media son: CN (control) los trabajadores no se sienten cómodos con el grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tenerlos controlados, CO (cohesión) los empleados muestran su insatisfacción con el grado en el que son empáticos entre si y se muestran amables con los compañeros, OR (organización) el personal siente que el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea es insatisfactorio , CF (confort) los trabajadores se sienten insatisfechos con el grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable así mismo la variable PR (presión) muestra que el grado de urgencia o presión en el trabajo domina el ambiente laboral finalmente la variable AP (apoyo) nos muestra que los empleados no se sienten a gusto con el grado en que los jefes ayudan y animan al personal.

La variable IM (implicación) se encuentra dentro de la media y nos muestra el grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

Las figuras siguientes muestran el clima laboral, por área en la que podemos observar en la figura 4 en el **área administrativa** que todas las variables se encuentran por arriba de la media siendo la variable de autonomía, la más alta en puntuación demostrando que el personal dentro de esta área son independientes a las actividades que realizan, mientras que la variable más baja en esta área es Confort, denotando que son independientes pero hay carencia de comodidad en el clima laboral.

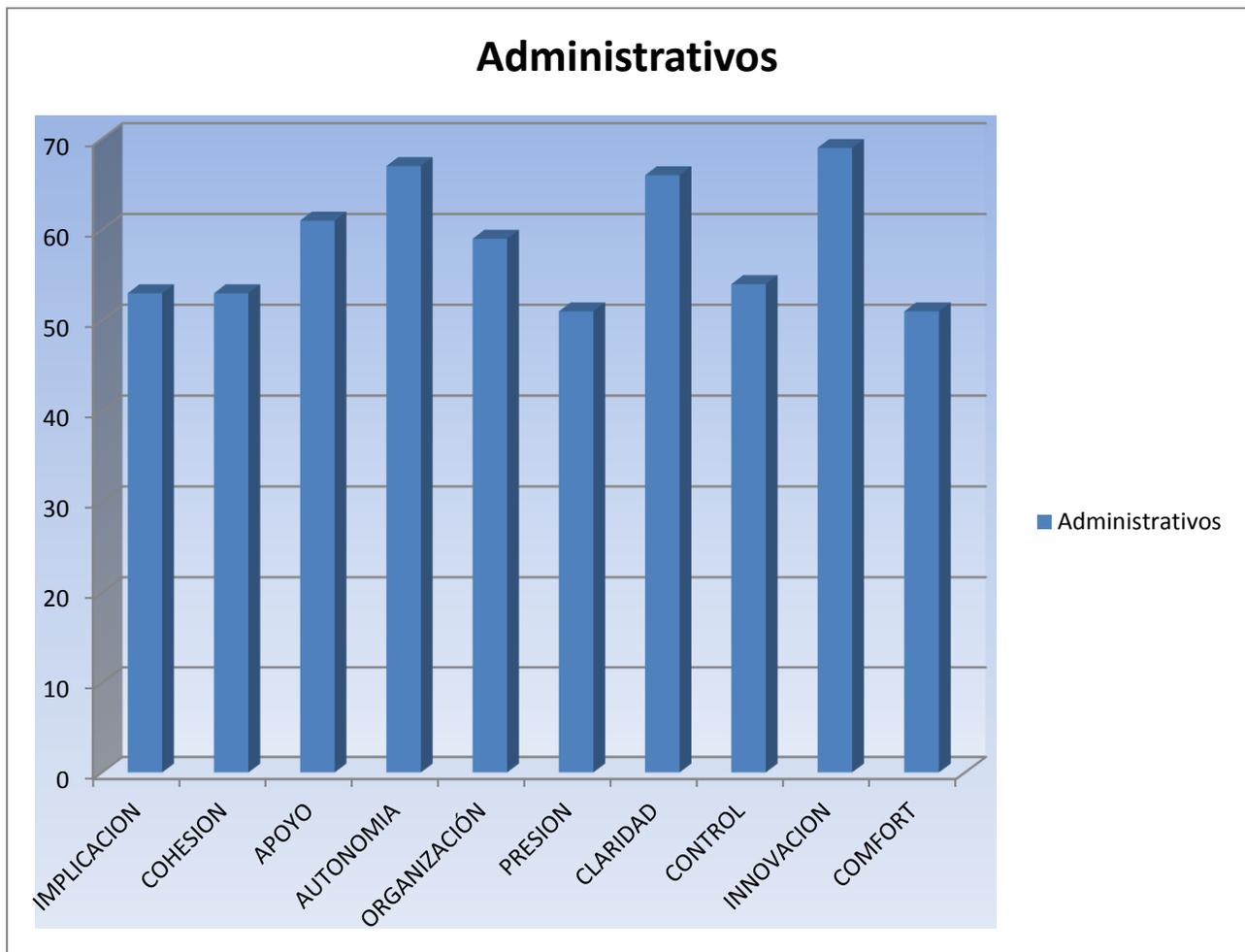


FIGURA 4 CLIMA LABORAL ÁREA ADMINISTRATIVA

La figura 5 nos muestra el clima laboral del **área de Snack**, en la que observamos que 5 de 10 variables se encuentran por debajo de la media, siendo la más baja la variable de control mostrando una falta de supervisión en el área por parte del encargado del área y de la área administrativa, quienes son los que se encargan de supervisar dicha área, continua la variable de organización, siguiendo con las variables de confort y cohesión, y la última por debajo de la media es la variable de apoyo, mostrando con estas puntuaciones que no hay trabajo en equipo, y por ende no hay comodidad en el área de trabajo.

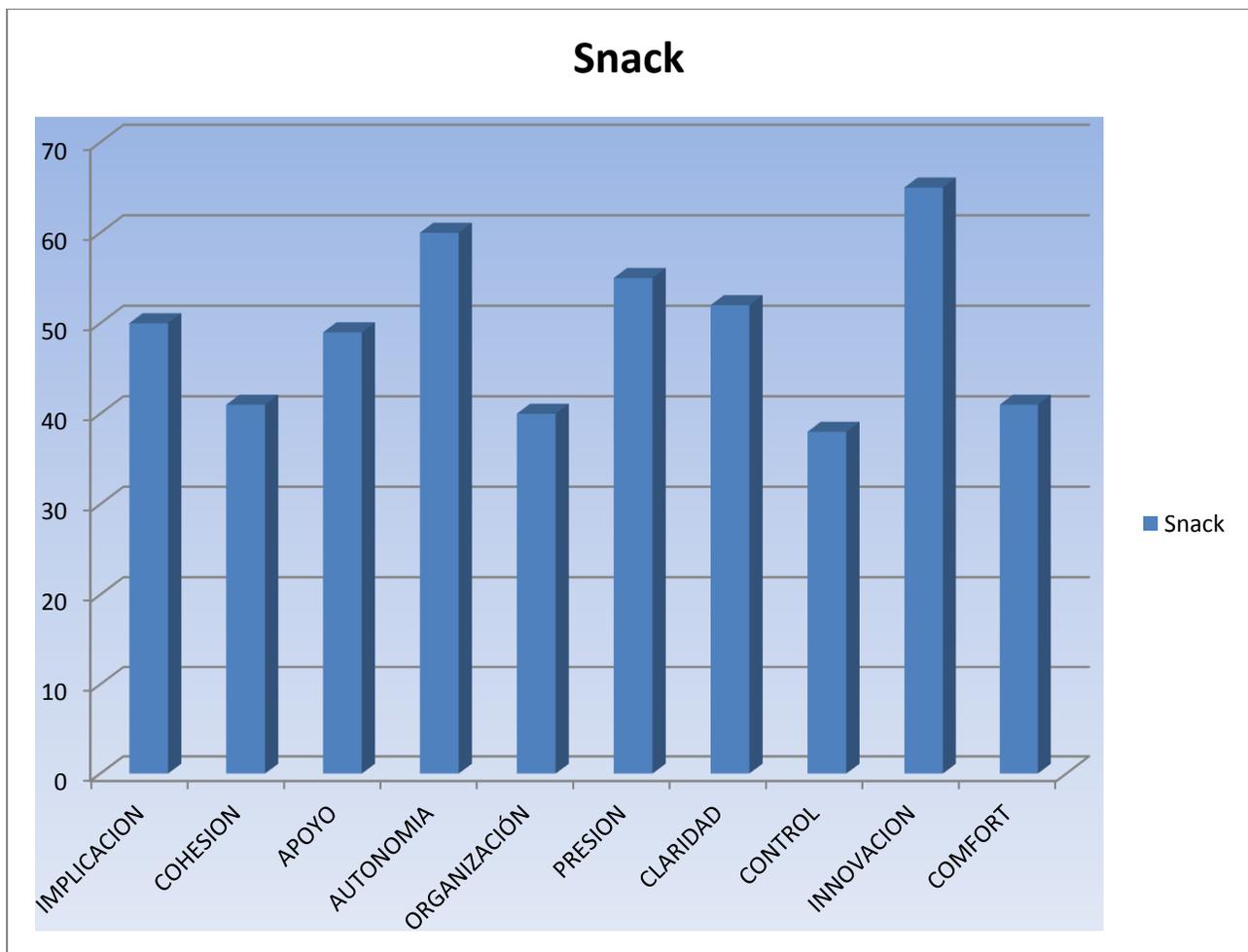


FIGURA 5 CLIMA LABORAL ÁREA SNACK

La figura 6 nos muestra el clima laboral del **área de Ingresos** en la que nos muestra la mayor parte de variables con puntuaciones por debajo de la media como lo son control, presión, implicación, confort, organización, y cohesión, sabiendo que esta área es donde se genera el mayor ingreso monetario de la empresa, se encuentra que es un área con un bajo clima laboral y es muy importante se trabaje con el personal del área para la mejora de sus áreas de oportunidad.

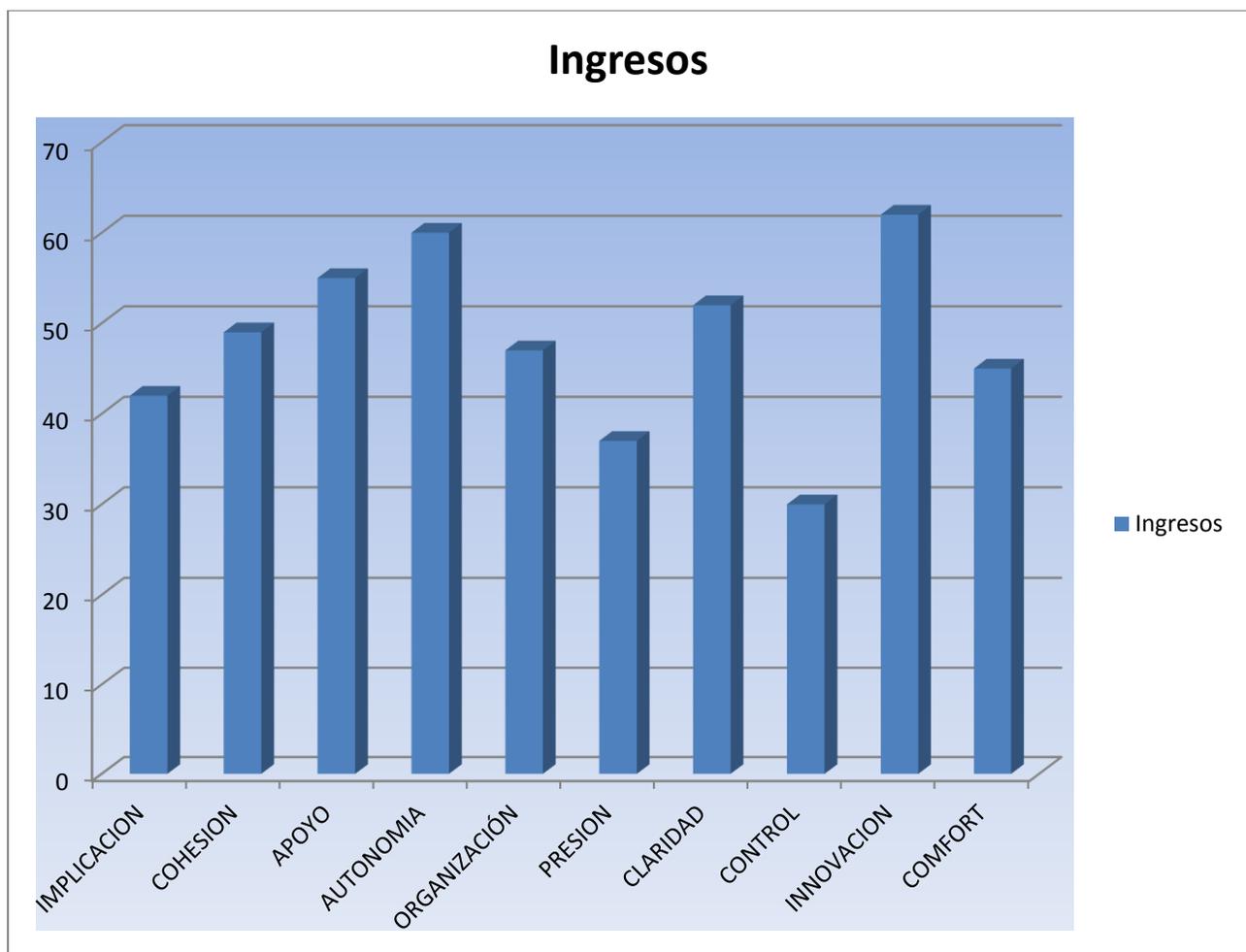


FIGURA 6 CLIMA LABORAL ÁREA DE INGRESOS

La figura 7 nos muestra las puntuaciones del clima laboral en el **área de Kids**, en la que las variables por debajo de la media son las siguientes: control siendo esta la variable más baja siguiendo presión, organización, cohesión, confort, apoyo y claridad, siendo esta el área con más variables por debajo de la media, cabe mencionar que es una de las dos áreas con más personal.

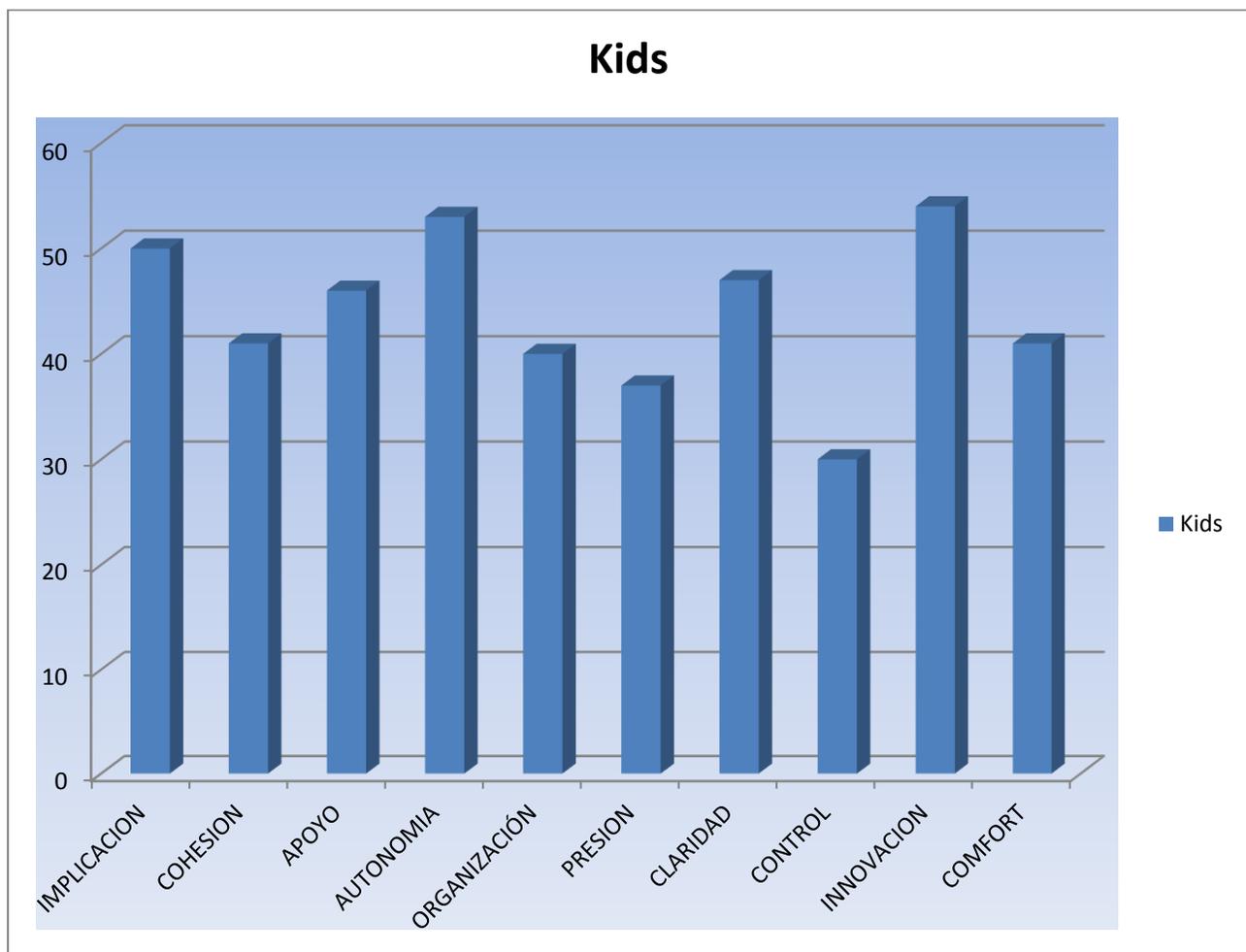


FIGURA 7 CLIMA LABORAL ÁREA DE KIDS

La figura 8 nos muestra las puntuaciones del clima laboral del **área de máquinas**, en la que solo cuenta con 4 variables por debajo de la media, siendo el área con menos variables, sin embargo es necesario trabajar en estas variables para mejorar, las variables son las siguientes: cohesión, control, presión, e implicación como se observa.

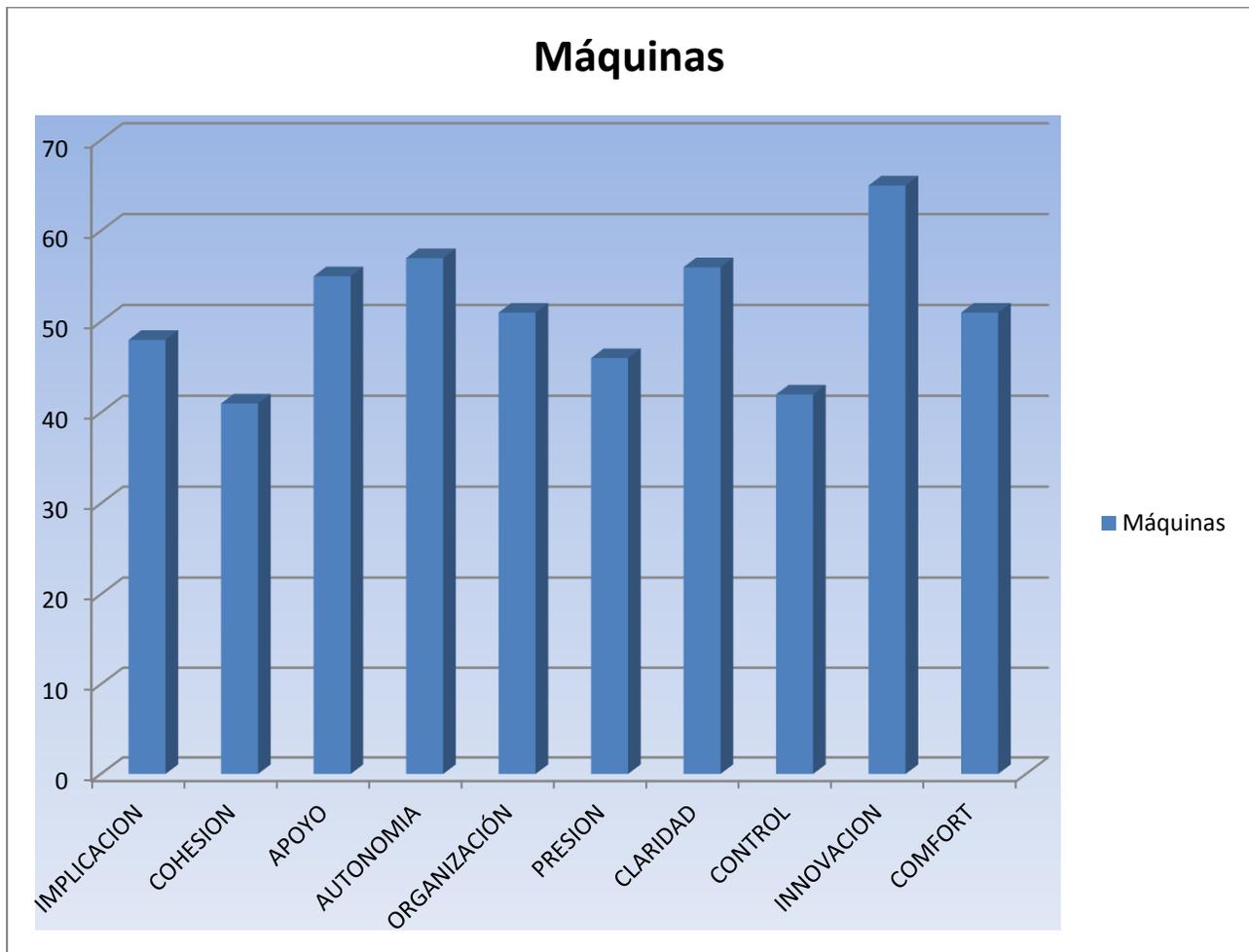


FIGURA 8 CLIMA LABORAL ÁREA DE MÁQUINAS

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Analizando el perfil general del clima organizacional de Recorcholis Lerma, es evidente la necesidad de mejorar la satisfacción del personal como condición previa a cualquier otra medida de dicha empresa para mejorar su gestión, pues como se puede observar en esta investigación la insatisfacción lleva fuertes actitudes negativas hacia la empresa, sus decisiones y hacia lo que ella significa; ocasionando que difícilmente los trabajadores apoyen las medidas tomadas por la organización y esto conlleve al fracaso de las mismas. Dentro de las áreas de mejora encontramos las variables de Organización y control, en las que los colaboradores de Recorcholis Lerma expresan su insatisfacción por la planificación, eficiencia y tareas que se les asignan, por ello es primordial que cada empleado realice sus tareas asignadas a nivel razonable de eficiencia, para que la organización alcance sus objetivos, un factor que influye de manera contundente es aquella persona encargada de delegar las actividades a realizar, ya que debe lograr un compromiso entre el colaborador y la organización a través de lo que implica la cultura de la empresa.

El trabajo en equipo es clave para el cumplimiento de objetivos, por lo cual, la cohesión y el apoyo entre los empleados debe ser generado y motivado por el líder, para facilitar un ambiente donde la empatía genere un soporte y se sientan satisfechos tanto a nivel individual; para realizar sus tareas asignadas con eficacia y eficiencia, como a nivel grupal; fortaleciendo el ambiente y trabajo en equipo

Una buena planificación de las actividades para el cumplimiento de objetivos debe ser valorada en función a que el ambiente laboral no se vea afectado por el grado de presión o urgencia que demanden las actividades delegadas a realizar tomando en cuenta los recursos humanos y materiales que posee la empresa.

Al diseñar el puesto de trabajo es necesario tener en cuenta tanto las características del equipo como de las personas (perceptivas, cognitivas, formativas), buscando siempre la mayor adecuación entre ellas, teniendo como finalidad la comodidad y facilidad para la realización de la actividad o trabajo del colaborador.

## CONCLUSIONES

La industria como lugar para estudiar la conducta es atractiva sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. Dentro de cualquier industria es necesario e importante tomar en cuenta el factor humano, es decir, saber cómo se siente y se encuentra nuestro personal, cuales son aquellos factores que están mermando su productividad y reconocer aquellas áreas de mejora.

Un psicólogo que se ocupa en la conducta industrial está muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, de la motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física; y de la salud mental, de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria, las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

En cualquier centro de trabajo el clima laboral va a influir de una o de otra forma en el rendimiento del trabajador, basándonos en los que nos dice Chiavenato (1993) que el clima influye en las empresas de tal manera que puede aumentar el nivel de motivación, satisfacción, métodos de trabajo, productividad, rotación del personal, ausentismo, etc. y este determina el éxito o fracaso de una empresa.

El entorno de trabajo percibido por los trabajadores de forma directa o indirecta influye de manera significativa ya que puede ser el regulador del sistema organizacional con el comportamiento individual.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede llegar a la conclusión de que el clima laboral percibido por los trabajadores dentro de la organización es insatisfactorio pues cabe mencionar, se encuentran varias áreas de mejora.

Los empleados perciben mucha inflexibilidad y falta de involucramiento por parte de los jefes así como una estricta supervisión que los lleva a tener altos niveles de presión dejando a un lado las tareas importantes para realizar las urgentes, creando así una

falta de organización y apatía además de una falta de cohesión y trabajo en equipo haciendo a un lado el apoyo entre ellos para realizar las tareas de forma eficaz y eficiente, del mismo modo que el espacio físico donde se realizan las tareas resulta ser un factor no grato para los trabajadores; escasa Ergonomía, la cual es la ciencia que estudia al trabajador en relación con las variables que interactúan en el lugar de trabajo y en el puesto de trabajo, siendo de suma importancia para proteger la salud y comodidad de los trabajadores y para aumentar la productividad en los centros de trabajo, favoreciendo de esta forma la percepción del clima laboral en el colaborador.

Las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual, esas satisfacciones no solo corresponden a las fisiológicas sino también a las necesidades sociales por ello es importante mantener un buen Clima Laboral dentro de la empresa.

En contraste a lo mencionado con anterioridad los trabajadores mencionan que la empresa está siempre en constante innovación pues se presentan novedades y cambios además de que se les permite innovar, la empresa está en un constante cambio. Los jefes animan a su personal para tener confianza en sí mismos cuando tienen algún problema generalmente los empleados tienden a ser especiales o independientes se les motiva a aprender cosas, se da la oportunidad de presentar proyectos y se les invita a ser independientes.

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Es por ello que resulta de suma importancia mantener un buen clima laboral para favorecer la satisfacción de las necesidades que va presentando el personal, pues nos encontramos en un constante cambio donde la interacción no debe ni puede ser exclusiva, deben participar todos los activos de la organización para en un primer momento favorecer los intereses de la organización y por ende la de los trabajadores o colaboradores.

Si bien el propósito principal de esta investigación es conocer el clima laboral de la empresa, la segunda es la realización de un programa que a través de los resultados obtenidos se acople a las características y necesidades que la organización presenta, para una óptima intervención, cabe mencionar que dicho programa diseñado (el cual se encuentra en el apartado de anexos de esta investigación), se adapta a los recursos humanos y materiales con los que cuenta la organización.

## REFERENCIAS

Alcover C. et al (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Ed. Mc Graw Hill. España.

Arias F. (1994) *Capacitación para la competitividad y colaboración*, México AMECAP.

Arias F. et al. (2004) *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, México.

Bhlander G. (2008) *Administración de Recursos Humanos*. México. Ed. Cengage Learning.

Chiavenato I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill, Colombia.

Chiavenato I. (2011) *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill, México.

Dunnett M. (2007) *Psicología Industrial*. Ed. Trillas, México D.F.

Furnham A. (2011) *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México. Ed. Alfaomega.

Grados J. (2004) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Ed. Trillas, México.

Hernández G. (2011) *Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. Núm. 52*.

Hernández, S., Fernández, C. Y Baptista, L. (2006) *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill, México.

Plací F. (2008). *Psicología de la Organización*. Ed. Pearson. España

Patron R. (2007) Metodología para estudios de clima organizacional en las Mipyme. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.

Porret M. (2008). *Recursos Humanos, dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España. Ed.ESIC.

Rodríguez J. (1993) *Administración Moderna de Personal*, México

Rescatado de: <http://www.slideshare.net/Lilianamorandriviera/clima-organizacional-1249063>, visto 26 de noviembre de 2013.

Rescatado de:

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>, visto 30 de noviembre de 2013.

Rescatado de:

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf), visto 1 de diciembre de 2013.

Rescatado de:

[http://www.ebc.mx/docs/mba/Comportamiento\\_Organizacional.pdf](http://www.ebc.mx/docs/mba/Comportamiento_Organizacional.pdf) (2011)

Rescatado de

<http://www.robortoreyna.com/biblioteca/Libro%20TIS/-LIBRO%20TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION%20SOCIAL-%20%20Capitulo%20VI.pdf>

Rescatado

de:

[https://www.seguroscaracas.com/paginas/biblioteca\\_digital/PDF/1/Documentos/Ergonomia/ergo\\_importanciadelaergonomia.pdf](https://www.seguroscaracas.com/paginas/biblioteca_digital/PDF/1/Documentos/Ergonomia/ergo_importanciadelaergonomia.pdf), visto en Mayo 2015.

## ANEXOS

# Anexo 1 Programa de Relaciones laborales

## Programa de Relaciones Laborales

El área de Relaciones Laborales es una función del departamento de Recursos Humanos muy importante y básico para lograr el buen funcionamiento y armonía laboral de la empresa.

Debiendo prever y solucionar conflictos y una manera de lograrlo es mantener buenas relaciones laborales, que no solo incluyen lo jurídico, sino tan bien lo humano, mediante programas de calidad de vida en el trabajo y programas de Incentivos económicos y no económicos. Así mismo, integrar los objetivos del trabajador o sindicato y los de la empresa. Mejorar la productividad y los satisfactores de los trabajadores.

La relación de trabajo se inicia con una figura jurídica que constituye el contrato individual o colectivo. El contrato de trabajo puede ser de duración indefinida o limitada a un tiempo o a una obra determinada en este renglón el auditor analizara el proceso de contratación y las obligaciones de los trabajadores y del patrón. Para así señalar y analizar las causas de terminación de los contratos y de ser posible marcar probables disciplinas y consecuencias de despido, rescisión o terminación de la relación laboral.

La negociación y administración de los distintos instrumentos normativos de la relación laboral, tanto como, los reglamentos y contratos de trabajo, requieren información y atención especializada para preceder a la evaluación por el auditor.

Las buenas relaciones laborales y el diálogo social eficaz no sólo son medios para promover mejores salarios y condiciones de trabajo, sino también la paz y la justicia social. Como instrumentos de buena gobernanza, fomentan la cooperación y el desempeño económico, ayudando con ello a crear un entorno propicio a la consecución del objetivo de trabajo de la organización.

**Diagnóstico actual 2015 de la Organización Recorcholis y Estado futuro esperado para el año 2016 posterior a la implantación del programa en referencia.**

## PERFIL DE DIAGNÓSTICO “RELACIONES LABORALES”

	Desfavorable					Favorable					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Factores Internos a la Empresa</b>		A2		A3		A1 A4		A1 A2 A3 A4		A5	
<b>Modelo de Relaciones</b>		B1	B2		B3 B4	B2	B1		B3		B4
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Diagnóstico 2015  
Pronóstico a 2016



## **El perfil de diagnóstico de relaciones laborales**

### **Factores internos a la empresa: A**

- A1 Filosofía de la dirección con respecto a las relaciones laborales**
- A2 Objetivo de las relaciones laborales, a criterio de la dirección.**
- A3 Organización de las relaciones laborales.**
- A4 Gerencia.**
- A5 Supervisión.**

### **Modelo de relaciones: B**

- B1 INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS**
- B2 RELACIÓN ENTRE ASISTENTES Y LA DIRECCIÓN**
- B3 RELACIÓN ENTRE ASISTENTES Y TRABAJADORES**
- B4 RELACIÓN ENTRE ASISTENTES Y TRABAJADORES.**

### **Objetivo y plan.**

Conforme al caso **RECORCHOLIS** se puede considerar algunos puntos a discutir:

Al hablar de factores internos dentro de la empresa encontramos dentro de la Filosofía de la dirección con respecto a las relaciones laborales una integración intermedia, lo que se pretende el aumentar la participación de la dirección dentro de las relaciones laborales, continuando con el objetivo de las relaciones laborales, a criterio de la dirección, consideramos que no había participación de la dirección ni toma de decisiones dentro de las relaciones laborales y mediante el programa se busca lograr la organización de las relaciones laborales para que de esta manera los objetivos en vez de ser opuestos se consoliden al menos como paralelos por lo que es necesario que tanto la Gerencia como la Supervisión, estén más cohesionados para llevar a cabo sus objetivos.

En cuanto a los factores internos al sindicato, la filosofía del sindicato va a dirigirse a considerar de nuevo las necesidades de los trabajadores como lo hacía en un principio, haciendo que objetivo del sindicato sea tener pros y favorecer así a los trabajadores,

por lo que es importante la organización del sindicato, iniciando con que los líderes sindicales y delegados sindicales establezcan objetivos claros de las formas de trabajo y las funciones que cumple el sindicato dentro de la empresa.

Para concluir es importante esclarecer que los objetivos deben ser ampliamente difundidos entre los trabajadores y que paulatinamente éstos participen en el diseño y construcción de los mismos, solamente de esta forma se consolidará una relación laboral fuerte en la que se observe un clima laboral favorable en el que prolifere la productividad y la satisfacción laboral.

**Fecha de cumplimiento:** junio 2016

### **Modelo de relaciones -diagnóstico 2015-**



En el Modelo de Relaciones 2015 de diagnóstico se puede observar que:

Los objetivos de la Dirección son sólidos, consistentes, específicos y realizables

Relación 1 entre los objetivos y la dirección es consistente, solamente falta que estos sean conocidos por los colaboradores y en función de ello, sean abrazados con entusiasmo y de este modo se incremente la productividad.

Relación 1 entre la dirección y los supervisores es débil.

Relación 2 entre los supervisores y los trabajadores es débil.

Relación 3 entre los dirección y los trabajadores es débil.

Esto sugiere que la relación entre los colaboradores y la Dirección de RECORCHOLIS está fragmentada ya que se considera que la dirección toma medidas que tienen un impacto poco favorable para las relaciones laborales.

Los objetivos y por lo tanto las acciones de cada uno son totalmente opuestos por lo que generó que los trabajadores de alguna manera decidieran hacia qué parte apoyar y seguir.

## Objetivo del Modelo de Relaciones 2016



En el Modelo de Relaciones proyectado a 2016 se puede observar que:

Los objetivos de la Dirección son sólidos, consistentes, específicos y realizables

Relación 1 entre los objetivos y la dirección es consistente.

Relación 2 entre la dirección y los asistentes debe ser muy fuerte.

Relación 3 entre La dirección y los trabajadores debe ser muy fuerte

De acuerdo con ésta proyección del Modelo de Relaciones se busca generar principalmente objetivos paralelos para que la Dirección de RECORCHOLIS responda positiva y efectivamente en pro de la organización, de ellos mismos y por supuesto de sus trabajadores. Manteniendo con mayor influencia a la Dirección para tener el control como debe ser de la empresa para cumplir con los objetivos planteados y mantener así relaciones laborales saludables.

## **Plan**

Implementar un programa motivacional que permita que quienes laboran en Recorcholis, Lerma puedan comunicarse de forma efectiva y asertiva, lograr la convivencia para poder así apoyarse y cohesionarse, principalmente el Sindicato tanto con la Dirección y los trabajadores debido a la relación que se ha ido permeando, por lo que la motivación a los empleados en la organización es importante, generando una nueva cultura laboral que represente un cambio positivo en la actitud, en la mentalidad y en una nueva perspectiva en la forma de ver y realizar el trabajo; es pertinente erradicar en la medida de lo posible cuantos vicios existan en el mundo laboral, reforzando las cualidades, construyendo una armoniosa relación interpersonal entre trabajadores y empresarios, es necesario también iniciar una etapa de colaboración basada en nuevos valores y actitudes.

Es bien sabido que el trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común, por lo que debe valorarse mediante retribuciones justas en la que se reconoce entre otros, el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan.

## Actividades:

### 1. Actividades de motivación

Para elevar la motivación intrínseca, este programa retoma los siguientes reforzadores así como su sentido de pertenencia, se incrementa y por consiguiente, su producción sea mayor:

- *Festejo de cumpleaños:* el hecho de tener en cuenta y felicitar a las personas genera sentido de pertenencia y les hace saber el valor que tienen para la organización.
- *Premios de reconocimiento:* se realizan reuniones para celebrar determinados logros laborales, de forma individual o colectiva, esto se hace de forma verbal, haciéndoles saber a los trabajadores lo que se piensa de sus logros, como por ejemplo palabras de aliento o simplemente de felicitaciones. Aunado a esto, cada logro se plasmará en el mural del mes.
- *Flexibilidad laboral:* dar el día libre a los cumpleaños. Cuando se presente alguna situación para el trabajador considerar lo que sucede y ser flexibles para que él lo solucione.
- *Actividades de integración:* torneos de fútbol, maratones, actividades de Outdoor Training (ver anexo) y actividades para los hijos de los empleados, realizadas los fines de semana para que también lo compartan sus familias.

De no ser esto posible, la escuela podría aprovechar a los promotores (personas designadas por área) para realizar sesiones de acuerdo a sus labores (artes, danza, música y cultura física) los días viernes, lo cual favorecerá a la comunicación, formación de estrategias, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

## 2. Actividades de capacitación:

- *Plan de carrera:* contribuye a valorar a los profesionales de la empresa según sus características, aptitudes y experiencia profesionales, teniendo en cuenta también su capacidad de contribuir a que la primaria marque la diferencia en el mercado actual y de esta forma aumentando la competitividad.

Consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la empresa y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y empresa, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la empresa para crear un plan de formación continuada y la evaluación. En este proceso, que ha de ser continuo, el trabajador establece sus metas de carrera y es capaz de identificar los medios por los que alcanzarlas con la ayuda de la empresa.

Para crear un plan de carrera es necesario contar principalmente con:

- Nombre del empleado o empleados
- Edad
- Nivel de estudios
- Puesto que desempeña en la empresa
- Puesto que podría desempeñar en el futuro
- Antigüedad en la empresa
- Puntos fuertes o débiles, a mejorar y a reforzar
- Necesidades de capacitación
- Evaluación del desempeño

- *Programa de sugerencias y mejoras:* se estimulan, se evalúan y se llevan a cabo sugerencias realizadas por los empleados, recompensando a aquellos que ofrecen ideas con aplicaciones prácticas y que generen resultados para la organización. Esto puede ser través de colocar un buzón en la dirección y que cada persona vaya depositando sus sugerencias.