



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

División de ciencias sociales y humanidades

Licenciatura en Psicología social

tema:

CLIMA
De una Organización Exitosa

ALUMNA:

Ibarra Ayala Alma Gissel

ASESOR:

Salvador Arciga Bernal

Diciembre 2003

ÍNDICE

1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	3
2. <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	4
3. <u>MARCO TEÓRICO</u>	
3.1. <u>ORIGEN DE UNA SOCIEDAD ORGANIZADA</u>	7
3.1.1 El trabajo como factor iniciador	8
3.1.2 Trabajo y organizaciones	9
3.2 <u>ORGANIZACIONES</u>	11
3.2.1 Introducción	11
3.2.2 Historia de las organizaciones	13
3.2.3 Formas de ver a las organizaciones en la historia	16
3.2.4 ¿ Organizaciones?	17
3.2.5 Dinámica organizacional interna	18
3.3 <u>CLIMA ORGANIZACIONAL</u>	20
3.3.1 Introducción	20
3.3.2 Definición de clima	22
3.3.2.1 Cultura	26
3.3.3 Dimensiones del clima	29

3.4	<u>CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT</u>	33
3.4.1	Antecedentes	33
3.4.2	Instrumento (PCO)	34
3.4.2.1	Antecedentes metodológicos	35
3.4.3	Sistemas de organización de Likert	36
3.4.3.1	Dimensiones de los sistemas	42
4.	<u>CONSTRUCTORA FRISA INGENIERÍA SA DE CV.</u>	50
5.	<u>METODOLOGÍA</u>	53
6.	<u>RESULTADOS</u>	57
7.	<u>CONCLUSIONES</u>	82
8.	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	87

APENDICES

1. INTRODUCCIÓN

El fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana; convirtiendo a la organización en la institución social dominante. La evolución de la sociedad ha situado a la organización como una parte integrante y fundamental, hasta el grado de llegar a depender de ella para su propia existencia. Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce (Cruces, 2000), es por ello que el tema de esta investigación hace referencia a las organizaciones y a su buen funcionamiento y desarrollo a partir de un favorable clima laboral.

Para poder comprender e introducirnos al desarrollo del trabajo es necesario tomar en consideración el clima; el clima laboral puede variar de una organización a otra de acuerdo a el estilo de liderazgo, motivación, etc que se ejerza en ella.

La población sobre la cual se realizó esta investigación es el departamento de coordinación de concursos de FRISA INGENIERÍA S.A. de C.V., organización que se ha mantenido durante 18 años vigente, además de reportar crecimiento económico y humano en un 200%.

El presente estudio tiene una perspectiva psicosocial aplicada a las organizaciones. Las organizaciones pueden ser entendidas como sociedades miniatura (Silverman, 1970 en Davis, 1991) y ser estudiadas a través del análisis cultural.

La teoría que nos respalda es la de Rensis Likert y su instrumento PCO (perfil de características organizacionales), por tener una visión psicosocial de la organización, tomando en consideración los procesos psicosociales dentro de la misma.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las personas creamos empresas, nos incorporamos a trabajar en ellas y utilizamos los productos y servicios de las mismas con el propósito, a veces inconsciente, de ser saludables, productivos y felices (Aquino, 1996). En este sentido el desarrollo del ciclo vital de las personas tiene cierto interesante paralelismo con el propio desarrollo de las actividades laborales (Luque, 2000). Así la actividad laboral es determinante no solo para la organización (empresa) sino también para el óptimo desarrollo de todos sus integrantes y de la sociedad misma.

El fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana; convirtiendo a la organización en la institución social dominante. La evolución de la sociedad ha situado a la organización como una parte integrante y fundamental, hasta el grado de llegar a depender de ella para su propia existencia. Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce (Cruces, 2000).

Actualmente la sociedad de la mayoría de los países es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente, es confiada a organizaciones como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército u organizaciones de servicios públicos, en virtud de lo anterior es imperioso que las organizaciones funcionen adecuadamente, para lo cual el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Todas las organizaciones están constituidas por personas, las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales y las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales. Así el concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua mediante el trabajo (Grados, 2003) constituyendo a una sociedad fundamentada en organizaciones.

Una persona que asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, su grupo de trabajo. Lo anterior aunado a una situación mundial de competencia ha generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos. En este sentido es necesario modernizar la gestión en términos generales promoviendo una mayor eficiencia y el desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la misión y los objetivos estratégicos. En este marco, la gestión de recursos humanos pasa a ser un pilar fundamental en el logro de los objetivos propuestos. Así, una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas, participativas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones.

Si se desea actuar dentro de una empresa de manera eficiente y estratégica no puede olvidarse de la Cultura organizacional. No tomar en cuenta este punto es arriesgarse a fracasar con un proyecto, ya que un estudio de Clima Organizacional permite identificar, categorizar y analizar los procesos psicosociales de interacción entre los integrantes de la organización.

El cambio organizacional debe traer consigo un cambio de Cultura Organizacional; mantener un Clima Organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la administración de recursos humanos y es un tema que viene ganando cada vez mas la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo.

En este sentido el término clima no tiene sentido si no es a la luz de la noción de grupos, así, para la psicología social los grupos constituyen totalidades dinámicas formadas con base en las interacciones que ligan a los individuos, en donde la dinámica social que resulta es independiente de las voluntades individuales. Así toda dinámica o clima de grupo es la resultante del conjunto de las interacciones dentro de un espacio psicológico social. Kurt Lewin en su psicología de grupos descubre su rasgo fundamental, su *dinámica*, en la cual muestra la importancia del clima y lo poco determinante que en realidad es la personalidad o características individuales para el desarrollo, cohesión, rechazo o superación que se pueda dar en un grupo y en consecuencia en cada uno de sus miembros. Para el Kurt Lewin el clima es fundamental para el crecimiento tanto del individuo como del grupo -en nuestro caso de la organización-. De ahí la importancia vital, para los directivos organizacionales, de crear climas que posibiliten el crecimiento de sus miembros y así mismo de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados 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. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de ideas consolidadas que traspasan la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Grados, 2003).

En este sentido el cuestionamiento que atañe a esta investigación es ¿Cual es el clima laboral en FRISA, S.A. de C.V.?

3.MARCO TEÓRICO

3.1. EL ORIGEN DE UNA SOCIEDAD “ORGANIZADA”

La vivencia y convivencia del ser humano siempre ha estado marcada por su actividad intelectual y/o física, la cuál se encuentra sustentada en las diferentes creencias e ideologías que han existido en la sociedad. Una idea dominante en la sociedad y por lo tanto en el hombre es la cadena de los deseos sociales de enriquecimiento para proveerse de todo lo socialmente reconocido y la posibilidad de obtenerlo mediante el trabajo; con base en esta idea las mismas sociedades construyeron instituciones las cuales serian las encargadas de proveerle de trabajo.

En este sentido las organizaciones son un resultado cultural que se consolida en una sociedad constituida y fundamentada en el funcionamiento de estas, en donde las organizaciones son el mecanismo de coordinación y ordenación que responde a las necesidades y retos sociales, logrando poner a trabajar el conocimiento como herramientas, producto y proceso en el diseño del trabajo y del conocimiento mismo.

El desarrollo del ciclo vital de las personas tiene cierto interesante paralelismo con el propio desarrollo de las actividades laborales (Luque, 2000). La existencia de las personas parece estar sustentada en “tener o no tener trabajo”. ya que este es portador de la tranquilidad, subsistencia y por que no de la felicidad misma, siendo el trabajo la base de sustentación de las organizaciones y de su dinámica. En este sentido el contexto, espacio y tiempo laboral es un factor determinante para la organización y para cada una de las personas que la constituyen.

El reconocimiento de la importancia del contexto donde se desarrolla la actividad laboral deja paso a desarrollos teóricos que proporcionan perspectivas de los fenómenos estudiados (Luques, 2000). Pensadores como Benjamín Franklin decía “el tiempo es dinero”; Smith “la riqueza es deseable ante todo”; Si hubiera que deducir una definición del trabajo de acuerdo con Smith, esta sería meramente instrumental: es la fuerza humana y/o mecánica que permite crear valor (Méda, 1998). Sin embargo todo lo anterior, no explica, por sí solo la aparición del trabajo, tal como lo vivimos hoy en día.

Las personas creamos empresas, nos incorporamos a trabajar en ellas y utilizamos los productos y servicios de las mismas con el propósito, a veces inconsciente, de ser saludables, productivos y felices (Aquino, 1996). En este sentido el avance tecnológico y la paulatina división del trabajo van marcando el largo proceso de cambio desde la organización de trabajo tradicional a la transición sociolaboral en las sociedades industrialmente desarrolladas, convirtiéndose el trabajo en el centro y el fundamento del vínculo social, siendo una actividad esencial al hombre en sentido de la cual se relaciona con su ambiente, esto en virtud de que es en donde pasa la mayor parte de su tiempo y que le permite obtener los medios físicos e ideológicos para relacionarse con los demás.

3.1.1 El trabajo como factor iniciador

El trabajo es una realidad psicosocial fruto de la interacción de las personas que lo realizan en el seno de un marco social (Guillén y Guil, 2000). El trabajo se configura como realidad socialmente construida extraordinariamente dinámica que ha venido experimentando importantes transformaciones debido a la confluencia de factores sociales, culturales, económicos y políticos. En las épocas o culturas primitivas podemos apreciar la relevancia articuladora de la estructura social del trabajo – recolección y caza-. En la actualidad al trabajo se le considera como una actividad de carácter productivo que realizan las personas aportando recursos propios (energía, habilidades y conocimientos) para la obtención de algún tipo de compensación material y/o psico-social. Pero no siempre se tuvo esta idea, en las diferentes visiones y estructuraciones sociales que se han tenido acerca del trabajo, el “tiempo” ha jugado un papel estelar, fue la primera forma de cuantificarlo y por lo tanto intercambiarlo, siendo el trabajo el primer precio -la moneda de intercambio primitivo-, todas las riquezas del mundo se compraban con trabajo medido en tiempo, convirtiendo al tiempo en la esencia del trabajo. En donde se tenía como común denominador de productividad, un resultado concreto –material, palpable-, un producto (riqueza); en esencia es el siglo XVIII el que convierte al trabajo en el medio de crecimiento de la riqueza.

A principios del siglo XIX el trabajo comienza a convertirse en el símbolo de la autonomía individual, ya que, supone que con el simple ejercicio de sus facultades la persona es capaz de satisfacer sus necesidades. Locke decía que el esfuerzo del

cuerpo y la obra de sus manos son únicamente de la persona, o como diría Marx: “el trabajo en sociedad permite al individuo negociar con sus talentos y vivir”. Siendo el trabajo una mercancía, comienza a ser necesario establecer los criterios justos para recompensar al trabajador, pero también al que presta el capital y al propietario de las tierras, encontrar los criterios para el reparto justo, de modo que resulta necesario saber lo que vale cada trabajo siendo éste comercializable y en donde todos los hombres son libres e iguales. Con arreglo a esta idea se suprimirán las organizaciones y gremios que venían regulando el acceso a los oficios y sus retribuciones, marcando la transformación social del trabajo y por lo tanto de las organizaciones, idea a la cual nos remitiremos en el siguiente apartado.

Ya en las tres grandes corrientes de pensamiento del siglo XX existe una visión similar del trabajo. Para el pensamiento cristiano el trabajo es la actividad fundamental del ser humano, que espiritualiza la naturaleza y permite profundizar las relaciones con el prójimo, el trabajo es la continuación terrenal de la creación divina. Por su parte los humanistas consideran el trabajo como la más alta expresión de la libertad creadora del hombre. Finalmente, para el marxismo el trabajo contiene la esencia del hombre además de posibilitar la relación que los hombres guardan entre si es decir, de construir en grupo un orden nuevo, portador de valores comunitarios.

3.1.2 Trabajo y organizaciones

El trabajo como hecho social total, estructura de parte a parte nuestras relaciones con el mundo y nuestras relaciones sociales, esencia del hombre en tanto la historia muestra que el hombre se ha convertido en lo que es gracias al trabajo. Siendo el principal medio de realización del hombre que en nuestra sociedad actual es posible en y mediante las organizaciones. La relación que guardan entre si la organización con el trabajo es de interdependencia, la organización con sus estructuras y procesos influirá de manera decisiva en la idea de trabajo que se tenga y en como se ejerza esta, sin embargo su relación no se limita a esto (Howell, 1979).

Podemos decir, que el origen de las organizaciones esta fundamentado en la idea de trabajo y en como esta surgió y se modificó; históricamente en el desarrollo de las organizaciones dentro del marco de trabajo, podemos distinguir, tres fases principales: a) *Sistema gremial*: Los gremios eran asociaciones de comerciantes y artesanos que pretendían ayudarse, protegerse y relacionarse mutuamente; b) *Sistema doméstico*: Constituyo una trasformación del sistema de producción con respecto al sistema gremial, una de las principales características fue que el lugar físico de trabajo se trasfiere del taller del artesano al hogar; c) *Sistema fabril* : Consistía principalmente en que los trabajadores -ahora obreros-, se les provee de formación y herramientas y se les paga un salario; es este sistema el que marca el inicio del surgimiento de las organizaciones tal y como las conocemos hoy en día.

La sociedad de nuestros días se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones. El fenómeno organizacional se ha extendido a todas las formas de actividad humana; convirtiendo a la organización en la institución social dominante. La evolución de la sociedad ha situado a la organización como una parte integrante y fundamental, hasta el grado de llegar a depender de ella para su propia existencia. Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce (Cruces, 2000). En este sentido el concepto básico que sustenta la idea de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua mediante el trabajo (Grados, 2003). Así no es difícil de entender la importancia de las organizaciones ya que el trabajo es el centro y el fundamento del vínculo social, siendo una actividad esencial al hombre en virtud de la cual se relaciona con su ambiente. Lo anterior es producto de la trasmisión de ideas, creencias, etc., de generación en generación que nos ha llevado a considerar como normal lo que no es sino una excepción histórica (Wexley, 1990).

3.2. LAS ORGANIZACIONES

3.2.1 Introducción

Lo psicosocial hace referencia al conjunto de relaciones dinámicas, cambiantes y continuas entre elementos que se influyen mutuamente, dependiendo tanto de la composición y mecanismos de las estructuras sociales como de las características de los agentes Inter-actantes y del medio o contexto de la interacción (Luques, 2000). En este sentido la dinámica social ha modificado las características y/o elementos que determinan la necesidad de nuevas formas de regulación social, las cuales se cristalizan en las organizaciones.

La vida de las personas depende de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de aquellas (Chiavenato, 1990). Lo que compran los propietarios de los medios de producción es infinito en potencia, pero en su realización está limitado por el estado subjetivo de los obreros, por su historia previa, por las condiciones sociales generales bajo las que trabaja, lo mismo que por las condiciones particulares de la empresa y por el nivel técnico del trabajo (Braverman, 1987). De esta manera las organizaciones actuales son quizá, en cualquiera de sus variedades y formas, uno de los fenómenos más importantes de nuestra época, de tal forma que el resto de los fenómenos, ya sean sociales, psicológicos, políticos, religiosos o económicos, están enmarcados en algún tipo de organización de modo que la sociedad actual es un producto de ellas (Rodríguez Fernández, 1998). Así nuestro tiempo social se inicia y termina en su ámbito. En el colmo de esa idea se ha pensado que todo lo que es bueno o malo para la humanidad sólo puede lograrse por medio de las organizaciones (Arciga, 1995).

Las organizaciones conforman buena parte del mundo actual. Gran parte del estilo de vida de la sociedad contemporánea está determinada por las organizaciones y éstas afectan tanto a la conducta colectiva como a la conducta individual (Cruces, 2000).

Como ya revisamos en el apartado anterior (3.1.1) el trabajo fue el que dio paso u origen a las organizaciones, con lo que podríamos considerar a las organizaciones como la institucionalización del trabajo, pero a pesar de siempre haber existido el trabajo en la historia de la humanidad –como actividad física o intelectual-, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que tuvo inicio hace muy poco tiempo (Chiavenato, 1990). Hace 80 años, las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes; como los médicos y los abogados, que trabajaban por su cuenta propia, el labrador, el almacenista de la esquina, etc –sistema gremial y domestico (apartado 3.1.2)-. Actualmente la sociedad de la mayoría de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente, es confiada a organizaciones como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército u organizaciones de servicios públicos.

Ya en nuestro siglo, con el desarrollo de las modernas ciudades industriales aparecen una serie de características a nivel económico, sociopolítico y laboral que dan origen a un nivel mayor de especialización del trabajo y un aumento espectacular de las industrias. Todo este sistema industrial necesita del soporte de un gran número de organizaciones de todo tipo, ya sean instituciones públicas o privadas, que sean capaces de satisfacer todas las necesidades de la sociedad actual (Guillén y Guil, 2000). Así las organizaciones se encuentran determinadas por normativas legales y condicionadas por una estructuras sociales a las cuales deben satisfacer.

Anteriormente mencionamos que la dinámica social dependerá del tipo de interacción que se de en ella, esto aplicado al mundo de las organizaciones nos lleva a considerar como parte fundamental al factor humano, ya que es este el que posibilita la interacción dentro de la organización. Es decir el elemento básico de toda organización son las personas cuyas interacciones la componen, aunque las personas siempre están cobijadas en estas a través de alguna especie de estructura que determina la existencia de la organización (Chiavenato,1983). Las instituciones por el solo hecho de existir,

también controlan el comportamiento humano estableciendo pautas definidas de antemano que lo canalizan en una dirección determinada (Berger,..., en Arciga, 1995). Con base en lo anterior podemos decir que la organización esta compuesta de individuos o grupos encaminados a conseguir ciertos objetivos por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con cierta continuidad a través del tiempo (Potter *et al.* 1975, 69 en Peiro, 1997).

3.2.2 Historia de la organización

A mediados del siglo XVIII las empresas se desarrollaron con mucha lentitud. Fue hasta James Watt y su maquina de vapor que se dio origen a una nueva concepción del trabajo que modifico completamente la estructura, social, política, económica y comercial de la época. Este periodo es conocido como la revolución industrial que es la que preparo el camino para el surgimiento de las empresas modernas y sus desafíos. La historia de las organizaciones puede dividirse en seis etapas (Ver cuadro 3.2.2.1).

Desde épocas pasadas, las labores campesinas y la elaboración de productos manufacturados habían dependido de la fuerza física de los hombres, los animales de carga y de las herramientas que los hombres elaboraban para estas actividades, para el siglo XVIII, las aportaciones científicas transformaron la situación descrita anteriormente: se introdujo maquinaria cuya fuente de energía ya no dependía de los recursos tradicionales; maquinaria, fábricas, capital, riqueza, cambio que se conoce históricamente con el nombre de Revolución Industrial. En la sociedad preindustrial la vida está marcada por la lucha por la supervivencia, el desarrollo tecnológico es bajo, y la división del trabajo es rudimentaria, pero la revolución industrial va a introducir cambios sustanciales tanto sociales y laborales.

Cuadro 3.2.2.1 Etapas de la historia de la organización*

Etapa	Periodo	Características
1.- Artesanal	Desde la antigüedad hasta antes de la revolución industrial (Hasta 1780)	La mano de obra es intensiva y no calificada, predominan las granjas o talleres pequeños con herramienta rudimentaria
2.- Transición a la industrialización	Primera revolución industrial (1780 a 1860)	Surge una mecanización de los talleres y de la agricultura.
3.- Desarrollo industrial	Segunda revolución industrial (1860 a 1914)	La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un dominio creciente en la naciente industria. El capitalismo industrial se ve desplazado por el capitalismo financiero. Las empresas exitosas experimentan un crecimiento desmesurado y un proceso de burocratización con un enfoque mecanicista en sus funciones.
4.- Gigantismo industrial	Entre las dos guerras mundiales (1914- 1945)	Organización y tecnología avanzada con fines bélicos
5.- Moderna	Desde la posguerra hasta 1980	La investigación y el desarrollo tecnológico se llevan acabo en las empresas y se orientan hacia usos comerciales
6.- Globalización	Actualidad (desde 1980 en adelante)	Complejidad y variabilidad ambiental, sustitución del músculo y cerebro humano por la maquina.

* La idea fue tomada de Chiavenatto, I., 2001, p.6

La Revolución Industrial tiene su origen en el siglo XII, cuyos conocimientos fueron trasladados al plano de la producción agrícola e industrial. Para el siglo XVIII, todo lo referente a la productividad y al trabajo fue regido por el conocimiento científico.

Un invento que transformó la industria durante el siglo XVIII fue la máquina de vapor. Se atribuye su invención en 1712, al inglés Newcomen y su perfeccionamiento a James Watt, en 1776. Fue fuertemente empleada como herramienta por excelencia por la industria textil, la producción de acero contribuyó a mejorar los sistemas de transporte (tendieron rieles por donde circularon hacia 1813 las primeras locomotoras que

funcionaban con motor de vapor); en la navegación, los veleros ingleses fueron modernizados gracias al motor de vapor.

Sin embargo, los beneficios del progreso industrial se reflejaron en unos pocos bolsillos: el de los industriales, comerciantes y banqueros; los trabajadores, en cambio, padecieron con las innovaciones tecnológicas, al grado que se convirtieron en piezas reemplazables de una maquinaria enorme y compleja; siendo la Revolución Industrial el cambio en la forma de trabajo en las sociedades europeas en los siglos XVIII y XIX.

Así podríamos definir a la revolución industrial como el conjunto de transformaciones económicas, políticas y técnicas que se inician en Inglaterra en el último cuarto del siglo XVIII que se extienden a Europa y el resto del mundo, consolidando el capitalismo el cual trajo en el plano económico estructural, el dominio de la industria, la formación de grandes acumulaciones de capital y la separación entre propiedad y administración; en el plano tecnológico se sustituye el hierro por el acero como material básico de la industria, la energía a vapor es sustituida por la electricidad y los derivados del petróleo; se adoptan sistemas de producción de masas, se realizan cambios importantes en el transporte y en las comunicaciones generando transformaciones en el modo de trabajo y por lo tanto en el funcionamiento de las organizaciones.

En cada etapa o periodo se desarrollan características tanto psicológicas, tecnológicas y sociales determinantes, por ejemplo: Los efectos combinados de la revolución industrial, que rompió con el sistema de valores anteriores, trajeron nuevas formas de vida creándose un contexto favorable para el desarrollo organizacional (Cruces, 2000). Al ocurrir un cambio en el fenómeno de estudio –en este caso las organizaciones y la forma de trabajo- también ocurre en las visiones teóricas con las que se mira a tal fenómeno. La evolución social y metodológica, la propia naturaleza del fenómeno estudiado así como el reconocimiento y la importancia del contexto donde se desarrolla la actividad laboral deja paso a desarrollos teóricos que proporcionan nuevas perspectivas de los fenómenos estudiados.

3.2.3 Formas de considerar a la organización en la historia:

La teoría clásica -de la cual uno de sus principales representantes es F. W Taylor- proponía una concepción del hombre bipolar (que en función del rol desempeñado podía ser racional o una simple máquina); con una visión en esencia funcionalista las técnicas de reclutamiento deberían basarse en métodos y técnicas que lograsen la medición del tiempo en cada movimiento para completar una tarea, bajo una supervisión rígida (capataces) y contemplar únicamente la posibilidad y ventajas de incentivos económicos.

Weber (1922) partidario de la visión clásica, elaboró su teoría de la burocracia, en donde postula el grado máximo de eficacia dentro de la organización como principio de la relación entre sus partes; poniendo énfasis en la racionalidad y la eficacia de la organización. Otro autor de corte clásico es Henry Fayol (1949) que lleva a cabo una clasificación de funciones básicas dentro de la organización, centrando su atención en las funciones administrativas, ya que estas eran las encargadas de distribuir los recursos de la organización y de que esta distribución fuera eficaz.

Aportaciones subsecuentes al estudio de las organizaciones integraron aspectos humanos, fisiológicos, psicológicos, mecanismos de procesamiento de información, etc., teniendo por resultado el desarrollo de una psicología industrial con una visión del ser humano "funcional" (Hall, 1996) (ver cuadro 3.2.2).

Bajo la visión de que el hombre por naturaleza es social ya que esta en constante convivencia con sus semejantes surge el movimiento de "relaciones humanas". Desde este punto de vista, se reconoce que los hombres tienen necesidades sociales que tratan de satisfacer en el mismo lugar de trabajo (Guiot, 1985) -desde esta perspectiva se demanda una mejora en las relaciones humanas para lograr la solución de los problemas de funcionamiento de la organización-. Aquí se comienzan a considerar las consecuencias del rápido avance tecnológico y su implementación dentro de la organización en las formas de relación de sus miembros, entre ellos y con la organización, dando como resultado la visión humanista, en donde aparecen modelos

como el de Ch. Barnard y Simon (Modelo del equilibrio) que contemplaban la relación entre la satisfacción del individuo con la obtención de los objetivos organizacionales.

En un nivel de análisis superior se comenzaron a trabajar las relaciones humanas producidas por las características organizacional-social ya que era preciso considerar el fenómeno de los grupos informales así como las relaciones del individuo con el grupo y con las estructuras formales de la organización (Peiró, 1996).

Cuadro 3.2.3.1 Las organizaciones: enfoques teóricos

	Modelo Clásico	Modelo Industrial	Modelo humanístico
Visión del Hombre	Bipolar	Funcional	Social
Roles	Determinaba al hombre	Determinado por el hombre	Determinado por el hombre
Supervisión o control	Muy rígida	Rígida	Flexible –benevolente
Comunicación	Descendente-unidireccional	Descendente y muy poco bidireccional	descendente y bidireccional
Toma de decisiones	Externa al empleado	Delegación en asuntos rutinarios	Mayor delegación en asuntos rutinarios
Motivación	Económica-coercitiva	Económica-benevolente	No solo económica
Liderazgo	Jerárquico-impuesto	Burocrático	Burocrático
Fijación de metas	Autoritaria- coercitiva	Autoritario-benevolente	Benevolente

3.2.4 ¿Organizaciones?

En los apartados anteriores ya hablamos de cómo las organizaciones se han transformado a través del tiempo y de cómo en función de esto se han desarrollado nuevas visiones teóricas para su estudio. Así no es difícil deducir que el concepto de organización también ha evolucionado con el tiempo, una definición de organización en la cual se trata de incluir las diferentes definiciones dadas por diversos autores es la de Weinert (1985) la cual nos dice que: *“Una organización es un conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables, con una ordenación normativa, con un*

sistema de autoridad jerárquico, con un sistema de comunicaciones y con un sistema de miembros coordinados; este conjunto colectivo está formado por una base relativamente continua dentro de un entorno que lo rodea y se dedica a acciones y actividades que normalmente tienden a una meta final u objetivo, o a una serie de metas finales u objetivos” (Guillén, 2000). A partir de esta definición y con la información manejada en los apartados anteriores, para fines de este trabajo diremos que una organización es:

“Conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables en su estructura y reconocidos mediante los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de ella a partir de la interacción entre sus diferentes elementos, por ejemplo, la relación entre superior y subordinado, la comunicación, la toma de decisiones, la ordenación de metas, etc.,”.....

De la misma manera que han existido múltiples y dispares definiciones del término organización es lógico que se hayan desarrollado distintas tipologías de clasificación y caracterización de las organizaciones humanas (Guillén y Guil, 2000).

Para Chiavenato (2001) al igual que Likert (1965) dependiendo de las características de los procesos psicosociales de una empresa se puede catalogar de diferentes formas, éstas son: autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, consultivo y participativo (cuadro 3.4.3.2). Dentro de cada organización, el comportamiento humano es diferente dependiendo de los tipos de climas organizacionales que se originen en ella delimitando el tipo de organización ante la que nos encontramos.

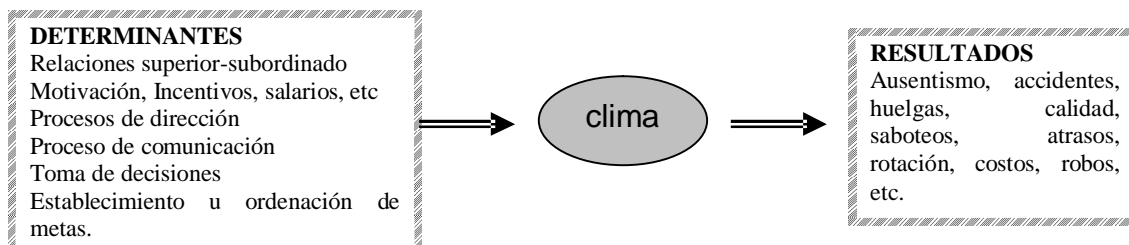
3.2.5 Dinámica organizacional interna: Clima organizacional

Como vimos al principio de este apartado la dinámica social se desarrolla a partir de la interacción entre sus diversos elementos, de los cuales, en primera instancia debemos considerar al factor humano, el cual no entra ingenuamente; tienen diversas visiones determinadas por sus grupos de pertenencia y culturas bajo las cuales se insertan, dentro y fuera de la organización; los grupos a los cuales pertenece el

individuo constituyen el terreno sobre el que puede sostenerse –metafóricamente- y que, según los casos, le da o le quita visión sobre los hechos sociales.

Las organizaciones pueden ser entendidas como sociedades en miniatura (Silverman, 1970 en Davis, 1991), y estudiarse a través del análisis cultural. Esta analogía permite apreciarlas como sistemas sociales que poseen características particulares que las diferencian; su individualidad se manifiesta a través de su cultura; donde son múltiples los factores que determinan la dinámica social que se establezca (Cuadro 3.2.5.1).

Figura 3.2.5.1 Clima: determinantes y resultados*.



*Idea tomada de Chiavenato 1983.

En esta visión, toda dinámica de grupo es la resultante del conjunto de las interacciones dentro de un espacio psicológico-social; dónde el clima organizacional contribuye a la formación y a la transformación de las actitudes colectivas dentro de la organización, que favorecen o inhiben las tendencias sociales ya adquiridas hallando en el trabajo (el clima imperante en el lugar de trabajo) los valores, necesidades, aspiraciones, esperanzas gratificantes o frustraciones. La dinámica de trabajo o clima organizacional tiene siempre un efecto sobre los elementos que lo constituyen. En virtud de lo anterior la importancia de su estudio, ya que constituye el espacio psicológico-social dentro del cual todos los miembros de la organización laboran, “determinando” la forma en que lo hacen.

3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.3.1 Introducción

A partir de que el tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc.; desde la psicología social, en el clima o dinámica de la situación social se halla implicada la persona o la estructura del momento de la historia, -en que participa conjuntamente con la comunidad que le rodea- constituyen una realidad objetiva. Siendo las estructuras y procesos del momento social o clima realidades tan objetivas como el clima físico en torno al individuo (Mailhiot, 1980).

En virtud de lo cual el clima, matiza la inserción social del ser humano. Una inserción social plena llevará a término su propio desarrollo, actualizará sus aspiraciones y actitudes, sin falsear ni romper jamás los lazos funcionales con la realidad colectiva o con el campo social, donde un individuo se inserta, y que constituye el fundamento de su existencia.

La organización social es esencialmente una totalidad dinámica, constituida por entidades sociales coexistentes e interdependientes entre sí; en donde las características de interdependencia están determinadas por la estructura política, su génesis y su dinámica (proceso) originando su propio clima, el cual contiene las características necesarias (motivación, liderazgo, buena comunicación, influencia, etc) para producir un determinado comportamiento.

En este sentido, Las organizaciones, igual que las huellas digitales son siempre singulares (Davis, 1991), de acuerdo a su dinámica interna. El desarrollo de la organización y el clima generado dentro de la misma son producto de el comportamiento (C) el cual según el psicólogo social Kurt Lewin, depende de la interacción entre las características personales (P) y el ambiente o entorno (E) que lo rodea, o sea $C = F(P, E)$ (Davis, 1991). El entorno y la persona son variables interdependientes; de su interacción nace el espacio de vida. Y así es como el clima social tiene siempre un impacto social sobre los miembros que lo integran (Mailhiot,

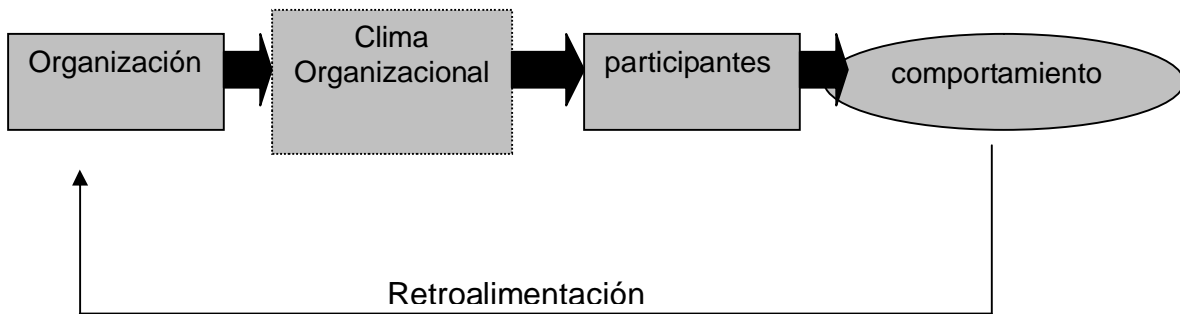
1980). En este sentido la interacción dentro de una organización delimita el clima social en el grupo de trabajo (clima organizacional).

El primer enfoque sobre el concepto de Clima Organizacional, y que aun esta presente en los trabajos al respecto del tema es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.



Cuadro – 3.3.1.1 Goncalves

Como ya se dijo, los factores originados en el proceso y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Cuadro 3.2.



Cuadro – 3.3.1.2 Goncalves.

3.3.2 Definición de clima organizacional

Como se vio en el apartado anterior, al clima se le ha denominado de diversas maneras, y se ha desarrollado el proceso a través del cual se genera este. La noción de clima es un concepto problemático que se ha tratado de definir a lo largo de la historia. El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industria / organizacional y su definición o utilización varia a menudo en función de los investigadores que lo estudian (Brunet, 1987). Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de “clima organizacional” (Peiró, 1997).

En la búsqueda por definir al clima, Litwin y Stringer (1966 y 1968) en el *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)* define el clima como la suma de percepciones que experimentan los individuos que trabajan en una organización, de las que destaca las referentes a: Estructura, responsabilidad, recompensas, riesgo, entusiasmo, tolerancia, conflicto, estándares e identidad (Badillo, 1994a) (ver cuadro 3.3.3.2). Estos autores ponen énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como “la cualidad o propiedades del ambiente que a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos. Schneider y Bartlett (1968 y 1970), en su *Agency Climate Questionnaire (ACQ)*, hablan preferentemente, al definir el clima, de: Apoyo de la dirección, estructura directiva, preocupación por los nuevos empleados, conflicto intra-oficina, independencia de los agentes, satisfacción general y estructura organizacional (Badillo, 1997) (ver cuadro 3.3.3.2).

Por su parte Tagiuri (1968) en el *Executive Climate Questionnaire (ECQ)*, se refiere, sobre todo, a políticas y practicas, atmósfera profesional, cualidades de los superiores, cualidades del departamento, énfasis en los resultados definiendo al clima como “una cualidad relativamente duradera del ambiente total: a) es experimentada por sus ocupantes, b) Influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente (Tagiuri, 1968, 25; en Zabalza, 1996).

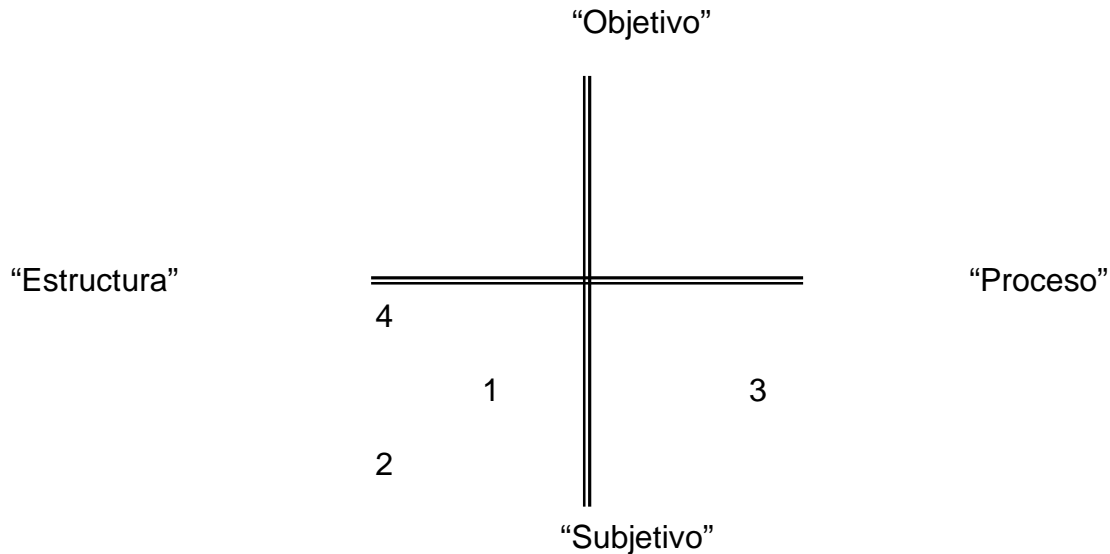
De acuerdo con otros autores el clima organizacional es la cualidad o propiedad de la organización que a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influyen sobre la conducta de éstos (Kolb, 1985). Esta definición es muy similar, sino idéntica a la de Litwin ya señalada anteriormente.

Por su parte Likert en su *Perfil de características organizacionales (PCO)* habla de clima remitiéndose a: los procesos de dirección utilizados, carácter de las fuerzas motivacionales, carácter del proceso de comunicación, carácter del proceso de control, carácter del proceso de toma de decisiones y carácter del establecimiento o de la ordenación de metas (ver cuadro 3.3.3.2) en el cual se concentran todos los elementos considerados en este trabajo.

Lo anterior aplicado al campo de las organizaciones y de acuerdo con Peiró podemos considerar en que forma se hacen oscilar y manifiestan las definiciones de clima y sus atributos principales, en el espacio de dos ejes de coordenadas (Cuadro 3.3.2.1). Para este autor el clima se trata de la realidad subjetiva de la organización.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por la condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores (Brunet, 1987). Así el comportamiento esta en función de la persona como proceso y de la estructura como contexto, esto en términos de Lewin anteriormente mencionado quedaría de la siguiente manera: el (C) comportamiento esta en función de, el proceso por el cual el ser humano se constituye como ser social (P) y la estructura organizacional que constituyen su contexto (E) = C= F (P,E).

Cuadro 3.3.2.1 Ejes demarcadores de la conceptualización del clima organizacional*.

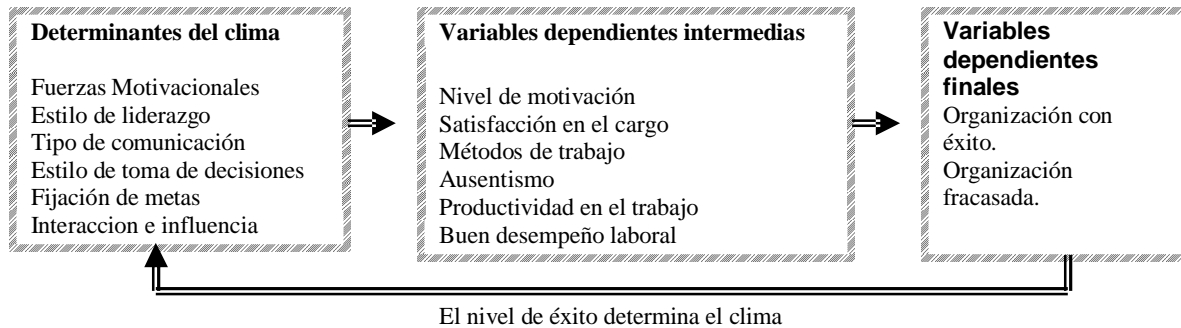


- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Tagiuri (1968) | 3. Likert |
| 2. Schneider y Bartlett (1968-1970) | 4. Litwin y Stringer (1968) |
| *Idea (Peiro, 1997) | |

Como podemos ver en el cuadro 3.3.2.1 la visión a la cual nos remite Likert es de un nivel de análisis superior al de los otros autores, logrando una postura psicosocial, adecuada para los objetivos de este trabajo (dicha propuesta se analizara más adelante) este autor considera a la organización y a sus miembros como un todo dinámico generador de su propio clima y no solo al individuo, grupo, estructura, sino al proceso de interacción entre estos y a los fenómenos psicosociales resultantes de esta.

Con todo lo anterior y para fines de este trabajo el **clima organizacional** puede definirse como: *Atmósfera que se alcanza en un grupo, en función de los patrones de relación entre sus miembros y entre éstos y su líder, el entorno que sirve de referencia para la actividad de estos, así, como, en función del establecimiento de dicho grupo; de forma que esta atmósfera, una vez alcanzada, influye y determina la conducta de los individuos pertenecientes al grupo, caracterizando al colectivo mismo (Ridruejo, 1983) (Cuadro 3.3.2.2).*

Cuadro 3.3.2.2 Clima organizacional.



A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El Clima esta en función de las estructura y procesos psicosociales que se viven.
- ✓ El Clima es una variable que se constituye a partir de la interacción entre la estructura y procesos organizacionales 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.
- ✓ Las estructuras y procesos de la dinámica social son expresadas mediante la fuerzas motivacionales, estilo de liderazgo, tipo de comunicación, estilo de toma de decisiones, fijación de metas e interacción e influencia de la misma.
- ✓ El clima esta formado por componentes naturales y humanos y marca y condiciona el contexto de vida y de trabajo (Zabalza, 1996).
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento.

En este sentido cualquier intervención, dentro de la organización que busque el “cambio social” implica una modificación de la dinámica o clima en el que se encuentra el individuo, modificación que deberá estar sustentado en las características del clima ya existente.

Queda claro en relación a la descripción previa del clima que, el cambio social exige, que sean modificadas las relaciones que unen: La estructura de la situación social, las estructuras de las conciencias que viven en esta situación social y los acontecimientos

seguidos de esta misma situación. El factor determinante, que hará posible el cambio, será siempre el clima, en este sentido el término clima no tiene sentido si no es a la luz de la noción de grupos, así, para la psicología social los grupos constituyen totalidades dinámicas formadas con base en las interacciones que ligan a los individuos, en donde la dinámica social que resulta es independiente de las voluntades individuales. Así toda dinámica o clima de grupo es la resultante del conjunto de las interacciones dentro de un espacio psicológico social.

Esto significa que cualquier cambio dentro de la organización no se logrará sino se da previamente un cambio en la dinámica de los sentimientos y las necesidades sociales determinados culturalmente. En el sentido de que todo grupo u organización, desarrolla sus leyes, sus tabús y sus prohibiciones colectivas y la reacción ante esto depende mucho más de la cultura en la cual se encuentra inmersa la sociedad que de las estructuras mentales o emotivas de cada individuo, así los conflictos que puedan surgir en el individuo y que se verán reflejados en el éxito de la organización son producto de la situación social (clima) en la que el individuo vive.

Para Kurt Lewin el rasgo fundamental de una situación dada es *la dinámica de grupos*, en la cual muestra la importancia del clima y lo poco determinante que en realidad es la personalidad o características individuales para el desarrollo, cohesión, rechazo o superación que se pueda dar en un grupo y en consecuencia en cada uno de sus miembros.

Para Kurt Lewin el clima es fundamental para el crecimiento tanto del individuo como del grupo -en nuestro caso de la organización-. El comportamiento de los empleados no lo determinan los comportamientos de cada individuo y de su sumatoria, esta constituido por la atracción que sobre los empleados ejercen los caracteres culturales propios de cada organización. De ahí la importancia vital, para los directivos organizacionales, de crear climas que permitan el crecimiento de la organización y de cada uno de sus miembros. Hay que crear un ambiente en el que la gente se emplee a fondo y se ponga a prueba y en el que todos puedan desarrollarse como seres humanos (Hacon, 1978).

Con lo anterior no es difícil confundirse entre clima y cultura, podemos decir que no son lo mismo, pero que son conceptos inseparables ya que es el clima el que de alguna manera materializa a la cultura y en consecuencia determina el tipo de organización en el que nos encontramos. Así se hace necesario remitirnos al concepto de cultura, para clarificar más la noción de clima tema central de este trabajo.

3.3.2.1 Cultura

Es necesario comprender que la cultura de la organización es producto de la interacción de la estructura y de los procesos (cuadro, 3.3.2.1) entre otros elementos; por lo que es un reflejo de la planificación directiva del pasado y del presente así como de las actividades de organización, liderazgo, control, etc, dentro de un pensamiento holístico y una relación interdependiente.

La importancia del factor de la cultura interna (algunas veces llamada Clima organizacional) ha recibido diversos grados de atención por los académicos y practicantes organizacionales (Hall, 1996). La importancia de este constructo se hace cada vez más evidente en el ámbito empresarial, más gerentes se están dando cuenta de que realmente están administrando una “cultura” en sus propios valores, reglas de juego normas y estructuras de poder (Berckhard, 1969).

El término cultura ha sido definido de muchos modos. Edwar Burnet Tylor (1871) (cit. en Kahan, 1976), define la cultura como “el conjunto complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por el hombre en cuanto miembro de la sociedad...”. Con esto podríamos pensar que cualquier individuo miembro de una sociedad u organización, dependen de la cultura para obtener un determinado espacio de vida. La cultura penetra directamente en las construcciones que los individuos erigen en su ambiente formando a las expectativas y la conducta.

El proceso de adaptación de los trabajadores a la cultura de la organización se denomina socialización, de manera que la estabilidad y la eficacia fundamental de las organizaciones dependen de la habilidad que tenga para socializar a los miembros nuevos, logrando así una cultura fuerte. La cultura está constituida por los logros de toda la gente que ha vivido dentro de cierto campo, en la medida en que esos logros son recordados o registrados, o en alguna otra forma comunicados a las otras personas (Russell y Black, 1979). De acuerdo con Robbins (1999), cuando en una organización existe una cultura fuerte se mantiene la intensidad y se comparten los valores centrales de la organización, esta cultura tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en que se comparten la intensidad, crean un clima interno de alto control de comportamiento.

De forma concreta y rápida la cultura puede ser definida como el conjunto de valores dentro de una organización, a los cuales la gente puede identificar y contribuir (Jaap, 1989). De manera más amplia la cultura se puede definir como: Conjunto de valores, creencias, comportamientos, símbolos, experiencias comunes y compartidas que permiten a las personas que trabajan en una empresa desarrollar una forma unificada de “percibir la realidad” y, en consecuencia, les induce a reaccionar de manera uniforme y continuada ante los requerimientos que les plantea el entorno y la propia gestión de la organización (----, 1996). Una definición mas útil para este trabajo es la expuesta por Badillo (1994a), que dice: La cultura surge del interior de la vida organizacional, presunciones básicas y creencias que nos proporcionan un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento, lo que hace que sin una cultura sólida no exista eficacia organizacional; la cultura se encuentra envuelta en un entorno psicológico o clima.

Así para fines de este trabajo concebiremos al clima laboral como la manifestación visible de la cultura de la organización, entendiendo a cultura como *el sistema de creencias, valores, y entendimientos que asume y son compartidas por sus integrantes y fundamentan la interpretación de lo que ocurre en ella. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización dotando de sentido a la vida.*

3.3.3 Dimensiones del clima

Las diferentes nociones de clima han establecido múltiples dimensiones de este constructo. Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) han descrito cuatro dimensiones (cuadro 3.3.3.1), en las cuales se integran las de otros autores ya que de acuerdo a su definición son similares pero se les nombra diferente.

Cuadro 3.3.3.1 Dimensiones del clima (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970).

Dimensión	Nombre	Autor	Característica
<i>Autonomía individual</i>	1.-Responsabilidad individual 2.-Independencia de la gente 3.-Orientación hacia las reglas 4.- Oportunidades para ejercer la iniciativa personal	1.-Litwin y Stringer. 1968 2.-Schnider y Bartlett, 1970 3.-Kahn, <i>et al.</i> 1964 4.- <i>Tagiuri</i>	Libertad del individuo para ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas constantemente a sus superiores.
<i>Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada</i>	1.-Estructura 2.-Estructura directa 3.-El factor obtenido (dirección, objetivos e inmediatez de supervisión de Kahn)	1.-Litwin y Stringer 2.-Schneider y Bartlett 3.-Tagiuri	Grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los medios adecuados para su consecución.
<i>Orientación hacia las recompensas</i>	1.-Recompensa 2.-Satisfacción general 3.-Orientación hacia la recompensa y el logro 4.-Orientación hacia las ventas y al consecución de beneficios	1.-Litwin y Stringer 2.-Schneider y Bartlett 3.-Kahn 4.-Tagiuri	La presencia de elementos de recompensa.
<i>Consideración. Efecto y apoyo</i>	1.-Apoyo directivo 2.-Apoyo a subordinados 3.-Efecto y apoyo en las practicas de supervisión	1.-Schneider y Bartlett 2.-Kahn 3.-Litwin y Stringer	Aspectos de la relación con la autoridad

Idea tomada de Peiró 1997.

El cuadro anterior da cuenta principalmente de un nivel de análisis intraindividual e intentan insertar dimensiones de tipo interindividual. Retomaremos a Litwin y Stringer y a Schneider y Bartlett, con el objetivo de describir el total de las dimensiones que manejan en contraste con las de Likert ya que como mencionamos anteriormente es la perspectiva que nos interesa utilizar en este trabajo.

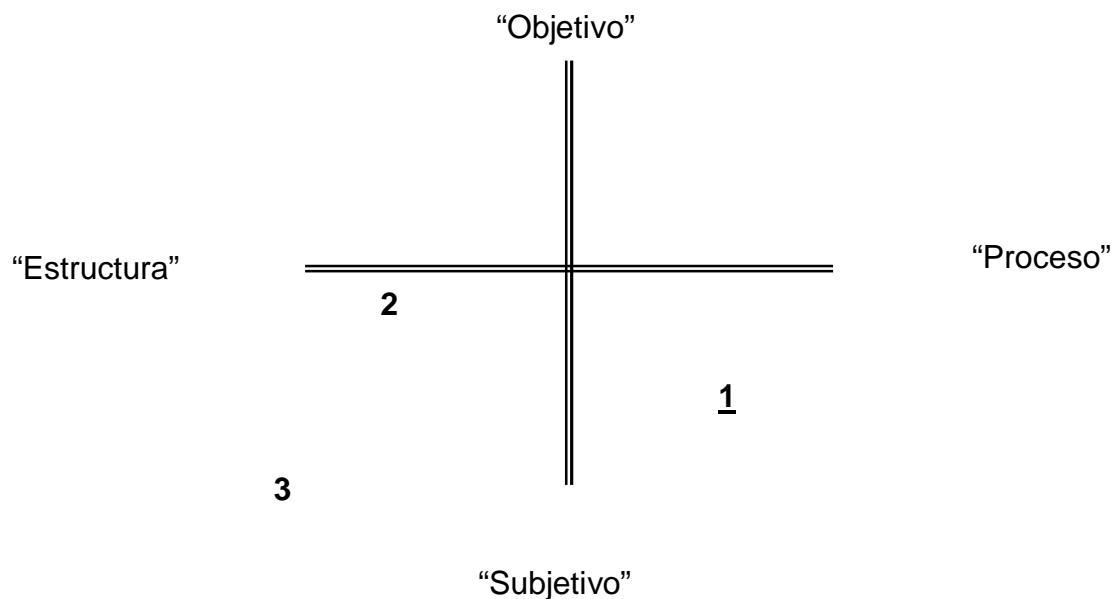
Brunet nos presenta un listado de las diferentes dimensiones que manejan los autores anteriormente mencionados (Cuadro 3.3.3.2)

Cuadro 3.3.3.2 Dimensiones del clima Organizacional

Likert (1)	CARACTERISTICAS
1.- Métodos de mando 2.- Naturaleza de las fuerzas de motivación 3.- Naturaleza de los procesos de comunicación 4.- Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5.- Toma de decisiones 6.- Fijación de los objetivos de las directrices 7.- Procesos de control 8.- Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	1.- La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados 2.- Procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. 3.- Naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos 4.- Importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización 5.- Pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones. 6.- Forma en que ese establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices. 7.- Ejercicio y distribución del control entre las instancias organizacionales 8.- Planificación así como la formación deseada.
Litwin y Stringer (2)	
1.- Estructura organizacional 2.- Responsabilidad 3.- Recompensa 4.- Riesgo 5.- Apoyo 6.- Normas 7.- Conflicto	1.- Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en la organización. 2.- Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón 3.- Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo esta bien hecho 4.- Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en su situación de trabajo 5.- Sentimiento de apoyo y de amistad que experimentan los empleados del trabajo 6.- Confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.
Schneider y Bartlett (3)	
1.- Apoyo proveniente de la dirección 2.- Interés por los nuevos empleados 3.- Conflicto 4.- Independencia de los agentes 5.- Satisfacción 6.- Estructura organizacional	1.- Grado de interés de los superiores en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistosos de cooperación 2.- Presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes 3.- Preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes. 4.- Grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que pone en entre dicho la autoridad de los administradores 5.- Grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo 6.- Grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización

Anteriormente demarcamos los diferentes conceptos de clima organizacional en el espacio de dos ejes de coordenadas, para comprensión de la definición de clima, en función de sus dimensiones se hizo lo mismo con estas ultimas, ya que es fundamental para lograr ubicar una perspectiva psicosocial (Cuadro 3.3.3.3).

Cuadro 3.3.3.3 Ejes demarcadores de las dimensiones del clima organizacional

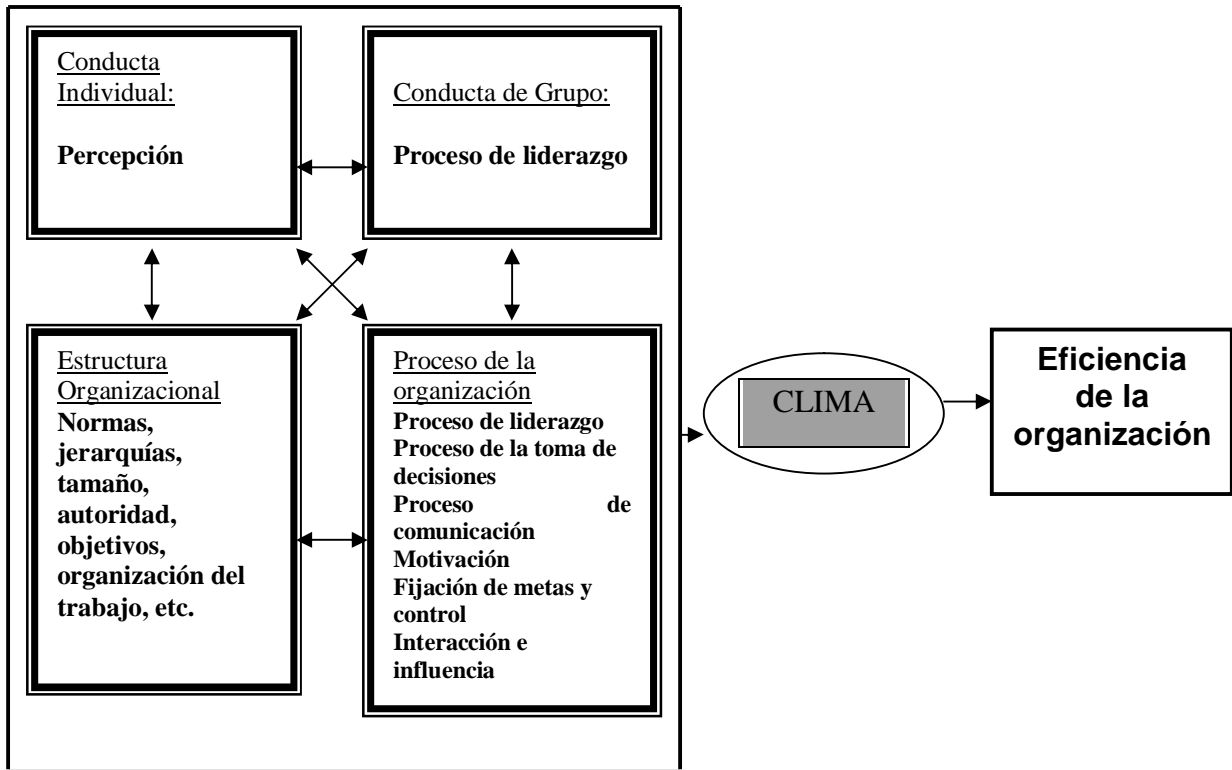


Los elementos formadores del clima laboral son de carácter social, la estructura social del trabajo en cualquiera de los niveles considerados: individual, grupal, intergrupal y organizacional forma parte del ambiente laboral.

De esta manera resulta importante la interpretación social que de los elementos que conforman la estructura física del trabajo, e incluso de la propia estructura social del mismo, efectúan los participantes de un ambiente laboral determinado.

En este sentido, el análisis del clima laboral trasciende la mera descripción de los elementos que lo constituye. El conocimiento cabal del mismo exige el análisis de los procesos de interacción entre la persona en su trabajo y el clima laboral en el que desarrolla su actividad. Así la idea a la cual nos remitiremos es la de likert ya que se interesa por el espacio de vida de la organización el cual se constituye a partir de sus estructuras y procesos (ver cuadro 3.3.3.4)

Cuadro 3.3.3.4 Plan y metodología de este trabajo*



* Idea tomada de Hodgetts, 1983.

3.4.CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

3.4.1 Antecedentes

La propuesta desarrollada por Rensis Likert parte de investigaciones a gran escala iniciadas por el instituto de investigaciones sociales. Una serie de estudios bien coordinados de dirección y gestión cuyos resultados le muestran la mejor de las actuaciones posibles (Likert, 1965). Todos estos estudios son de corte experimental comparativo.

El planteamiento teórico de Likert retoma y complementa lo planteado tanto por la teoría clásica, como por la de relaciones humanas, así comienza ubicándose en la supervisión basada en el asalariado o en la tarea, y encuentra que los supervisores con mejor record en su actuación profesional son los que han centrado su atención primordialmente en los aspectos humanos y en la constitución de grupos eficientes de trabajo, con altos objetivos en cuanto a su labor; indica que entre mas estrecha, directa y constante sea la supervisión existirá menor productividad y menor confianza entre los miembros de la organización ; que lo que se requiere es una supervisión de tipo participativo y que el supervisor tenga un entusiasmo contagioso por el trabajo, para garantizar el éxito de la compañía. En palabras de Likert (1965), los resultados de las investigaciones (sobre el terreno) indican que la actitud adoptada por un supervisor y su comportamiento en la practica, tienden a convertirse en influencias causales de gran importancia.

Todos los elementos que Likert va considerando no tienen sentido sino es en la dinámica organizacional grupal y es por ello que los considera; comenzando con la forma de gestión del líder, en el sentido de la importancia de este para la generación y potenciación de la productividad y de un determinado clima; por ejemplo, si este no esta genuinamente interesado en las ideas de sus subordinados y preparado para actuar sobre lo que ellos le han demostrado tendrá efectos negativos en la productividad y de igual manera en el clima que se genere.

La lealtad de grupo, también importa en el nivel de productividad alcanzado por este, ya que en la medida en que el grupo tenga lealtad hacia el trabajo y hacia sus camaradas les permite la obtención y lucha de objetivos en común que en este caso deberán ser los de la organización, ya que dependiendo de cuales sean estos, pueden aumentar o disminuir la productividad.

Un elemento importante para posibilitar las circunstancias grupales optimas para el trabajo es la comunicación, Likert se refiere a ella como el elemento más importante de la gestión. Para Likert la comunicación es importante por que posibilita que los lideres estén informados de cuales son los elementos que motivan a sus subordinados; entre más cohesionado este el grupo, mayor motivación para la libre comunicación habrá y se posibilita un mayor grado de interacción y control dando como resultado una mayor productividad.

A todos los elementos (comunicación, motivación, influencia, etc) Likert los denomina variables causales y plantea la necesidad de medios para el diagnóstico y medición de las mismas, y posible intervención; para lo cual integra las variables en un sistemas de gestión; y desarrolla un instrumento (PCO), que permite la medición de la dinámica de grupo a partir de la interrelación de estas variables.

3.4.2 Instrumento (PCO)

Likert entre los años 60 y 70 elaboró un instrumento de medición que le permitió analizar las características de una organización. El instrumento es el PCO (Perfil de Características Organizacionales), que originalmente tenía 51 ítem y ocho dimensiones. Años después fue depurado y reducido a 18 cuestiones en 6 dimensiones (los procesos de dirección, los procesos de motivación, los procesos de comunicación, los procesos de toma de decisiones, los procesos de establecimiento de metas y los procesos de control). Del cual obtiene 4 sistemas (Cuadro 3.4.3.2).

En el cuestionario se presentan 18 cuestiones que se distribuyen entre cada una de las dimensiones (Apéndice 1). Cada cuestión se acompaña de cuatro alternativas y cada alternativa de dos valores, esto tiene como objetivo lograr el mayor matiz de respuesta posible por cada dimensión o categoría. El hecho de trabajar con dimensiones organizativas percibidas le permitió inferir el clima existente en una organización determinada (Rico, 1997).

3.4.2.1 Antecedentes metodológicos del instrumento

La problemática de la cual parte Likert es que en los años 1940-1950 hay un cambio social al cual las organizaciones no están en condiciones de enfrentar. Cambios en el seno de la sociedad norteamericana que han creado:

- ✓ Un aumento en el nivel educacional de las fuerzas de trabajo
- ✓ Nuevas esperanzas y expectativas en los asalariados; acerca de el trato, remuneración y de las condiciones físicas en las cuales se lleva a cabo la actividad laboral

El primer paso para evidenciar este hecho fue la realización de entrevistas a los trabajadores., en donde encuentra un gran numero de personas con inquietud e insatisfacción ante las practicas organizacionales de ese momento y que las teorías vigentes hablaban solo del aspecto técnico y practicas autoritarias, ya que su principal preocupación era la maquinaria y la productividad, no los aspectos humanos como la satisfacción, la comunicación, etc., y su efecto en la productividad.

Para el análisis de la problemática, revisa la bibliografía (desde 1900 a 1960) referente a la temática, replanteando y complementando los estudios experimentales hechos tanto por la teoría clásica como por la de las relaciones humanas. Los elementos analizados en dichos estudios, fueron la satisfacción, obtenida de la opinión de los directamente involucrados en; las características de personalidad del dirigente, características de la tarea, políticas de las organizaciones, modos de control, entre otras temáticas de gestión empresarial, que fueron planteadas en términos estadísticos para posibilitar su correlación con la productividad. Likert organiza, analiza, retoma y reordena los elementos de análisis, encontrando que el elemento principal de toda

organización y de su modo de gestión es la dirección; En palabras de Likert (1965), los resultados de las investigaciones (sobre el terreno) indican que la actitud adoptada por un supervisor y su comportamiento en la práctica, tienden a convertirse en influencias causales de gran importancia.

Para Likert la aparición y desarrollo de la perspectiva psicosocial, da la posibilidad de transitar de la revisión de la organización del trabajo en sí, a plantearse el problema de lograr la forma más productiva y satisfactoria mediante la cual poder conducir una empresa y considerarla desde el punto de vista primordialmente humano, logrando así un replanteamiento acerca de las prácticas y teorías organizacionales utilizadas para esas fechas.

Así Likert resume sus hallazgos, proponiendo lo que va a llamar el sistema general de gestión del que se valen los dirigentes de éxito, quienes obtienen alta productividad. Con lo cual elabora una visión de conjunto en la que determina los principales elementos de gestión eficaz y las características de los mismos. Centra su atención sobre la manera en que dicha visión pueda reconocerse y aceptarse ampliamente, como el procedimiento más acertado en cuanto a una gestión empresarial.

Con base en lo anterior Likert presenta un acabado cuadro al cual denomina perfil de características organizacionales (PCO), de acuerdo a este propone una nueva teoría de gestión destinada a regir el comportamiento humano en las organizaciones a la cual nombra sistemas de organización,

3.4.3 Sistemas de organización de Likert

Esta teoría de clima organizacional o sistemas de organización pone énfasis la situación que se perciben dentro de la organización; algunos de los factores que influirán en la percepción del clima son:

- 1.- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- 2.- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el tiempo que lleva laborando en la empresa.

Hay tres tipos de variables que determinan las características de una organización:

- 1.- Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- 2.- Variables intermediarias: éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa. Son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- 3.- Variables finales: Son variables independientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

Al combinar estas variables y por la interacción de las mismas, surgen dos tipos de clima organizacional o de sistemas los cuales tienen cada uno dos subdivisiones, estos climas son, clima autoritario (autoritarismo explotador y paternalista) y clima de tipo participativo (consultivo y participación en grupo) (Brunet, 1987). Cada clima cuenta con un proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistemas de recompensas y proceso de influencia.

Cada clima influye de diferente manera en las organizaciones y específicamente en los grupos de trabajo en función de cada una de sus dimensiones.

Para Likert cualquier organización puede ser descrita en un espacio de dos dimensiones o ejes (Cuadro 3.4.3.1):

- a) El eje X, da cuenta de las diferentes fuentes de motivos por las que dirige el comportamiento en las organizaciones. Distingue las siguientes fuentes*:
 - q Motivos subyacente canalizados;
 - q Formas en que se usan los motivos;
 - q Actitudes desarrolladas hacia la organización y sus metas.
 - q Grado en que las fuerzas motivacionales entran en conflicto o se refuerzan entre sí.

- q Grado en que los miembros de la organización consideran que debieran por iniciativa propia, emprender la acción cuando los intereses de la organización lo requieren;
- q Grado de responsabilidad de cada uno en el logro de las metas de la organización;
- q Actitudes hacia los miembros de la organización;
- q Iniciativa para poner en marcha una comunicación ascendente;
- q Grado en que la información ascendente es exacta o deformada;
- q Grado de cooperación para alcanzar las metas de la organización;
- q Grado en que la toma de decisiones motiva a las personas encargadas de implementarlas;
- q Fuerzas para aceptar, resistirse o rechazar las personas encargadas de implementarlas;
- q Existencia de una organización informal que apoye o se oponga a la organización formal.

b) El eje Y, consta de los siguientes elementos*:

- q Proceso de dirección
- q Redes de comunicación
- q Procesos de Motivación
- q La dinámica de toma de decisiones
- q El modo en el que se establecen las metas
- q Vías para el control

*Idea Tomada de Rico 1997

Cuadro 3.4.3.1 Ejes descriptores de cualquier organización*

Carga negativa "Y"	
<p>El control ejercido por el líder es rígido y constante lo cual genera desconfianza de los subordinados hacia el jefe, predomina únicamente la motivación de seguridad física lo cual produce una interacción e influencia superficial –coerción-teñida de temor y actitudes hostiles, en donde la comunicación en todas direcciones -base de toma de decisiones- es restringida de lo cual resulta una toma de decisiones únicamente administrativas generando resistencia de los subordinados para su implementación, poca cooperación entre los mismos, dificultando el origen de una organización informal que apoye a la organización formal.</p>	<p>La comunicación descendente se da moderadamente de los niveles altos a los intermedios generando una mayor participación y cooperación de estos en la toma y ejecución de decisiones, posibilitando la formación de una organización informal que apoye a la Organización formal, siendo todo esto contrario a lo que ocurre con los niveles inferiores. En donde el único incentivo que se toma en cuenta es la remuneración económica, la relación de los subordinados con el jefe es únicamente para recibir y/o dar ordenes lo cual genera desconfianza, actitudes de resistencia hacia el logro de las metas y una interacción casi nula y con recelo.</p>
<p>"X" Negat.</p> <p>Se contempla la motivación de factores sociales, pero únicamente de poder y status, sin embargo se posibilita un confianza moderada en la relación jefe-subordinado. Existe una interacción e influencia mutua, surgiendo una comunicación en todas direcciones en donde la toma de decisiones es administrativa pero se considera los problemas y opiniones de los subordinados tomadas ya sea individual mente o por medio de grupos informales y (sindicatos que apoyan a la organización formal).</p>	<p>"X" Posit.</p> <p>Se considera y estimula a los motivos de logro y autorrealización basados en la plena participación logrando que todos los involucrados se sienten altamente motivados a cumplir los objetivos y/o metas organizacionales, las relaciones son cordiales lo cual permite elevados niveles de influencia reciproca y coordinada mediante una comunicación eficiente permitiendo el libre flujo de información para tomar decisiones y acciones futuras, la dirección es competente y pretende el alto desempeño basada en la cooperación y participación de todos los miembros de la organización.</p>
Carga positiva "Y"	

*Para más detalles sobre la relación entre los elementos de cada eje ir a apartado 3.4.3.1 *Dimensiones de los sistemas.*

Con la relación entre ambos ejes Likert distingue 4 sistemas organizacionales anteriormente mencionados (Cuadro 3.4.3.2)

Cuadro 3.4.3.2 Elementos y características de los sistemas organizacionales

	sistema 1 <i>Autoritario explotador</i>	sistema 2 <i>Autoridad benevolente</i>	sistema 3 <i>Consultivo</i>	sistema 4 <i>Participativo</i>
Proceso de Dirección	Existe muy poca confianza recíproca entre los subordinados y sus supervisores y éstos no obtienen ideas ni opiniones de sus subordinados para solucionar los problemas	Existe alguna confianza entre los subordinados y sus superiores y éstos obtienen ideas y opiniones de aquellos para resolver los problemas, pero sólo ocasionalmente.	Existe bastante confianza y credibilidad mutua entre los superiores y los subordinados. Los subordinados analizan libremente ciertos aspectos del trabajo, pero con cierta cautela y habitualmente los superiores obtienen y hacen uso constructivo de las ideas y opiniones de sus subordinados.	Existe mucha confianza y cordialidad mutuas entre superior y subordinado. Estos analizan libre y abiertamente su trabajo con su superior y sus ideas son utilizadas prácticamente siempre de modo constructivo por el mismo.
Proceso de Motivación	Priman los motivos de seguridad física y moderadamente los económicos. Se utilizan fundamentalmente el temor, las amenazas y castigos y sólo ocasionalmente recompensas. El grado de motivación hacia los objetivos de la organización es prácticamente nulo.	Predomina el uso de la motivación económica en forma de recompensa y ocasionalmente algún castigo real o potencial. La motivación emanada del propio sujeto hacia los intereses de la organización se da en pequeño grado, dándose alternativamente actitudes hostiles poco favorables a las metas de la organización.	Están satisfechas las necesidades de seguridad, se hace un uso amplio de los motivos económicos y moderado de las necesidades de deseo de status, poder, reconocimiento y logro. Hay un predominio claro de las recompensas y la participación; las actitudes hacia la organización son favorables, apoyando los comportamientos encaminados hacia el alcance de las metas de la organización	Se canalizan todas las motivaciones fundamentales, llegándose a un amplio uso de la motivación de logro y de autorrealización. Su plena participación lleva a actitudes decididamente favorables hacia la organización, hacia la responsabilidad y la cooperación basadas en la credibilidad y confianza mutua entre el superior y el subordinado.

<p>Proceso de Comunicación</p>	<p>La dirección del flujo de información es siempre descendente. Se proporciona una información mínima que tiende a ser poco aceptada, inexacta y genera tensión por la competencia entre los compañeros.</p>	<p>La dirección del flujo de información es principalmente descendente, proporcionándose sólo la información que los supervisores consideran que necesitan sus subordinados. Alguna información es aceptada y otra se considera con suspicacia. Aumenta la exactitud de la información de sistema 1 sólo con respecto a la información que el jefe quiere escuchar.</p>	<p>El flujo de la información es ascendente y descendente. Circula por la organización la mayor parte de la información necesaria y es bastante exacta, sobre todo la información que el jefe quiere escuchar. Otros tipos de información pueden ser no tan complejos y exactos y se proporcionan con cautela. la comunicación horizontal es entre regular y buena. Existe bastante cercanía entre superior y subordinado.</p>	<p>Se da una comunicación abierta, exacta y completa tanto a nivel descendente como ascendente y horizontal.</p>
<p>Proceso de Toma de Decisiones</p>	<p>Las decisiones se toman en los niveles superiores con poca o ninguna participación por parte de los subordinados y a menudo los que toman las decisiones están poco o parcialmente enterados de los problemas, en particular aquellos que existen en los niveles inferiores de la organización.</p>	<p>Las decisiones son tomadas por los superiores, pero en ocasiones se realiza algún análisis de los problemas y los superiores están enterados de los mismos.</p>	<p>El supervisor es el que toma las decisiones, pero generalmente analiza los problemas y está bastante enterado de los mismos.</p>	<p>las decisiones se toman con la participación del grupo y habitualmente por consenso. Por lo general, los superiores están perfectamente enterados de los problemas.</p>

Proceso de Establecimiento de Metas	Los subordinados no influyen prácticamente en las metas, los métodos y la actividad a realizar en sus unidades de trabajo.	Los subordinados sólo influyen en grado leve en el establecimiento de las metas, salvo por medio de la "organización informal" o de la sindicación.	Los subordinados influyen en grado moderado en el establecimiento de metas, tanto directamente como por medio de grupos informales o de ocasión.	Salvo en los casos de emergencia, las metas son establecidas por medio de la participación del grupo.
Proceso de Control	Las funciones de revisión y control están conectadas en la parte superior de la administración.	El control de las organización y las responsabilidades están concentradas principalmente en la parte superior de la administración, pero se delega algo a los niveles intermedio e inferior.	El interés principal por los procesos de control se da primeramente en la parte superior, pero existe la sensación de compartir las responsabilidades en el nivel intermedio y, en menor grado, en los niveles inferiores.	Se deja sentir por el comportamiento de las funciones de control en toda organización.

3.4.3.1 Dimensiones de los sistemas

En los últimos años se han experimentado verdaderos y profundos cambios en la vida social de nuestro país. La sociedad ya no es la misma de hace 20 o 30 años, el número de empresas ha aumentado sorprendentemente, la competitividad nacional e internacional se ha multiplicado, el desarrollo tecnológico ha alcanzado límites inimaginables hace 30 años (el internet por ejemplo); es de suponer que la ocurrencia de estos cambios ha afectado de manera importante a las personas que conformamos esta sociedad, en nuestro caso se trata de las modificaciones en las expectativas que poseemos sobre el papel que deben desempeñar las organizaciones y quienes las dirigen (Andrade, 1996); también se ha modificado la manera en que las organizaciones laboran, sin embargo el cambio también se tiene que dar en los procesos que constituyen el clima de una organización. Por ello hay que tener presente que en la empresa no se pueden obtener resultados diferentes mientras se siga haciendo lo mismo que se realizaba con anterioridad (Sánchez, 1996); hay que modificar los procesos bajo los cuales se ha venido laborando.

Una de las formas más importantes para adquirir y conservar la ventaja competitiva, es asegurando que la organización cuente con un sólido capital humano, es decir que el personal adquiera y aplique los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que fortalezcan el crecimiento y consoliden el progreso de la organización.

Los procesos dentro de el grupo de trabajo – o cualquier grupo- son importantes, no solo en cuanto a la influencia que puedan ejercer sobre el comportamiento del individuo englobado en equipos de trabajo, y respecto a productividad, ausencias, despilfarros, etc., sino también por afectar la manera de proceder de la empresa completa. Se obtienen resultados significativamente mejores, cuando una organización utiliza su fuerza de trabajo en forma de grupos de funcionamiento eficaz, con objetivos elevados en cuanto a la labor a desarrollar.

Cada organización constituye una empresa de índole humana, cuyo éxito depende del esfuerzo coordinado de todos sus miembros, sus características y procesos* ya que:

- Dispone de una estructura;
- De procesos de observación y de medida destinados a recoger información sobre el estado interno de la organización, el cuadro, el ambiente en que esta funciona, y la relación de la misma con dicho marco;
- De procesos de comunicación que permiten el libre flujo de la información precisa;
- Funciona entorno a la toma de decisiones;
- Dispone, en cuanto a la acción, recursos susceptibles de ejecutar las decisiones del personal de la organización –capacitado en las diversas medidas-, la maquinaria, el equipo y los recursos energéticos utilizados;
- De procesos de influencia;
- Tiene dimensiones relacionadas con las actitudes y con las fuerzas básicas motivadoras de las que pretende servirse al utilizar los esfuerzos de sus miembros.

Idea tomada de Likert 1965*

Estos procesos se hallan relacionados entre si y son interdependientes. Su naturaleza queda determinada por la teoría organizadora utilizada, y por las clases de *fuerzas motivadoras* que domina la organización misma. Si las *motivaciones* usadas son ampliamente punitivas, y descansan en el temor, se originan actitudes desfavorables u hostiles. Una organización de ese tipo debe tener procesos de *decisión y comunicación* de un carácter susceptible de enfrentarse con la hostilidad, la sospecha y el resentimiento. Si, por otra parte, la teoría de la organización y las *fuerzas motivadoras* son de un carácter favorable, y una orientación de cooperación por parte de los miembros de la organización, en tal caso la *comunicación*, el proceso de toma de decisiones, y los procesos de *control* pueden resultar muy distintos.

Los procesos de una organización, su teoría en cuanto a la gestión y las *motivaciones* de que se valga, son siempre altamente interdependientes por lo que tienen que estar de acuerdo.

Esas motivaciones y procesos interdependientes constituyen un sistema de conjunto que coordina, integra y guía las actividades de la organización y de todos sus miembros. Su calidad determina la capacidad de la organización para alcanzar una *comunicación* eficaz, para adoptar *decisiones* bien fundadas, sólidas, y para coordinar las actividades de sus miembros. Cuanto mejor sea el sistema de conjunto y funciones con mayor eficacia, mayor será el poder de la organización en orden a servirse hasta el límite, de manera coordinada, de las capacidades, habilidades y recursos de las personas que la integran -sistema de interacción e influencia-.

La eficacia del sistema de *interacción e influencia* de una organización, y la capacidad del mismo para tratar con problemas difíciles, dependen de la eficacia de los grupos de trabajo que constituyen la estructura considerada, y del grupo en que se haya previsto la existencia de una serie de enlaces múltiples. Una organización con sistema de interacción e influencia, de sistema 4, estaría formada por grupos de trabajo altamente eficientes, unidos entre sí por otros grupos de la misma condición.

El *liderazgo*, en tanto fenómeno de interacciones entre el dirigente y sus colaboradores más inmediatos, entre el autentico jefe y el resto de la organización, dentro de un contexto socioeconómico y político particular; si cualquiera de estas

relaciones se altera, se afecta la conducción y dirección proporcionada (Lewin, 1961). Así el concepto de *liderazgo* involucra la combinación de factores como la posición en la organización, las situaciones específicas que se enfrentan, las características de los individuos involucrados y la naturaleza de las relaciones con los subalternos. El *liderazgo* afecta el comportamiento y las actitudes en los demás miembros de la organización.

En una idea sencilla, podemos decir que el líder es el representante del ideal de los objetivos de la empresa. El líder debe ser capaz de enfrentar los retos de su trabajo y con base en los valores y objetivos de la empresa dar la posibilidad de encontrar siempre un balance (Llano, 1996).

Un determinado estilo de liderazgo puede mejorar aspectos tales como acuerdos estructurales inapropiados, distribución de poder que bloquea las acciones efectivas, carencia de recursos, procedimientos arcaicos y otros problemas comunes (Juárez, 1998).

El líder (gerente o directivo) al ejercitar su *liderazgo* esta utilizando un medio de *control*, que busca mediante un conjunto de mecanismos y herramientas, incrementar la probabilidad de que la gente se comporte en formas que sean congruentes y conducentes a los objetivos organizacionales. Un sistema de control "efectivo" no pretende *influenciar* la conducta de la gente per se, más bien intenta *influenciar* a la gente para que realice acciones que en su propio juicio sea consistentes con los objetivos organizacionales (González y Galindo, 1994).

En las organizaciones, existe una estructura jerárquica y la autoridad se ejerce de diversas maneras, por ello hay que disponer de un esquema de responsabilidad - conservando la jerarquía, la autoridad y la disciplina de todos los miembros de la organización-; lo que representa una cierta descentralización en lo referente a planeación y control organizacional.

La descentralización refleja una especial filosofía organizacional que obliga a saber con detalle qué decisiones y actividades se llevarán a cabo en otros niveles superiores de las organización y cuáles deberán permanecer en los niveles superiores, así como

diseñar políticas para orientar la *toma de decisiones*, seleccionar y capacitar a los colaboradores y establecer los registros y *controles* adecuados. Logrando la dispersión del *poder* y la *toma de decisiones* a niveles de la organización sucesivamente más bajos, con lo cual se logra más libertad de acción y se genera una moral más alta al permitir a niveles jerárquicos más bajos involucrarse activamente en el proceso de toma de decisiones.

Lo anterior crea mayor numero de relaciones –entre el personal- que permiten efectuar las funciones y las actividades aumentando la *interacción e influencia*. Las relaciones dentro de una organización representan las reglas por las cuales se facilitan el trabajo colectivo.

El éxito o fracaso en la gestión del Equipo Directivo no depende sólo de la forma en que administre sus recursos económicos, ni de cómo interprete y aplique la legislación: se relaciona en gran medida con su capacidad para movilizar personas. Crear un buen clima convivencial.

Así el trabajo en las organizaciones requiere de la comunicación y participación, de todos los involucrados y que estos confluyan en la toma de decisiones en grupo.

La *comunicación* ocupa una parte importante de nuestro tiempo, esta presente cuando leemos, hablamos, escribimos o escuchamos. la comunicación dentro de las organizaciones implica una actividad dinámica y en constante flujo, mantiene un grado de identificación y cohesión con la estructura, misma que no es estática sino cambiante, y se adapta a la evolución organizacional (Ulloa, 1998). En consecuencia, la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados (Vázquez, 1998).

En las organizaciones de acuerdo con Robbins (1987), la comunicación cumple con cuatro funciones: control, expresión emocional, información y motivación. Como elemento de *control*, las comunicaciones reducen la variabilidad del comportamiento humano. Al interior de los grupos de trabajo, la comunicación permite que el individuo exprese tanto los sentimientos de satisfacción, como los de insatisfacción, derivados

ambos de la ejecución de tareas. En este sentido, ofrece la posibilidad de reducir los niveles de tensión y frustración. Un objetivo primordial de la comunicación es facilitar la toma de decisiones al proporcionar los datos y la información necesaria que permitan al grupo y al individuo evaluar las distintas alternativas de acción. Como factor de *motivación*, la comunicación se utiliza como un medio a través del cual se establecen *objetivos y/o metas* específicos y la retroalimentación sobre el avance logrado y el reforzamiento de los comportamientos adecuados para la consecución de los mismos.

La motivación es elevada respecto a la necesidad de comunicar adecuadamente, con exactitud, toda la información importante, facilitando la información en el interior de la empresa, lo cual produce a la vez un mejor conocimiento de los problemas y, finalmente, una más acertada cadena de decisiones, además un elevado grado de motivación le permite a cada miembro del equipo dar todo cuanto esta a su alcance para llevar a cabo la decisiones tomadas y, en definitiva, el logro de los objetivos fijados por la empresa.

Como parte de sus respectivos papeles en el ámbito del grupo, el líder y los miembros establecen y mantienen una atmósfera, un género de relaciones, susceptibles de permitir la comunicación, influencia, toma de decisiones y procesos de grupo en general, de modo que se resuelvan. Esto supone no solamente la creación de condiciones internas de signo positivo, sino la paralela eliminación de cualquier factor que pudiera actuar negativamente, como un freno, o bloqueador del funcionamiento. Kurt Lewin consideraba que cuando una persona tiene la intención de realizar un acto se genera en su interior un estado de tensión que persiste hasta que la ejecución del acto que se intenta se disipa (Arellano, 1998).

Las personas somos individuos que estamos en relación con nuestro entorno y con otros seres humanos, quienes, a través de la educación, la cultura y la influencia social tienen la capacidad de crear condiciones que pueden llegar a influirnos. Una persona, por la cultura que ha adoptado, la educación asimilada o las influencias que ha recibido en su vida se sentirá movido por algunos estímulos en particular.

El mejor modo de mantener a la gente motivada es analizar sus intereses particulares, sin embargo en el ámbito empresarial esto no es posible, así la persona puede encontrar la posibilidad en la estructura y procesos de la empresa; es decir que el trabajo vaya acompañado de los reconocimientos correspondientes y ante los errores cometidos se identifiquen los aprendizajes que se pueden obtener del mismo (Fragoso, 1998). Entre las maneras de estructurar y de funcionar las organizaciones, los modelos participativos -poder tener una amistosa relación, sentirse apoyado día a día por los compañeros de trabajo, es más importante para la mayoría de la gente que recompensas financieras- son los que aseguran la mayor cantidad de estas características, ya que permite la existencia de ciertas condiciones que ayudan a que quienes forman parte de una institución se sientan tomados en cuenta, reconocidos en sus capacidades y más aceptados con las diferencias que les son propias (ver cuadro 3.4.3.2).

El grado de participación existente en una organización también tendrá su incidencia en la toma de decisiones. Si bien podemos hablar de participación en la información, lo cierto es que la participación real siempre aspira a la plenitud y busca incidir en la elaboración, seguimiento y control de las decisiones.

Aparece así el proceso de *toma de decisiones* colectivas que, logra hacer sentir a todos y cada uno de los miembros de la organización realmente parte fundamental de la misma.

Realmente, el trabajo del directivo implica no sólo tomar decisiones, sino lograr que toda la organización o una parte de ella también las tome con eficacia. Así, sus decisiones fundamentales estarán relacionadas con qué decisión, quién tiene que decidir, cómo debe decidir y en función de qué; esto es, tomar decisiones acerca de la decisión.

Los dirigentes que logran gran productividad tienen actitudes más favorables, y mejor establecida comunicación entre las unidades que de aquellos dependen, de cuanto sucede con los gestores de productividad inferior.

La posibilidad de ejercer *influencia* en una organización depende en parte, de la efectividad de los procesos de *comunicación* de la misma. Los dirigentes de alta

productividad han desarrollado sus empresas hasta formar un sistema social altamente coordinado, cooperativo, con elevado índice de *motivación*. Bajo su dirección, las distintas fuerzas motivadoras que aporta cada miembro de la empresa, se han concentrado en una fuerza de gran potencia, enfocada exclusivamente al cumplimiento de los fines mutuamente interesantes de la organización.

De acuerdo con Likert podríamos considerar 4 tipos de liderazgo (Cuadro 3.4.3.3)

Cuadro 3.4.3.3 Tipos de Líderes de acuerdo a los 4 sistemas

Autocrático-coercitivo	Autocrático-benevolente	Participativo-consultivo	Participativo-Democrático
Su punto de vista siempre es el único que se dice y se toma en cuenta, él dirige las redes de comunicación y la toma de decisiones. Este líder esta enfocado hacia la tarea dejando el factor humano de lado. Mantiene la jerarquía generando tensión y miedo en lugar de trabajo.	Es menos rígido que el anterior, pero sin embargo prevalece su punto de vista sobre el de los demás, escucha en contadas ocasiones a los empleados, permite en forma limitada la participación de los demás en la toma de decisiones rutinarias nunca en las trascendentales. Este tipo de liderazgo provoca la ausencia y las insatisfacciones de los empleados.	Este líder influye positivamente en el clima, considera los puntos de vista de los niveles inferiores para la definición de políticas y directrices que los afectan, permite la libre comunicación pero orientada hacia ordenes específicas. Este tipo de liderazgo posibilita las relaciones interpersonales libres de temor y amenazas.	Se relaciona directamente con sus subordinados, la comunicación es libre y fluida en todas direcciones, inspira una visión compartida que implica visualizar el futuro y listar el apoyo para otros, impulsa la colaboración y festeja los logros obtenidos con todo el equipo.

Así el poder, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, motivación, etc resultan de una estructura y conducen a ella. Estos procesos constituyen la dinámica de las organizaciones. Cada proceso es un componente que permite conocer la cultura organizacional (Díaz, 1996).

4.- CONSTRUCTORA FRISA INGENIERÍA SA DE CV.

La empresa “Frisa ingeniería S.A de C.V.” comenzó a laborar en el año de 1985, con una inversión de 60, 000 pesos y como único apoderado de la empresa el Ing. Raúl Solano Arana el cual tiene el cargo de director general.

El objetivo de la empresa es brindar un servicio de utilidad a la comunidad en general y en especial a la comunidad portuaria mexicana; así como la generación de utilidades, promoviendo el desarrollo de todo el personal.

La empresa se ha mantenido durante 18 años vigente, además de reportar crecimiento económico y humano en un 200%. Es importante mencionar que un 95% de los empleados que ingresan se mantienen, logrando así un porcentaje casi nulo de despidos y un gran aumento en sus contrataciones. Las líneas de acción(sus política, reglamentos y estructura) bajo los cuales laboran y que le han permitido lograr lo anterior son:

Políticas de la empresa:

- Respeto a los empleados
- Tanto el éxito como el fracaso es del equipo
- El cumplimiento en tiempo y forma de lo estipulado en el contrato.
- Confidencialidad del modo de trabajo así como su contenido que en esta empresa se realiza
- Atención personalizada a los empleados por parte de la dirección
- Contratación únicamente por recomendación
- Aprender para enseñar
- Sistema Ganar-Ganar
- Estar dispuesto a compartir mis fuentes y formas de trabajo con los compañeros que así lo requieran

Reglamentos:

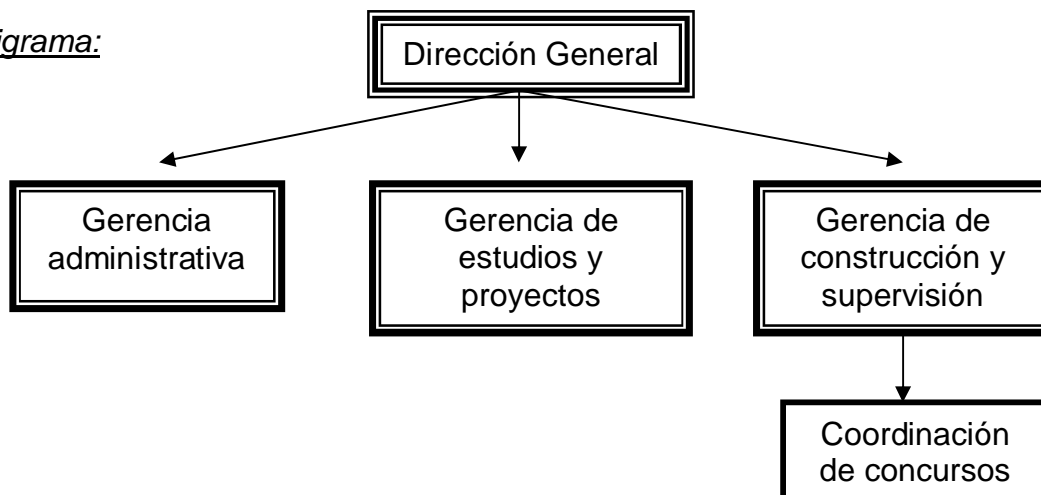
- Puntualidad (Pagos, proyectos, acuerdos, etc)
- Excelente higiene personal
- No hacer largas llamadas telefónicas de corte personal
- Disponibilidad de viajar por parte de los cargos superiores
- Respeto entre los empleados

Estructura de la organización

La empresa se divide en los siguientes departamentos:

- *Dirección general.* Se encarga de supervisar y colaborar con todos los departamentos y de la presentación del proyecto a concurso.
- *Gerencia administrativa.* Encargada de los pagos del personal y de los presupuestos de los proyectos
- *Gerencia de estudios y proyectos:* Es la encargada de hacer los planos y todos los estudios que se requieran para su elaboración
- *Gerencia de construcción y supervisión.* Arranca y supervisa la construcción
- *Coordinación de concursos:* Se encarga de estar al tanto de las convocatorias para concurso, del lugar, de los requisitos y de apoyar en la elaboración del proyecto y lo que se requiera.

Organigrama:



Si concebimos al grupo –organización o departamento- como una totalidad dinámica, se debe conocer el factor de integración de ese grupo, aquel que hace de múltiples individuos un grupo coherente, así la estructura , políticas y reglamentos previamente definidos les permiten a los miembros de la organización tener un parámetro a partir del cual desempeñar su labor dentro de la empresa.

La forma en que tanto su estructura como políticas y reglamentos se concretizan es el modo de trabajo el cual consiste en la elaboración de proyectos de los cuales un 80% son gubernamentales. Un proyecto consta de dos partes:

1.- *Estudio de factibilidad para el proyecto*: panorama general de la propuesta, que tan rentable es, tanto política, cultural, social y económicamente.

2.- *Proyecto ejecutivo*: Se concretiza la primera parte, se propone formas, tiempos y costos específicos.

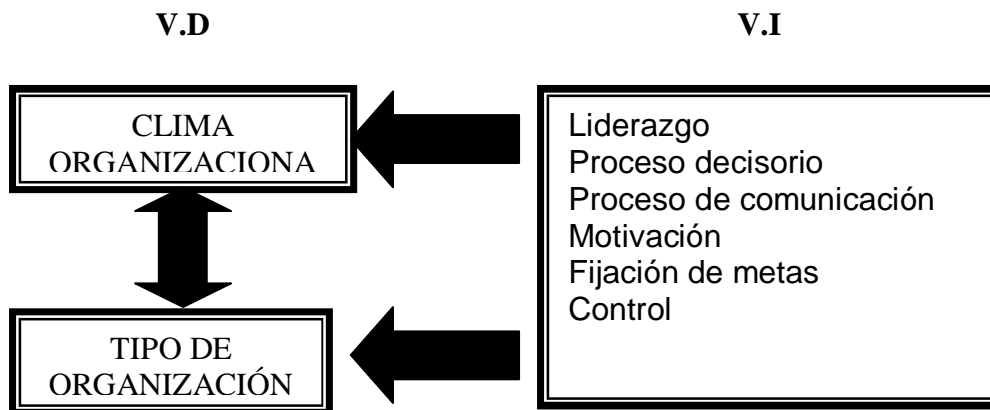
Las propias características estructurales de la empresa y el tipo de trabajo requiere que todos estén documentados del trabajo de los demás departamento, ya que requieren de esa información para llevar a cabo la parte del proyecto que les corresponda. Con lo anterior se tiene gran convivencia entre todos los departamentos y apoyo, ya que en caso de requerirse un departamento tendrá que apoyar a otro para concluir el proyecto en cuestión.

La capacitación se otorga a toda la empresa ya que es necesario que todos los departamentos estén además de informados sobre el trabajo de los demás departamentos, deben de estar capacitados para llevarlo a cabo en caso de ser necesario. La capacitación también se usa como incentivo, además de bonos de productividad o dinero en efectivo.

5. METODOLOGÍA

Pregunta de trabajo es ¿Cuál es el clima laboral en FRISA, S.A. de C.V.?

Variables:



V. D Clima organizacional (Ver apartado 3.3.2)

Tipo de organización (Ver apartado 3.2.4)

V. I (Ver apartado 3.4.3.1)

Hipótesis:

- El liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, motivación, fijación de metas y el control determinan el tipo de Clima existente en FRISA, S.A. de C.V.
- El Clima Organizacional determina a la organización .

Objetivos:

General:

- Tener un diagnostico del clima existente en FRISA, S.A. de C.V.

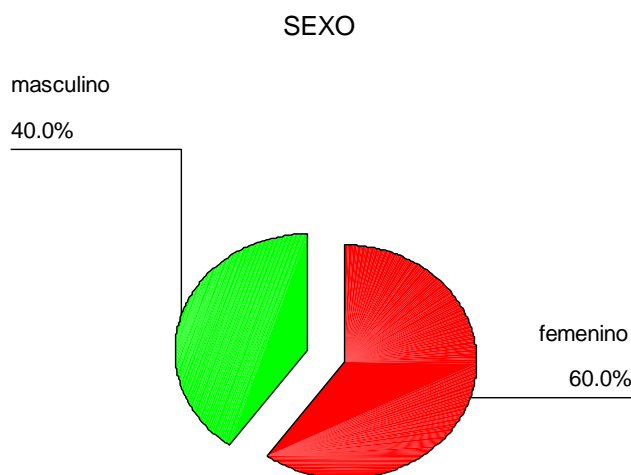
Especifico:

- Evaluar que tipo de organización es FRISA, en función de los procesos de interacción planteados por likert.

Población:

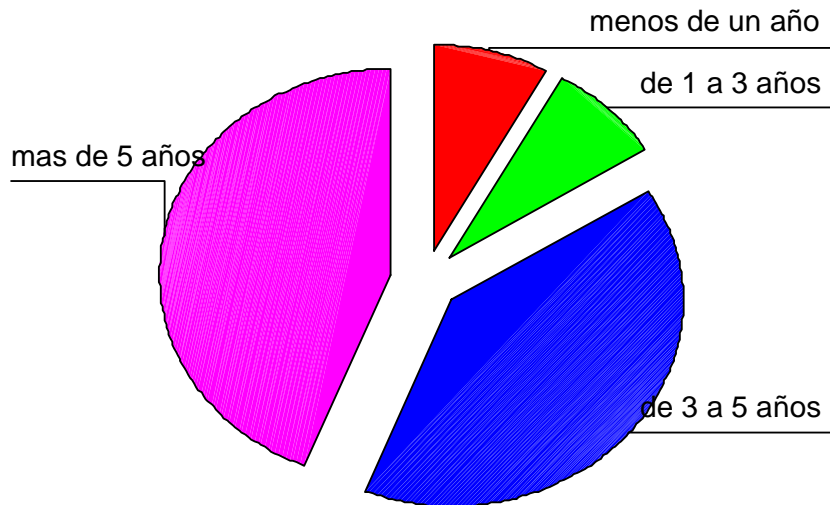
La empresa FRISA, S.A. de C.V. (apartado 4) y nuestra muestra es el departamento de coordinación de concursos el cual esta integrado por 25 elementos.

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	15	60%	MASCULINO	10	40%



TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 1 AÑO	2	8%
DE 1 A 3 AÑOS	2	8%
DE 3 A 5 AÑOS	10	40%
MAS DE 5 AÑOS	11	44%

TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA



Instrumento:*

Entre los años 60 y 70 Likert elaboró un instrumento de medición que le permitió analizar las características de una organización. El instrumento es el PCO (Perfil de Características Organizacionales), que originalmente tenía 51 ítem y ocho dimensiones. Años después fue depurado y reducido a 18 cuestiones en 6 dimensiones (los procesos de dirección, los procesos de motivación, los procesos de comunicación, los procesos de toma de decisiones, los procesos de establecimiento de metas y los procesos de control).

En el cuestionario se presentan 18 cuestiones que se distribuyen entre cada una de las dimensiones (Apéndice 1). Cada cuestión se acompaña de cuatro alternativas y cada alternativa de dos valores, esto tiene como objetivo lograr el mayor matiz de respuesta posible por cada dimensión o categoría .

*Para mayor detalle ver apartados 3.4.2 y 3.4.2.1.

Estrategia Metodológica:

Se estructuró un marco teórico (Apartado 3) sobre los distintos elementos que conforman al clima y los distintos aspectos que había que considerar para su estudio, en este sentido se decidió que el instrumento que se utilizaría será el “*Perfil de características organizacionales*” .

La aplicación fue individual y personal por lo cual fueron necesarias 2 visitas, el tiempo aproximado que les tomaba a las personas contestar eran entre 10 y 20 minutos ya que surgieron dudas acerca de conceptos utilizados en el cuestionario. El análisis de los resultados se llevó a cabo con *La Matriz-Resumen del PCO* (apéndice 2) y estadística descriptiva.

6. RESULTADOS

Para el reporte de los resultados primero se muestra una tabla general donde se indica cual fue la respuesta mínima y máxima en cada uno de los ítems y el sistema al cual pertenece dicha respuesta, después se indican los resultados por cada ítem, en donde se reportan los porcentajes totales, por sexo y por el tiempo que tienen laborando en la empresa; al final del reporte se incluye la *Matriz de Resumen del PCO* (apéndice 2) de acuerdo a donde se encuentra los mayores porcentajes de nuestra población que nos permite ver con mayor claridad en que sistema se encuentra FRISA, S.A. de C.V.

Todo se reporta en función de los sistemas, a cada sistema se le asigno un color (Cuadro 6.1) –esto como apoyo únicamente para la tabla general-, en donde el tono más fuerte corresponde a una mayor cercanía al sistema inferior y el tono más claro a una mayor cercanía al sistema superior; en el caso del sistema uno y cuatro el color más fuerte corresponde a una total pertenencia a dicho sistema.

Cuadro 6.1 A cada sistema un color









Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
 	 	 	 

TABLA GENERAL

<i>DIMENSIÓN</i>	Respuesta <i>MINIMA</i>	Respuesta <i>MAXIMA</i>
DIRECCIÓN		
¿Cuánta confianza se deposita en los subordinados?	Alguna 	Muchísima 
¿Con cuanta libertad se sienten al hablar a los superiores acerca del trabajo?	Con algo 	Con bastante 
¿Con qué frecuencia se buscan y usan de manera constructivas las ideas de los subordinados?	Algunas veces 	Frecuentemente 
MOTIVACIÓN		
En la organización predomina el uso de:	Premios y a veces sanciones 	Participación y premios basados en las metas del grupo 
¿ Dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?	En la parte superior 	En todos los niveles 
¿ Cuánto trabajo se hace en equipos cooperativos?	Poco 	muchísimo 
COMUNICACIÓN		
¿ Cómo circula la información en su centro de trabajo?	La mayoría desde arriba 	Desde arriba, desde abajo y horizontal 
¿ Cómo se acepta la comunicación procedente de niveles superiores?	Con miedo 	Con espíritu receptivo 
¿ En qué grado la información que va desde abajo hacia arriba se trasmite tal y como se formuló en su origen?	A menudo con inexactitud 	A menudo de forma exacta 
¿ En qué grado conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan sus subordinados?	Algunas veces los conocen 	Los conocen muy bien 
La comunicación informal que existe en la organización substituye a la formal	Por lo general 	No, tiene las mismas metas que la formal 

TOMA DE DECISIONES		
¿ Dónde se toman decisiones?	Principalmente en la parte superior 	En todas partes, pero de forma integrada 
¿ Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Ocasionalmente se les consulta 	Hay participación plena 
¿ Que influencia cree que tiene la toma de decisiones sobre la motivación?	Poca 	Tiene una influencia sustancial 
FIJACIÓN DE METAS		
¿ Cómo se establecen las metas en las tareas a desarrollar?	Se dan órdenes y se pide algún comentario 	Se discuten en grupo para buscar las metas más satisfactorias 
¿ Cuántas resistencia encubierta hay hacia las metas propuestas?	Resistencia moderada 	Poca o ninguna 
CONTROL		
¿ Dónde residen las funciones de revisión y control?	Predominantemente en la parte alta 	Se comparte entre todos los niveles 
¿ Para qué se usan los datos sobre productividad, costos y otros datos de control?	Para bajar o subir le sueldo 	Como guía de orientación para la solución de problemas 

La mayoría de respuestas a los ítem oscila entre sistema dos y cuatro dejando al sistema uno fuera, excepto en las dimensión de motivación (ítem 5), comunicación (ítem 8) y Toma de decisiones (ítem 12). A continuación se presenta los resultados por ítem, en donde se podrá observar los resultados con mayor detalle.

DIRECCIÓN

ÍTEM I

¿Cuánta confianza se deposita en los subordinados?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
Sistema	Respuesta	Totales	H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema 1	Casi ninguna	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Casi ninguna-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Alguna	4%	0%	4%	0%	0%	4%	0%
	Alguna-	24%	12%	12%	0%	0%	16%	8%
Sistema 3	Una cantidad sustancial	28%	8%	20%	4%	4%	4%	16%
	Una cantidad sustancial-	40%	20%	20%	4%	4%	16%	16%
Sistema 4	Muchísima	4%	0%	4%	0%	0%	0%	4%
	Muchísima-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 2

¿Con cuanta libertad se sienten al hablar a los superiores acerca del trabajo?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
Sistema	Respuesta	Totales	H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema 1	Con poca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Con poca-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Con algo	4%	0%	4%	0%	0%	4%	0%
	Con algo-	16%	4%	12%	0%	0%	8%	8%
Sistema 3	Con bastante	48%	20%	28%	8%	8%	12%	20%
	Con bastante-	32%	16%	16%	0%	0%	16%	16%
Sistema 4	Con mucha	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Con mucha-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 3

¿Con que frecuencia se buscan y usan de manera constructivas las ideas de los subordinado?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	En contadas ocasiones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	En contadas ocasiones-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Algunas veces	16%	4%	12%	4%	0%	4%	8%
	Algunas veces-	20%	8%	12%	0%	4%	12%	4%
Sistema 3	Frecuentemente	40%	20%	20%	0%	4%	16%	20%
	Frecuentemente-	24%	8%	16%	4%	0%	8%	12%
Sistema 4	Muy frecuentemente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Muy frecuentemente-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

MOTIVACIÓN

ÍTEM 4

En la organización, predomina el uso de:

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Temor, amenazas y sanciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Temor, amenazas y sanciones-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Premios y a veces sanciones	4%	0%	4%	4%	0%	0%	0%
	Premios y a veces sanciones-	40%	16%	24%	4%	0%	24%	12%
Sistema 3	Premios con algo de sanciones y participación	40%	20%	20%	0%	8%	12%	20%
	Premios con algo de sanciones y participación	8%	0%	8%	0%	0%	0%	8%
Sistema 4	Participación y premios basados en las metas de grupo	4%	0%	4%	0%	0%	0%	4%
	Participación y premios basados en las metas de grupo-	4%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 5

¿Dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	En la parte superior	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	En la parte superior-	4%	4%	0%	4%	0%	4%	0%
Sistema 2	En la parte superior y algo en la intermedia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	En la parte superior y algo en la intermedia-	12%	4%	8%	0%	0%	4%	4%
Sistema 3	Por igual en la parte superior e intermedia	40%	16%	24%	0%	8%	16%	16%
	Por igual en la parte superior e intermedia-	28%	8%	20%	0%	0%	8%	20%
Sistema 4	En todos los niveles	12%	8%	4%	4%	0%	4%	4%
	En todos los niveles-	4%	0%	4%	0%	0%	4%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 6

¿Cuánto trabajo se hace en equipos cooperativos?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
Sistema	Respuesta	Totales	H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema 1	Muy poco	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Muy poco-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Poco	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Poco-	12%	4%	8%	4%	4%	0%	4%
Sistema 3	Una cantidad moderada	20%	12%	8%	0%	4%	4%	12%
	Una cantidad moderada-	32%	8%	24%	4%	0%	16%	12%
Sistema 4	Muchísimo	16%	4%	12%	0%	0%	12%	4%
	Muchísimo-	20%	12%	8%	0%	0%	8%	12%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

COMUNICACIÓN

ÍTEM 7

¿Cómo circula la información en el centro de trabajo?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Siempre desde arriba	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Siempre desde arriba-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	La mayoría desde arriba	4%	0%	4%	0%	0%	4%	0%
	La mayoría desde arriba-	24%	12%	12%	0%	4%	8%	12%
Sistema 3	Desde arriba y desde abajo	36%	20%	16%	0%	4%	12%	20%
	Desde arriba y desde abajo-	24%	0%	24%	4%	0%	8%	12%
Sistema 4	Desde arriba, desde abajo y horizontal	4%	4%	0%	4%	0%	0%	0%
	Desde arriba, desde abajo y horizontal	8%	4%	4%	0%	0%	8%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 8

¿Cómo se acepta la comunicación procedente de niveles superiores?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Con miedo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Con miedo-	4%	4%	0%	4%	0%	0%	0%
Sistema 2	Con suspicacia	4%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
	Con suspicacia-	12%	8%	4%	0%	4%	4%	4%
Sistema 3	Con cautela	36%	1 2%	24%	0%	4%	12%	20%
	Con cautela-	20%	8%	12%	4%	0%	4%	12%
Sistema 4	Con espíritu receptivo	20%	0%	20%	0%	0%	12%	8%
	Con espíritu receptivo-	4%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
Totales		100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 9

¿En qué grado la información que va desde abajo hacia arriba se transmite tal y como se formuló en su origen?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Siempre de forma inexacta	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Siempre de forma inexacta-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	A menudo con inexactitud	4%	0%	4%	0%	0%	0%	4%
	A menudo con inexactitud-	8%	8%	0%	0%	4%	4%	0%
Sistema 3	A menudo de forma exacta	52%	20%	32%	4%	4%	16%	28%
	A menudo de forma exacta-	20%	8%	12%	0%	0%	12%	8%
Sistema 4	Casi siempre exacta	12%	4%	8%	0%	0%	8%	4%
	Casi siempre exacta-	4%	0%	4%	4%	0%	0%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 10

¿En qué grado conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan sus subordinados?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Los desconocen	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Los desconocen -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Algunas veces los conocen	28%	8%	20%	4%	4%	12%	8%
	Algunas veces los conocen -	12%	8%	4%	0%	0%	12%	0%
Sistema 3	Suelen conocerlos	32%	12%	20%	0%	0%	4%	28%
	Suelen conocerlos -	24%	8%	16%	4%	4%	8%	8%
Sistema 4	Los conocen muy bien	4%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
	Los conocen muy bien -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Totales		100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 11

La comunicación informal que existe en la organización substituye a la formal

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema 1	Sí	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 1	Sí -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Por lo general	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Por lo general -	28%	12%	16%	0%	0%	12%	16%
Sistema 3	En ocasiones	48%	16%	32%	4%	8%	16%	20%
Sistema 3	En ocasiones -	16%	8%	8%	0%	0%	8%	8%
Sistema 4	No, tiene las mismas metas que la formal	4%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
Sistema 4	No, tiene las mismas metas que la formal -	4%	0%	4%	4%	0%	0%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

TOMA DE DECISIONES

ÍTEM 12

¿Dónde se toman decisiones?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Principalmente en la parte superior	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Principalmente en la parte superior-	4%	0%	4%	0%	0%	4%	0%
Sistema 2	Políticas en la parte superior, con algo de delegación	4%	0%	4%	4%	0%	0%	0%
	Políticas en la parte superior, con algo de delegación -	28%	8%	20%	0%	0%	16%	12%
Sistema 3	Políticas en la parte superior, con bastante delegación	52%	28%	24%	40%	8%	16%	24%
	Políticas en la parte superior, con bastante delegación -	4%	0%	4%	0%	0%	0%	4%
Sistema 4	En todas partes, pero de forma integrada	4%	0%	4%	0%	0%	0%	4%
	En todas partes, pero de forma integrada -	4%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 13

¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Casi nunca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Casi nunca -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Ocasionalmente	4%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
	Ocasionalmente -	24%	0%	24%	4%	0%	4%	16%
Sistema 3	Por lo general	52%	28%	24%	0%	8%	20%	24%
	Por lo general -	16%	4%	12%	4%	0%	8%	4%
Sistema 4	Plenamente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Plenamente -	4%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 14

¿Qué influencia cree que tiene la toma de decisiones sobre la motivación?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Muy poca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Muy poca-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Poca	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Poca -	16%	8%	8%	0%	0%	12%	4%
Sistema 3	Alguna	28%	8%	20%	4%	4%	0%	20%
	Alguna -	24%	4%	20%	0%	4%	12%	8%
Sistema 4	Sustancial	24%	16%	8%	4%	0%	8%	12%
	Sustancial -	8%	4%	4%	0%	0%	8%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

FIJACIÓN DE METAS

ÍTEM 15

¿Cómo se establecen las metas en las tareas a desarrollar?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Dando órdenes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Dando órdenes -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Se dan órdenes y se pide algún comentario	4%	0%	4%	0%	0%	0%	4%
	Se dan órdenes y se pide algún comentario -	16%	8%	8%	0%	4%	4%	8%
Sistema 3	Se discuten las metas y luego se dan órdenes	36%	20%	16%	4%	4%	16%	12%
	Se discuten las metas y luego se dan órdenes -	32%	8%	24%	4%	0%	12%	16%
Sistema 4	Se discuten en grupo, para buscar las metas más satisfactorias	12%	4%	8%	0%	0%	8%	4%
	Se discuten en grupo, para buscar las metas más satisfactorias -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

ÍTEM 16

¿Cuánta resistencia encubierta hay hacia las metas a desarrollar?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
Sistema	Respuesta	Totales	H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema 1	Mucha resistencia	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Mucha resistencia -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Resistencia moderada	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Resistencia moderada -	8%	8%	0%	0%	0%	8%	0%
Sistema 3	Resistencia en ocasiones	52%	20%	32%	4%	4%	20%	24%
	Resistencia en ocasiones -	24%	4%	20%	0%	4%	4%	16%
Sistema 4	Poca o ninguna	12%	8%	4%	4%	0%	8%	0%
	Poca o ninguna -	4%	0%	4%	0%	0%	0%	4%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

CONTROL

ÍTEM 17

¿Dónde residen las funciones de revisión y control?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema	Respuesta	Totales						
Sistema 1	Sólo en la parte más alta	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Sólo en la parte más alta -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Predominantemente en la parte alta	4%	0%	4%	0%	0%	4%	0%
	Predominantemente en la parte alta -	28	16%	12%	0%	0%	20%	8%
Sistema 3	Se delega moderadamente	40%	20%	20%	4%	8%	8%	20%
	Se delega moderadamente -	16%	0%	16%	0%	0%	4%	12%
Sistema 4	Se comparte entre todos los niveles	8%	4%	4%	4%	0%	4%	0%
	Se comparte entre todos los niveles -	4%	0%	4%	0%	0%	0%	4%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%


ÍTEM 18

¿ Para qué se usan los datos sobre productividad, costos y otros datos de control?

Sistema	Respuesta	Total	Sexo		Tiempo			
			H	M	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Sistema 1	Para bajar los sueldos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Para bajar los sueldos -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Sistema 2	Para bajar o subir el sueldo	4%	4%	0%	0%	0%	4%	0%
	Para bajar o subir el sueldo-	12%	4%	8%	0%	4%	0%	8%
Sistema 3	Para subir el sueldo y en ocasiones para orientar a las personas	44%	24%	20%	4%	4%	20%	16%
	Par subir el sueldo y en ocasiones para orientar a las personas -	20%	4%	16%	0%	0%	8%	12%
Sistema 4	Como guía de orientación para la solución de problemas	20%	4%	16%	4%	0%	8%	8%
	Como guía de orientación para la solución de problemas -	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Totales	100%	40%	60%	8%	8%	40%	44%

MATRIZ DE RESUMEN- PCO

	ÍTEM	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4				
D	1	1	2	3	4	5	6	7	8
	2	1	2	3	4	5	6	7	8
	3	1	2	3	4	5	6	7	8
R	4	1	2	3	4	5	6	7	8
	5	1	2	3	4	5	6	7	8
	6	1	2	3	4	5	6	7	8
O	7	1	2	3	4	5	6	7	8
	8	1	2	3	4	5	6	7	8
	9	1	2	3	4	5	6	7	8
	10	1	2	3	4	5	6	7	8
	11	1	2	3	4	5	6	7	8
C	12	1	2	3	4	5	6	7	8
	13	1	2	3	4	5	6	7	8
	14	1	2	3	4	5	6	7	8
M	15	1	2	3	4	5	6	7	8
	16	1	2	3	4	5	6	7	8
S	17	1	2	3	4	5	6	7	8
	18	1	2	3	4	5	6	7	8

 % MÁS ALTO ENTRE 32 % Y 52% EXCEPTO ÍTEM 14 (28%)

 SEGUNDO % MÁS ALTO ENTRE 20% Y 32% EXCEPTO ÍTEM 4 (8%)

	ÍTEM	SISTEMA 1		SISTEMA 2		SISTEMA 3		SISTEMA 4	
D I R E C	1	1	2	3	4	5	6	7	8
	2	1	2	3	4	5	6	7	8
	3	1	2	3	4	5	6	7	8

El liderazgo en el departamento de coordinación de concursos de FRISA se ubica en el sistema tres; en tanto el 68% de los empleados consideran que se deposita una confianza sustancial en ellos, el 80% se siente con bastante libertad de hablar con sus superiores acerca del trabajo y el 64% consideran que las ideas que aportan al trabajo son frecuentemente utilizadas de manera constructiva; en otras palabras, existe bastante confianza y credibilidad mutua entre los superiores y los subordinados. Los subordinados analizan libremente ciertos aspectos del trabajo, pero con cierta cautela y habitualmente los superiores obtienen y hacen uso constructivo de las ideas y opiniones de sus subordinados.

	ÍTEM	SISTEMA 1		SISTEMA 2		SISTEMA 3		SISTEMA 4	
M O T I V	4	1	2	3	4	5	6	7	8
	5	1	2	3	4	5	6	7	8
	6	1	2	3	4	5	6	7	8

La motivación básicamente se encuentra ubicada en sistema tres, el 48% de los participantes concuerdan el que en el departamento predomina el uso de, premios, con algo de sanciones y participación; el 68% en que la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización se siente en todo el departamento y el 52% que el trabajo se realiza en equipos cooperativos, en este sentido podemos decir, que están satisfechas las necesidades de seguridad , se hace un uso amplio de los motivos económicos y moderado de las necesidades de deseo de status, poder, reconocimiento y logro; hay un predominio claro de las recompensas y la participación; las actitudes hacia la organización son favorables, apoyando los comportamientos encaminados hacia el alcance de las metas de la organización

	ÍTEM	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	
C O M U N I	7	(1)	(2)	(3)	(4) (5) (6)	(7) (8)
	8	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6) (7) (8)
	9	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6) (7) (8)
	10	(1)	(2)	(3) (4)	(5)	(6) (7) (8)
	11	(1)	(2)	(3)	(4) (5)	(6) (7) (8)

La comunicación varía entre los sistemas dos, tres y cuatro, sin embargo al igual que el liderazgo y la motivación el mayor número de empleados del departamento ubican a la comunicación dentro de un sistema tres, el 60% considera que la información circula tanto de forma ascendente como descendente, el 56% acepta con cautela la información de niveles superiores, el 52% considera que la información que circula ascendentemente se trasmite de forma exacta; en un porcentaje menor pero igualmente considerable, el 32% piensan que sus superiores están al tanto de los problemas a los que se enfrentan y solo el 48% considera que la vía de comunicación informal sustituye a la formal; en otras palabras, el flujo de la información es ascendente y descendente, circula por la organización la mayor parte de la información necesaria de forma exacta existiendo bastante cercanía entre superior y subordinado.

	ÍTEM	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	
D E C I S I O N	12	(1)	(2)	(3)	(4) (5) (6)	(7) (8)
	13	(1)	(2)	(3)	(4) (5) (6)	(7) (8)
	14	(1)	(2)	(3)	(4)	(5) (6) (7) (8)

La mayoría de los participantes colocan al proceso de toma de decisiones en el sistema tres, el 52% considera que la toma de decisiones de políticas se realiza principalmente entre los jefes pero con bastante delegación por parte de estos, que por lo general participan en la toma de decisiones relacionada directamente con su trabajo y consideran que esto tiene influencia sobre su grado de motivación hacia el trabajo; el supervisor es el que toma las decisiones, pero enterando de los problemas y analizándolos.

	ÍTEM	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
M E T	15	(1) (2)	(3) (4)	(5) (6)	(7) (8)
	16	(1) (2)	(3) (4)	(5) (6)	(7) (8)

La fijación de metas se encuentra ubicada en un sistema tres, el 68% de los empleados reporta que primero se discuten las metas en grupo y luego se dan órdenes y el 76% considera que solo en ocasiones tienen resistencia hacia las metas a desarrollar; los subordinados influyen en grado moderado en el establecimiento de metas, tanto directamente como por medio de grupos informales o de ocasión.

	ÍTEM	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
N O C	17	(1) (2)	(3) (4)	(5) (6)	(7) (8)
	18	(1) (2)	(3) (4)	(5) (6)	(7) (8)

La mayoría de los empleados del departamento consideran las funciones de control en un sistema tres, el 40% considera que en las funciones de control existe una delegación moderada por parte de los superiores y el 64% reporta que los datos de control como productividad, y costos son usados para premiar económicamente y orientar a las personas en lo que sea necesario. El interés principal por los procesos de control se da primeramente en la parte superior, pero existe la sensación de compartir las responsabilidades.

7. CONCLUSIONES

En los últimos años se han experimentado profundos cambios en la vida social mundial. La sociedad ya no es la misma de hace 20 o 30 años, el número de empresas ha aumentado sorprendentemente, la competitividad nacional e internacional se ha multiplicado y el desarrollo tecnológico ha alcanzado límites inimaginables.

Ante esto México se encuentra en una situación muy difícil, la mayoría de sus empresas no tiene un buen nivel de competitividad; en este sentido, las expectativas que tenemos respecto de lo que podemos dar y lograr en el lugar de trabajo se han modificado, las personas desde el momento que comienzan a buscar trabajo tienen una actitud negativa, en cuanto al sueldo y trato que pueden aspirar a recibir. Si Cruzes tiene razón el estilo de vida de una sociedad está determinado por sus organizaciones y estas son el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce (militares, educativas, de salud, etc), la situación de México no es sino el reflejo de sus organizaciones.

El tema de clima es poco tratado en nuestro país, lo que los empresarios buscan es ganar de inmediato y explotar a los empleados más que crecer y posibilitar el desarrollo de cada uno de sus miembros para lograr aumentar la calidad, productividad y ganancias.

Estudios acerca del clima, nos permiten tomar en consideración elementos psicosociales que antes no se tenían, contemplando más al factor humano como elemento primordial dentro de la organización. Actualmente se transmiten por la televisión un comercial cuya temática es una nueva cultura laboral, no solo hay que anunciarla, hay que lograr implantarla, la mejor manera es por medio de los empresarios, el cambio tiene que comenzar desde arriba, ya que es la parte con mayores medios y posibilidades de comenzar a implementarlo, los empresarios mexicanos tienen que darse cuenta de lo importante que es el entorno psicosocial para el desarrollo del trabajo.

Como se manifestó a lo largo del trabajo es necesario que el cambio se de en los procesos psicosociales que constituyen al clima laboral, hay que tener presente que en la empresa no se pueden obtener resultados diferentes mientras se siga haciendo lo mismo que se realizaba con anterioridad (Sánchez, 1996), hay que modificar los procesos bajo los cuales se ha venido laborando.

Una de las formas más importantes para adquirir y conservar la ventaja competitiva, en el caso de nuestro país es asegurando un sólido capital humano, es decir personas que adquieran y apliquen los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que fortalezcan el crecimiento social y consoliden el progreso empresarial mexicano. Se obtienen resultados significativamente mejores, cuando una organización utiliza su fuerza de trabajo en forma de grupos de funcionamiento eficaz, con objetivos elevados en cuanto a la labor a desarrollar.

Cada organización constituye una empresa de índole humana, cuyo éxito depende del esfuerzo coordinado de todos sus miembros, sus características y procesos.

En el caso particular de FRISA y en tanto organización “Conjunto colectivo con límites relativamente fijos e identificables en su estructura y reconocidos mediante los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de ella a partir de la interacción entre sus diferentes elementos, por ejemplo, la relación entre superior y subordinado, la comunicación, la toma de decisiones, la ordenación de metas, etc.”, los límites, principios, reglamentos, estructura o forma de trabajo, previamente muestran una organización de sistema entre tres y cuatro, su composición y mecanismos de las estructuras sociales permiten una estimulación a los motivos de logro y autorrealización basados en la plena participación logrando que todos los involucrados, se sientan altamente motivados a cumplir los objetivos y/o metas organizacionales y tengan relaciones cordiales lo cual permite elevados niveles de influencia recíproca y coordinación mediante una comunicación eficiente permitiendo el libre flujo de información para tomar decisiones y acciones futuras, una dirección competente que pretende el alto desempeño basado en la cooperación y participación de todos los miembros de la organización.

Sin embargo no es suficiente con conocer los parámetros previamente definidos, ya que el trabajo es una realidad psicosocial fruto de la interacción de las personas que lo realizan en el seno de un marco psicológico-social que les permite construir un orden nuevo, portador de valores comunitarios, donde son múltiples los factores que determinan la dinámica social.

Así el (C) comportamiento esta en función de, el proceso (motivación, liderazgo, fijación de metas, comunicación, control y toma de decisiones) por el cual el ser humano se constituye como ser social (P) y la estructura organizacional (Apartado 4) que constituyen su contexto (E) = C= F (P,E). Estos procesos se hallan relacionados entre si, son interdependientes y constituyen un sistema de conjunto que coordina, integra y guía las actividades de la organización y de todos sus miembros.

En este sentido las estructuras y procesos de la dinámica social son expresadas mediante la fuerzas motivacionales, estilo de liderazgo, tipo de comunicación, estilo de toma de decisiones, fijación de metas y control.

En virtud de lo anterior la atmósfera que alcanza el departamento de coordinación de concursos de la constructora FRISA, en función de los patrones de relación entre sus miembros y entre éstos y su líder, el entorno que sirve de referencia para la actividad de estos, que determina la conducta de los individuos pertenecientes al grupo, caracterizando al departamento mismo, es en términos generales de sistema tres (consultivo).

El clima de la organización es producto de la interacción de la estructura y de los procesos dentro de un pensamiento holístico, es decir de un análisis conjunto de todos las dimensiones y elementos que constituyen al clima. De esta manera resulta importante la interpretación social que de los elementos que conforman la estructura física del trabajo, e incluso de la propia estructura social del mismo, efectúan los participantes de un ambiente laboral determinado.

En este sentido y a partir de nuestro cuestionario de características organizacionales podemos decir que nuestras variables intermedias, que son las que reflejan el estado interno y la salud de la empresa, constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa es el siguiente:

Existe credibilidad y confianza moderada ente Jefe-subordinado, los subordinados se sienten con libertad de hablar con sus superiores sólo de aspectos relacionados directamente con su actividad de trabajo y sus opiniones con gran frecuencia son utilizados de forma constructiva.

Están satisfechas las necesidades de seguridad, se hace uso amplio de la motivación económica en forma de recompensa y ocasionalmente de reconocimiento, poder o status. Las actitudes hacia la empresa son favorables, apoyando los comportamientos encaminados hacia el alcance de las metas de la organización, y alternativamente hostiles en los niveles inferiores.

La circulación de la información es principalmente descendente, la ascendente consta solo de la información que el superior quiere escuchar y es dada con cautela, lo cual provoca que los superiores no estén totalmente enterados de los problemas a los cuales se enfrentan sus subordinados que aunque no estén relacionados directamente con su actividad laboral, si tiene un efecto negativo en su ella, generándose una vía de comunicación entre los empleados que frecuentemente sustituye a la vía de comunicación formal; la comunicación horizontal es entre regular y buena.

En general toda la información que circula dentro de la empresa tanto formal como informalmente es transmitida de forma exacta, la toma de decisiones acerca de políticas fundamentales para la empresa se da únicamente en la parte superior, sin embargo en asuntos cotidianos de menor trascendencia existe bastante delegación a los niveles intermedios; por lo general los subordinados únicamente participan en

la toma de decisiones relacionadas directamente con su actividad laboral por medio de discusiones en equipo, consenso o por medio de grupos informales, teniendo un leve efecto motivador hacia las metas organizacionales.

Los medios de control residen únicamente en los niveles altos, pero existe la sensación de compartir responsabilidades en el nivel intermedio y, en menor grado en los niveles inferiores, logrando utilizar las medidas de control no sólo en términos económicos (subir y bajar el sueldo) sino también como guía de orientación y para la solución de problemas.

Como mencionamos anteriormente las propias características estructurales de la empresa y el tipo de trabajo requiere que todos estén documentados del trabajo de los demás departamentos, ya que requieren de esa información para llevar a cabo la parte del proyecto que les corresponda, teniendo gran convivencia y apoyo entre departamentos, ya que en caso de requerirse un departamento tendrá que apoyar a otro para concluir el proyecto en cuestión; el sistema de gestión con el cual se rige FRISA posibilita en gran medida el cumplimiento eficaz de sus objetivos, sin embargo no se ubica totalmente en un sistema que lo cual nos indica la posibilidad y necesidad de mejoras en su liderazgo, motivación, fijación de metas, control y sobre todo en su comunicación y toma de decisiones ya que como lo muestra la Matriz de Resumen es en donde se encuentra más inestable. Cuanto mejor sea el sistema de gestión en FRISA conjunto, mejor será el poder de la organización para servirse hasta el límite, de manera coordinada, de las capacidades, habilidades y recursos de las personas que la integran, para el desarrollo de esta y de todos sus miembros.

En conclusión podemos colocar a FRISA, S.A. de C.V. como una organización consultiva, con rasgos participativos.

Referencias bibliográficas:

- ✓ -----., (1996). Gestión y motivación del personal. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- ✓ Aquino, Jorge. (1996). Recursos Humanos. Macchi. Buenos Aires.
- ✓ Arciga, S. y Guerra, M. (1995). Organización y cultura escolar., artículo, en la revista pedagógica. Vol 10, Núm. 4, pp8-17, SEP-UPN, México.
- ✓ Arellano, C. E. (1998). La comunicación Corporativa: La estrategia de comunicación como un principio de Integración/Interacción dentro de las organizaciones. *RAZÓN Y PALABRA* [revista electrónica], Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998. Disponible en: www.razonypalabra.org.mx
- ✓ Berckhard, R. (1969). Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Fondo educativo interamericano. México.
- ✓ Braverman, Harry. (1987). Trabajo y capital monopolista. Ed.Nuestro tiempo. México
- ✓ Brunet, Luc. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstico y consecuencias. Trillas. México.
- ✓ Carmona, T, A. (2002). El clima de trabajo en la organización grupo de servicios para la industria, S.A de C.V. Tesina presentada para obtener el título de licenciada en psicología social. UAM-I. México.
- ✓ Chiavenato, I. (1983). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. México.
- ✓ Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2001). Administración. Mc GrawnHill.
- ✓ Cruces, M, S; Romero, M, A y Gago, H, C. (2000). La organización: naturaleza, teoría y cultura. En Guillén, G, C. y Guil, B, R (coords) Psicología del trabajo para las relaciones laborales. McGraw-Hill. España 2000.

- ✓ Davis, K y Newstrom, W, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo.* McGraw-Hill. México.
- ✓ Fragoso, F. D. (1998). La comunicación corporativa: Un acercamiento metodológico al análisis de la comunicación institucional. *RAZÓN Y PALABRA* [revista electrónica], Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998. Disponible en: www.razonypalabra.org.mx
- ✓ González, J. y Galindo, J. (Coord.). (1994): Metodología y cultura, México, Ed. CONACULTA. 281 pp.
- ✓ Grados Espinosa, J, A. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.* Manual moderno. México
- ✓ Guillén, G, C. y Guil, B, R. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales.* España. McGraw-Hill.
- ✓ Guillén, Gestoso, C; Gala, León, F, J y Velásquez, M, R. (2000) Clima organizacional. En Guillén, G, C. y Guil, B, R (coords) *Psicología del trabajo para las relaciones laborales.* McGraw-Hill. España 2000.
- ✓ Guiot, Jean, M. (1985). *Organizaciones sociales y comportamientos.* Herder. Barcelona.
- ✓ Hacon, Richard. (1978). *Eficiencia personal y de la organización.* Tomo II. McGraw-Hill. Barcelona, España.
- ✓ Hall, Richard, H. (1996). *Organizaciones estructuras, procesos y resultados.* Prentice hall. México.
- ✓ Hodgetts, R, M. y Altman, S. (1983). *Comportamiento en las Organizaciones.* Interamericana. México.
- ✓ Howell, William, C. (1979). *Psicología industrial y organizacional: sus elementos esenciales.* Editorial el manual moderno, S. A. México, D. F.
- ✓ Jaap Tom. (1989). *Desarrollo del Liderazgo.* Legis. Colombia.
- ✓ Juárez, C. D. (1998). La comunicación corporativa: Atisbos y Abismos para Investigar la Comunicación Organizacional desde una Perspectiva Ecológico-existencial. *RAZÓN Y PALABRA* [revista electrónica], Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998. Disponible en: www.razonypalabra.org.mx
- ✓ Katz, D y Kahn, R, L, (1976). *Psicología social de las organizaciones.* Trillas. México.

- ✓ Kolb, D; Rubin, I y Mantlyre, J. (1985). Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos. Prentice-Hall hispanoamericana, S. A. México.
- ✓ Llano, Serafina. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional: La comunicación organizacional en México, Características y Perspectivas . *RAZÓN Y PALABRA* [revista electrónica], Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996. Disponible en: www.razonypalabra.org.mx
- ✓ Luque, R, P; Gómez, D, T y Cruces, M, S. (2000). El trabajo: Fenómeno psicosocial. En Guillén, G, C. y Guil, B, R (coords) Psicología del trabajo para las relaciones laborales. McGraw-Hill. España 2000.
- ✓ Mailhiot, Bernard. (1980). Dinámica y génesis de grupos. Ediciones Marova, París.
- ✓ Méda, Dominique, (1998). El trabajo: un valor en peligro de extinción. Ed Gedisa. Barcelona.
- ✓ Peiró, J, M. (1996). Psicología social de las organizaciones. En Álvaro, J, L y otros (Coords). Psicología social aplicada. Mc Graw Hill 1996.
- ✓ Peiró, J, M. (1997). Unidad didáctica: psicología de las organizaciones. Universidad nacional de educación a distancia. Madrid.
- ✓ Rico, R y De Miguel, J, M (1997). Clima Organizacional. En Fernández, M y Sánchez, J (Dirs). Manual de prácticas de psicología organizacional. Ediciones Amarú. Salamanca 1997.
- ✓ Ridruejo, Pedro. (1983). Potenciales implícitas del clima social sintáctica. En Sheldon, S; Bernabe, S y otros (coords). Perspectivas y contextos de la Psicología social. Ed. Hispano Europea. Barcelona España 1983.
- ✓ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México, 1987.
- ✓ Rodríguez Fernández, A. (Coord) (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Pirámide. Madrid.
- ✓ Sánchez, Alonso, M. (1991). La participación : metodología y práctica. Editorial popular. Madrid España.

- ✓ Ulloa, H. A. (1998). Comunicación corporativa: La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. *RAZÓN Y PALABRA* [revista electrónica], Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998. Disponible en: www.razonypalabra.org.mx
- ✓ Vázquez, A. M. (1998). La comunicación corporativa : Una década de la comunicación organizacional en México. *RAZÓN Y PALABRA* [revista electrónica], Suplemento Especial, Año 3, Enero-Marzo 1998. Disponible en: www.razonypalabra.org.mx
- ✓ Wexley, K, N. y Yukl, G, A. (1990). *Conducta organizacional y Psicología del personal.* CECOSA. México.
- ✓ Zabalza, B, M (1996). El “clima. Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En Domínguez, F, G y Mesanza, L, J (Coords.) *Manual de organización de instituciones educativas.* Escuela española. Madrid 1996.

APÉNDICE 1

PERFIL DE LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

(CLIMA ORGANIZACIONAL)

Likert (1985)

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer la opinión de los trabajadores de ésta organización acerca del funcionamiento actual.

Es importante que las respuestas a cada pregunta sean tan razonadas y francas como sea posible. No hay respuestas correctas o incorrectas, se trata de opiniones personales válidas todas ellas.

Las respuestas serán resumidas de forma estadística de modo que las personas no pueden ser identificadas. Con el fin de asegurar la confidencialidad completa, por favor, no escriba su nombre en este cuestionario

Vamos ha ver un **ejemplo** para la contestación de este cuestionario:

α Supongamos que la pregunta fuera:

¿ Con qué frecuencia brilla el sol en su población?

Raras Veces	En ocasiones	A menudo	Con mucha frecuencia				
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

- Leemos detenidamente la pregunta y cada una de las categorías de respuesta y procedemos del siguiente modo:
- Marcaremos con una cruz lo que consideremos que expresa la realidad actual, es decir si considera que el sol brilla en su población “en ocasiones”, entonces debe marcar con una cruz el numero 3 o el 4, marcará el 3 si considera que la situación está mas cerca de “raras veces”, o el 4 si por le contrario considera que la situación está más cerca de “a menudo” recuerde SOLO DEBE HACER UNA MARCA.

Como podrá comprobar el establecimiento de dos categorías dentro de cada opción de respuesta no tiene otro objetivo que el poder obtener los mayores matices posibles en la respuesta.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Puesto Desempeñado: _____ Sexo: _____ .

1) ¿Cuánta confianza se deposita en los subordinados?

Casi ninguna	Alguna	Una cantidad sustancial	Muchisima				
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

2) ¿ Con cuanta libertad se sienten al hablar a los superiores acerca del trabajo?

Con poca	Con algo	Con bastante	Con mucha				
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

3) ¿ Con qué frecuencia se buscan y usan de manera constructivas las ideas de los subordinados?

En contadas ocasiones	Algunas Veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

4) En la organización, predomina el uso de:

Temor, amenazas y sanciones ocasionalmente premios	Premios y a veces sanciones	Premios, con algo de sanciones y participación	Participación, premios basado en las metas del grupo
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

5) ¿ Dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?

En la parte superior	En la parte superior y algo en la intermedia	Por igual en la parte superior e intermedia	En todos los niveles
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

6) ¿Cuánto trabajo se hace en equipos cooperativos?

Muy poco	Poco	Una cantidad moderada	Muchísimo
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

7) ¿ Cómo circula la información en su centro de trabajo?

Siempre desde arriba	La mayoría desde arriba	Desde arriba y desde abajo	Desde arriba, desde abajo y dentro de un mismo nivel hacia los lados
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

8) ¿ Cómo se acepta la comunicación procedente de niveles superiores?

Con miedo	Con suspicacia	Con cautela	Con espíritu receptivo
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

9) ¿ En qué grado la información que va desde abajo hacia arriba se trasmite tal y como se formuló en su origen?

Siempre de forma inexacta	A menudo con inexactitud	A menudo de forma exacta	Casi siempre exacta
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

10) ¿ En qué grado conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan sus subordinados?

Los desconocen	Algunas veces los conocen	Suelen conocerlos	Los conocen muy bien
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

11) La comunicación informal que existe en la organización substituye a la formal

Si	Por lo general	En ocasiones	No, tiene las mismas metas que la formal
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

12) ¿ Dónde se toman decisiones?

Principalmente en la parte superior	Las políticas en la parte superior, habiendo algo de delegación	Las políticas en la parte superior, habiendo bastante delegación	En todas partes pero de forma integrada
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

13) ¿ Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo?

Casi nunca	Ocasionalmente se les consulta	Por lo general se les consulta	Hay participación plena
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

14) ¿ Qué influencia cree que tiene la toma de decisiones sobre la motivación?

Muy poca	Poca	Alguna	Tiene una influencia sustancial
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

15) ¿ Cómo se establecen las metas en las tareas a desarrollar?

Dando órdenes	Se dan órdenes y se pide algún comentario	Se discuten las metas y luego se dan órdenes	Se discuten en grupo para buscar las metas más satisfactorias
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

16) ¿ Cuánta resistencia encubierta hay hacia las metas propuestas?

Mucha resistencia	Resistencia moderada	Se da resistencia en ocasiones	Poca o ninguna
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

17) ¿ Dónde residen las funciones de revisión y control?

Sólo en la parte más alta	Predominantemente en la parte alta	Se delega moderadamente a niveles inferiores	Se comparte entre todos los niveles
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

18) ¿ Para qué se usan los datos sobre productividad, costos y otros datos de control?

Para bajar los sueldos	Para bajar o subir el sueldo	Para subir el sueldo y en ocasiones para orientar a las personas	Como guía de orientación para la solución de problemas
<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>

APÉNDICE 2

	ÍTEM	SISTEMA 1		SISTEMA 2		SISTEMA 3		SISTEMA 4	
D	1	1	2	3	4	5	6	7	8
	2	1	2	3	4	5	6	7	8
	3	1	2	3	4	5	6	7	8
R	4	1	2	3	4	5	6	7	8
	5	1	2	3	4	5	6	7	8
	6	1	2	3	4	5	6	7	8
O	7	1	2	3	4	5	6	7	8
	8	1	2	3	4	5	6	7	8
	9	1	2	3	4	5	6	7	8
	10	1	2	3	4	5	6	7	8
	11	1	2	3	4	5	6	7	8
M	12	1	2	3	4	5	6	7	8
	13	1	2	3	4	5	6	7	8
	14	1	2	3	4	5	6	7	8
S	15	1	2	3	4	5	6	7	8
	16	1	2	3	4	5	6	7	8
E	17	1	2	3	4	5	6	7	8
	18	1	2	3	4	5	6	7	8