



# **UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**TESIS**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES  
PUBLICOS DEL AREA DE CONTROL DE PERSONAL  
DEL CENTRO SCT MICHOACÁN”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA  
MA. NANCY TAVERA AVILES**

**ASESOR DE TESIS  
M.P.N. HORACIO MENDOZA MENDOZA**

**MORELIA MICHOACÁN MAYO DEL 2023**





## AGRADECIMIENTOS

Por su gran apoyo, enseñanza, conocimientos, tiempo y paciencia a los maestros:  
**Luis Guillermo González García, Ivan Fernández Mandujano, Horacio Mendoza Mendoza.**

**Servidores Públicos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de Michoacán**, por la aportación y participación que me brindaron, para poder lograr recabar la información necesaria para mi investigación.

**Mis hijos y mi Esposo** por lo que día a día hemos vivido en todo este camino lleno de aprendizajes y conocimientos.



## DEDICATORIAS

### **A DIOS**

Infinitas gracias por nunca soltarme de tu mano padre celestial en nombre de Jesús, por la salud que día a día me brindas, así como la fuerza, e iluminación para poder concluir esta meta más, gracias, gracias, te amo.

### **A MIS PADRES**

Infinitas gracias por los valores y enseñanzas, para ser una persona de bien y su amor, por su ejempló de salir siempre adelante, los amo, dios me los bendiga siempre.

### **A MI AMOR Y MI GRAN ESPOSO**

Tu super ayuda en esta meta para mí, el que siempre me motivaste a concluir. Te amo amor, que mi padre celestial te bendiga siempre amor, te agradezco infinitamente amor.

### **A MIS HIJOS Y MIS DOS GRANDES AMORES**

Por todo el amor, el cariño y apoyo en todo momento conmigo, a un que fueron sacrificios que los llevaba conjunto conmigo para lograr esta meta más, los amo, pido a mi padre celestial siempre y en todo momento me los bendiga y cubra en nombre de Jesús, les agradezco infinitamente mis amores hermosos.

### **A MIS HERMANOS**

Gracias por estar siempre conmigo y brindarme su apoyo incondicional. Dios me los guíe y bendiga siempre, los amo.

### **A MIS ABUELITOS**

Que siempre y en todo momento estuvieron conmigo guiando y apoyando para que siempre saliera adelante y concluyera mi meta. Los amo.

### **A MIS TIOS Y PADRINOS “IRENE Y FERNANDO”**

Por su apoyo en todo momento desde la infancia guiándome y siendo mis tutores. Los amo, infinitas gracias.



# Índice

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
ANTECEDENTES.....	5
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	8
METODO DE INVESTIGACIÓN.....	10
DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. ....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	13
OBJETIVO GENERAL .....	14
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	14
ALCANCES, LÍMITES Y LIMITACIONES .....	15
DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO .....	16
CAPITULO 1.....	17
LA NATURALEZA Y LAS CLASES DE ORGANIZACIONES .....	17
1.1 DEFINICIONES .....	17
1.2. LAS ORGANIZACIONES Y EL INDIVIDUO .....	21
1.3. CLASES Y TIPOLOGIAS DE ORGANIZACIONES .....	27
CAPITULO 2.....	33
CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
2.1 CONCEPTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
2.1.1 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	35
2.1.2 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ....	37
2.1.3 CAMBIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	39
2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
2.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL .....	41
2.3.1 LAS FUERZAS DEL CAMBIO.....	43
2.4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	44
2.5. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	45
2.6 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	51
2.6.1 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. ....	52
2.6.2 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	55
2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	56
2.7.1 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	58
2.7.2 CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS RECOMPENSAS .....	58
2.8 TEORÍAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	60
2.9 TIPOS DE CLIMA LABORAL .....	62
2.10. ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL .....	65
2.11. PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL .....	66
CAPITULO 3.....	67
COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.....	67



3.1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DEFINICION DE VARIABLES ..... 67

3.2 APRENDIZAJE..... 68

    3.2.1 *Modelar: Una herramienta administrativa para las recompensas* ..... 70

3.3 LAS ACTITUDES Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO ..... 74

3.4 LA PERSONALIDAD Y LOS VALORES ..... 81

3.5 LA RELACION DE LA PERSONALIDAD Y LOS VALORES DE UN INDIVIDUO CON SU LUGAR DE TRABAJO .. 83

3.6 LA PERCEPCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL..... 84

3.7 LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES ..... 86

3.8 MOTIVACIÓN ..... 88

    3.8.1 *FASES DE LA MOTIVACIÓN.* ..... 92

**CAPITULO 4..... 94**

**DETERMINACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE CONTROL DE PERSONAL DEL CENTRO SCT**

**MICHOACAN. .... 94**

        4.1. ANTECEDENTES DEL CENTRO SCT MICHOACAN. .... 94

**BIBLIOGRAFÍA ..... 128**



## RESUMEN

El presente estudio de investigación está dirigido al Clima Organizacional que impera actualmente en la SCT Michoacán en el área de control de personal ubicada en la ciudad de Morelia Michoacán, la cual está dedicada al servicio público.

En este caso la fuente del problema radica en diversos factores que se presentan dentro del clima organizacional y los cuales se ven reflejados en el comportamiento de los servidores públicos hacia el servicio y atención a las personas que lo requieren.

La herramienta utilizada en este estudio fueron la aplicación de un cuestionario hacia los servidores públicos que se encuentran laborando dentro de esta área objeto de estudio, las cuales arrojaron resultados que permitieron realizar un diagnóstico y detectar los errores del clima organizacional en los que se encuentra el área de control de personal.

A partir de estos errores se proporcionó a la jefatura del área de estudio una serie de sugerencias las cuales permitirán un mejor ambiente laboral el cual se proyectará hacia las personas a través de un mejor servicio y atención por parte de los servidores públicos.

**Palabras clave:** Clima organizacional, satisfacción laboral, servidores públicos, factores influyentes, control de personal, Centro SCT Michoacán.



## ABSTRACT

The present research study is aimed at the organizational climate that currently prevails in the SCT Michoacán which is dedicated to public service.

In this case, the source of the problem lies in various factors that occur within the organizational climate and which are reflected in the behavior of public servants towards service and attention to people who require it

The tool used in this study was the application of questionnaire, towards the public servants who are working within this area under study

Which yielded results that allowed a diagnosis and detection of organizational climate errors in which the personnel control area is found.

Based on these errors, the head of study area was provided with a series of suggestions which will allow a better work environment through better service and attention by public servants

**Keywords:** Organizational Climate, job satisfaction, Public Servants, Influencing factors, Personnel control, Michoacan SCT Center.



## INTRODUCCIÓN

En una época de cambios tan acelerados, es indispensable que toda dependencia se encuentre preparada para continuar satisfactoriamente su posición en el medio.

Además de actualizarse en lo que la tecnología se refiere, no debe perderse de vista la actualización de lo máspreciado de las organizaciones y que es lo que permite que las mismas funcionen adecuadamente, su recurso humano, lo que hace que las relaciones humanas jueguen un papel importante en cada dependencia.

En este momento los organismos se encuentran en transición, el hombre quizá ahora más que nunca está entrando a la vida; está dejando de ser un objeto utilizable y cada día hace valer más sus derechos, su complejidad y su importancia.

Actualmente las organizaciones se dirigen cada vez más a varias fuentes, adoptando nuevos métodos y desarrollando nuevas técnicas para ocuparse de la complejidad de su funcionamiento. Uno de estos esfuerzos es llamado también "Desarrollo Organizacional", definido como un proceso que emplea los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento en intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo con las metas y objetivos organizacionales.

Tomando al Desarrollo Organizacional se tomará un enfoque directo a uno de sus principales elementos: "Clima organizacional" el cual constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

Se puede decir que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características física y psicológicas, y a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus





particularidades propias, el individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen a una organización, las distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Por lo tanto, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este perciba su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima es un factor vital para el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una organización se deje aventajar fácilmente por sus competidores y que entre en una fase de decrecimiento total.

A través de esta investigación, se evaluará y diagnosticará la forma en que los Servidores públicos ven el clima de su área, también se tratará de identificar cuáles son los factores dentro del que causan la mayoría de los problemas, sabremos sobre cuales se puede actuar y se buscará un acercamiento entre jefes y Subordinados para que al finalizar la investigación el área de control de personal pueda solucionar problemas y desarrollar las habilidades del área de una manera exitosa.



## ANTECEDENTES

Uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización es el clima organizacional. Goncalves (1997) define clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

En otro orden de ideas, los factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es entendido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada dependencia ù organización posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom y Robbins, etc.:

- Motivación.
- Satisfacción.
- Involucramiento.
- Actitudes.
- Valores.
- Cultura Organizacional.
- Estrés.
- Conflicto.

Cuando un trabajador acude a su centro de trabajo seguramente se pregunta ¿Si el trabajo que tiene es satisfactorio?, ¿El horario de trabajo es el adecuado?, ¿La relación con sus compañeros es armónica?, ¿El salario que percibe cubre sus necesidades y las de su familia? En fin, tantas interrogantes que vienen a la mente con relación al trabajo. Estos conceptos reaccionan frentes diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano como el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la opinión de los miembros de la empresa, el equipo de trabajo, el entorno en el que labora, entre otros. Las coincidencias o discrepancias



que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización o dependencia: el clima organizacional.

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. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentido que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de colaboración, recompensas, cordialidad, apoyo, compañerismo, entre otros.

Es por eso que las actividades que desarrollan las dependencias, las comunicaciones que sea establecen en ellas, la forma de actuar, el cómo se relacionan entre si los miembros de la organización, recomendaciones, aclaraciones, exigencias en cuanto al cumplimiento de horarios, expresiones de las personas, van determinando la atmosfera que se respira, el modo como se vive y trabaja en esa organización. Estas son entre muchas otras algunas de las variables que conforman el ambiente laboral que se crea, de manera muy particular, en una institución.

Esta perspectiva nos lleva a preguntarnos:

¿Qué es el clima organizacional?

¿Qué antecedentes, tipos y enfoques del clima organizacional existen?

¿Cuáles son las variables que causan el clima organizacional en las dependencias?

Estas son algunas preguntas que se contestaran en el presente Trabajo de investigación.



Por lo tanto, es conveniente aclarar que el clima y en adelante cuando se hable de este se estará refiriendo al clima organizacional. Considerando este desde el punto de vista administrativo como un factor importante dentro de las organizaciones para el buen funcionamiento de estas y el trabajo eficiente de quienes las integran. Ya que un mal clima organizacional puede deteriorar de manera importante tanto la imagen de la organización como el trabajo que se lleva a cabo en ella y en un momento dado afectando la producción o la prestación de un servicio, en virtud de que el trabajador al no sentirse satisfecho no desempeñara de manera adecuada la función para la que fue contratado, trayendo como consecuencia una disminución en su productividad.



## JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Este tema se escogió debido a la necesidad, como se había mencionado en los antecedentes, de una definición de clima organizacional propio del área de control de personal objeto de estudio, ya que los trabajadores en ocasiones manifiestan sus inconformidades de manera consciente o inconsciente al faltar a sus labores, llegar tarde, no realizar con esmero las actividades y tareas encomendadas según su responsabilidad. Cada día es necesario que las dependencias u organizaciones establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos.

Ambos elementos son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la dependencia. Cabe también mencionar que, si una dependencia u organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la dependencia objeto de estudio. Ante una nueva etapa en el desarrollo del área de control de personal, han surgido diversas necesidades tales como la de una mejor calidad y eficiencia de los servidores públicos y manual. Debido a la importancia de los servidores públicos dentro del funcionamiento del área de control de personal, en esta investigación se verá la relación existente con las demás partes que configuran en ella, la percepción de éste, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en propuestas que beneficien tanto a servidores públicos como a la dependencia, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia.



El clima organizacional en gran medida determina el comportamiento de los miembros de una dependencia, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas. Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación, productividad y será posible mejorar la competitividad con otras dependencias.

Un clima de tranquilidad laboral siempre será mejor que un clima de conflicto ya que se pueden desempeñar de una forma más serena y eficiente las actividades. Si se toma en cuenta que la atención prestada por los servidores públicos del área de control de personal es totalmente diferente que de otras áreas ya que es tanto a gente interna , como externa por lo que es de mucha importancia que en esta área se tenga un clima organizacional de tranquilidad y no de conflicto, así mismo se debe de tener una buena motivación para que los servidores públicos se desempeñen laboralmente de lo mejor, razón por la que se decidió realizar este trabajo el que se considera benéfico ya que como anteriormente se comentó que los servidores públicos en pocas ocasiones manifiestan sus inconformidades, y más bien estas se reflejan en actos en contra de la dependencia de manera consciente o inconsciente al faltar a sus labores, llegar tarde, no hacer con esmero las tareas que les corresponden, realizar comentarios negativos con relación a la dependencia a sus compañeros de trabajo, poca participación en los trabajos a realizar, entre otros.



## METODO DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este estudio es hacer una investigación de campo encaminada a determinar la influencia tanto positiva como negativa que tiene el clima organizacional en las dependencias públicas, en concreto en el Centro SCT Michoacán de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con el propósito de coadyuvar a que la dependencia mejore su ambiente laboral, ya que un clima adecuado y amable se traducirá en un mejor desempeño y coordinación laboral.

Se plantea la utilización de un método orientado a conocer el clima organizacional en el Centro SCT Michoacán de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, ubicado en Morelia, Michoacán, México.

El objeto de esta investigación se desarrolla bajo el siguiente proceso de investigación:

- Definición del problema de investigación.
- Planteamiento del problema.
- Justificación del estudio.
- Formulación de hipótesis.
- Elaboración del marco teórico
- Determinación de variables.
- Recolección de variables.
- Análisis de los datos.
- Elaboración del reporte de investigación.



## DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Este diagnóstico de clima organizacional se realiza debido a la falta de satisfacción por parte de los servidores públicos que laboran en esta dependencia.

Es necesario que la jefatura de esta área se dé cuenta de la importancia del personal, así como de su satisfacción dentro de la dependencia, ya que esta insatisfacción se refleja al momento de relacionarse con las personas que requieren de su atención y servicios, lo cual crea una deficiencia de la organización en general.

La jefatura debe aceptar que existe una problemática interna, y es a través de esta investigación que se les mostrarán estos errores, se darán propuestas para lograr el mejoramiento del Clima organizacional lo cual con lleva a la satisfacción del personal dentro de la Dependencia.





## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En esta dependencia, específicamente, para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la "opinión" que éstos tengan, en este momento, respecto a diversos factores que pudieran afectar su desempeño.

Por lo anterior se establece el problema de investigación al plantearse la necesidad de conocer el clima organizacional de los servidores públicos del Centro SCT Michoacán, en específico del área de control de personal que influye en el nivel de rendimiento y bienestar laboral del mismo.

Por lo que, tomando en cuenta las razones planteadas, resulta coherente llevar a cabo una investigación del clima organizacional en esta institución, que surge con la siguiente pregunta:

**¿Cuáles son los principales factores que influyen en el clima organizacional de los servidores públicos del área de control de personal del Centro SCT Michoacán?**



## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos del área de control de personal del SCT Michoacán?

¿Qué estrategias de cambio se recomiendan para el mejoramiento del nivel de satisfacción laboral detectado?

¿Cómo perciben el clima organizacional?

¿Cuáles son las variables que causan el clima organizacional en las dependencias?



## OBJETIVO GENERAL

Evaluar el clima organizacional del área de control de personal, para así poder proporcionar a la jefatura de esta área una herramienta básica para alcanzar un mayor desarrollo y productividad laboral por parte de los servidores públicos que labora en esta.

Conocer cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional prevaleciente dentro de los servidores públicos del área de control de personal del centro SCT Michoacán.

Analizar la importancia del clima organizacional como factores determinantes en la eficacia de los servidores públicos.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Conocer el nivel de los elementos que conforman el clima organizacional, tales como motivación, satisfacción laboral, involucramiento, actitudes, comunicación, valores, cultura organizacional, estrés y conflicto de los servidores públicos.
- ✓ Determinar el nivel de satisfacción laboral de los servidores públicos del área de control de personal del Centro SCT Michoacán, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- ✓ Determinar los factores que afectan positiva o negativamente a los servidores públicos del área de control de personal del Centro SCT Michoacán.



## ALCANCES, LÍMITES Y LIMITACIONES

Uno de los principales alcances en la realización de esta investigación, fue el interés de analizar el clima organizacional que prevalece en este momento en los servidores públicos del área de control de personal de Centro SCT Michoacán.

Esta investigación sobre clima organizacional, abarcara al personal del área de control de personal, por lo que, si se considera pertinente, puede aplicarse a cualquier otra área, e implementar cambios de provecho para el personal y para la dependencia.

Algunos de los límites que presenta esta investigación, es que el instrumento: cuestionario que se utilizará para determinar el clima organizacional, fue adaptado a las características que presentaba el área de control de personal. Por lo que éste mismo instrumento, puede ser aplicado a otras dependencias, siempre y cuando, éstas presenten características similares a las del área que fue objeto de estudio en esta investigación.

Del mismo modo, los resultados que está investigación presentan, son reflejo de la situación que se estaba dando dentro del área en el momento en que se realizó la evaluación, ya que, tratándose de clima laboral, éste varía dependiendo de las personas que laboran para una dependencia y de las condiciones bajo las cuales desempeñan sus tareas, por lo que los resultados únicamente aplican para determinado momento, y no para ser una referencia a largo plazo.

Dentro de las limitantes para la elaboración de está investigación, fue el tiempo con que cuentan los servidores públicos del área de control de personal en cuestión para atender el planteamiento del proyecto, aunque sí han mostrado interés.

También es una limitante que, por la naturaleza de la dependencia, los colaboradores no pudieron dedicarse a proporcionar información durante largos períodos de tiempo.



## DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

En cuanto a los sujetos de investigación: Serán los 10 servidores públicos del área de control de personal. Que se encuentran sindicalizados y no sindicalizados.

Espacio: El edificio que comprende al área de control de personal del Centro SCT Michoacán.



## CAPITULO 1

### LA NATURALEZA Y LAS CLASES DE ORGANIZACIONES

#### 1.1 DEFINICIONES

Las discusiones sobre definiciones pueden ser bastante inútiles y esta puede ser inútil también, pero es necesaria. Aunque algunos autores (por ejemplo, Blarck y Simón, 1958) argumentan que las definiciones sobre las organizaciones no tienen ningún propósito, un enfoque más razonable podría ser que las definiciones dan una base para entender el fenómeno que va a estudiarse. Consideraremos aquí las definiciones dadas por algunos escritores clásicos sobre el tema y ofreceremos luego nuestro propio enfoque. Weber El análisis organizacional tiene una tradición lo mismo que cualquier otro tema de estudio, y que las organizaciones en sí mismas.

Pero se preocupó también por dar definiciones más generales de las organizaciones. Weber distingue primero el "grupo corporativo" de otras formas de organización social (Weber, 1947). El grupo corporativo involucra: "Una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños., en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o "cabeza" y, generalmente, también de un grupo administrativo".

Este aspecto de las definiciones contiene un número de elementos que requieren un análisis adicional ya que son básicos para una buena parte de las demás definiciones. Las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales o, en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones.

Sin embargo, como lo sugiere la referencia a límites cerrados o restringidos, estas personas no están simplemente en contacto aleatorio. La organización (grupo corporativo) acepta unos grupos de la población y excluye otros. La organización tiene en sí misma, unos límites. Un elemento importante de esta definición, la idea



de orden, establece una diferencia, aún más honda, entre las organizaciones y otros entes sociales. Los patrones de interacción no aparecen por generación espontánea; la misma organización impone una estructura de interacción. Esta parte de la definición sugiere también que las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo cuando están cumpliendo sus funciones. El orden se solidifica con la designación de personal específico para llevar a cabo esta función.

Weber agrega, con respecto a la idea del grupo corporativo, otros criterios sobre las organizaciones. En las organizaciones la interacción es "asociativa" y no "comunal".

Lo anterior diferencia la organización de otros entes sociales tales como la familia, que comparten las otras características, ya mencionadas, del grupo corporativo. Weber anota también que las organizaciones llevan a cabo, de manera continua, actividades con propósitos de un tipo especificado. En consecuencia, las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, como lo sugiere la presencia de "actividades con propósito". Las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido aceptada por la mayoría de los analistas organizacionales.

La definición de Weber ha servido como base para muchas otras, en parte por su relación con la realidad. Sus puntos centrales son, básicamente, unos patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades.

Barnard Chester Barnard y sus seguidores adoptaron un punto de vista diferente. Aunque está de acuerdo con Weber en muchos aspectos, Barnard enfatiza una base diferente para las organizaciones. Su definición básica es que una organización es "un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas", es decir, actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y con propósito. Las organizaciones requieren



comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos. Barnard hace énfasis en el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Mientras que Weber hace énfasis en el sistema, Barnard centra su atención en los miembros del sistema.

Uno de los principales problemas que se presentan al analizar o pensar acerca de las organizaciones es que el término es muy similar al mucho más amplio "organización social". La mayoría de los analistas conciben la organización social como las "redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas respectivamente" (Blau y Scott ). La organización social es el conjunto, más amplio, de relaciones y procesos de las cuales las organizaciones son una parte.

Otras Definiciones: Algunos escritores han tratado de aliviar estos problemas terminológicos agregando como prefijo de la palabra organizaciones los adjetivos "complejas", "en gran escala" o "formales". Como lo anotan Peter M. Blau y W. Richard Scott (1962), por ejemplo: Siendo así que las organizaciones formales son, frecuentemente, muy grandes y complejas algunos autores se refieren a ellas como a organizaciones a "gran escala" o "complejas". Pero nosotros hemos considerado que estos términos ayudan a confundir por dos razones. Primera, las organizaciones varían en tamaño y complejidad y el uso de estas variables como criterios para definir las resultaría en expresiones extrañas tales como "una organización pequeña en gran escala" o una "organización compleja muy compleja". Segunda, aunque las organizaciones formales se convierten, a menudo, en muy grandes y complejas, su tamaño y su complejidad no emulan con los de la organización social de una sociedad moderna, que incluye esas organizaciones y las relaciones que las ligan además de otros patrones no organizacionales.

Así como muy pocos estarían en contra de los puntos de vista de Blau y Scott con respecto a la dificultad en el uso de los términos "complejas" o "en gran escala", puede hacerse la misma crítica a "formal" como prefijo. Las organizaciones varían





también en su grado de formalidad y entonces tendría que hablarse sobre organizaciones formales más o menos formales lo cual no constituye un gran paso hacia adelante.

El análisis se vuelve más concreto al considerar las definiciones y ejemplos de Hamitai Etzioni y W. Richard Scott. Etzioni (1964) afirma: Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos.

Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por:

- ✓ Divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional, sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos.
- ✓ La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia.
- ✓ Substitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede re combinar su personal por medio de transferencias y promociones.

La definición de Scott (1964) contiene algunos elementos adicionales. Scott afirma: las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua.



Debe ser claro, sin embargo, que' las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes.

Esta definición parece estar muy de acuerdo con la realidad. Sin embargo, en esta y en las otras definiciones parecen ser evidentes dos problemas: el lugar de los límites.

El tema de los objetivos es crítico en el análisis organizacional. En este análisis se considera, más tarde y con más profundidad, los objetivos, pero en este momento deben hacerse algunas reflexiones.

Simón continúa y anota: En los procesos decisorios de la vida real, un curso de acción debe satisfacer, para ser aceptable, un conjunto de requerimientos o restricciones.

La organización entrena, adoctrina y convence a sus miembros para que respondan sobre la base de los requerimientos de su posición. Las respuestas se vuelven bastante regularizadas y rutinarias y no involucran el marco de referencia de la interacción.

## 1.2. LAS ORGANIZACIONES Y EL INDIVIDUO

Las organizaciones y el individuo en primer lugar, los individuos se comportan, frecuentemente, en las organizaciones sin embarcarse en un intercambio directo o indirecto. Hay muchas formas de comportamiento que se aprenden en una situación de intercambio pero que luego se llevan a cabo sin referencia mental con el proceso de interacción. El comportamiento se convierte en un tipo de mecanismo aprendido estímulo-respuesta dejando a un lado la variable de la interacción. Las personas que trabajan en un almacén de departamentos se entrenan para que envíen cada



transacción al computador del almacén. Los cajeros de los bancos verifican rutinariamente el saldo de los clientes. Buena parte del comportamiento en las organizaciones es de este tipo. La organización entrena, adoctrina y convence a sus miembros para que responda sobre la base de los requerimientos de su posición. Las respuestas se vuelven bastantes regularizadas y rutinarias y no involucran el marco de referencia de la interacción.

El argumento de que el comportamiento en las organizaciones está orientado de manera organizacional y no individual o de interacción no quiere decir que la totalidad del comportamiento en las organizaciones esté tan determinado.

Hay, ciertamente, situaciones en las cuales se solicita la discrecionalidad individual, momentos en los cuales el individuo es crucial para la supervivencia de la organización. El punto que se quiere dejar en claro es que la organización puede ser, en algunas situaciones, el principal determinante de las acciones individuales y uno importante en otras. Al discutir los factores que contribuyen a las expectativas del papel que desempeñe un miembro de la organización con respecto a otro (las expectativas del papel son de vital importancia en cualquier situación de interacción) Kahn y otros, (1964) anotan: "Las expectativas con respecto al papel adoptado por los miembros de un conjunto las prescripciones y proscipciones asociadas con una posición particular están determinadas, en gran medida, por el contexto organizacional total. La estructura organizacional, la especialización funcional y la división del trabajo y el sistema formal de gratificaciones definen el contenido principal de una oficina dada." Lo que se supone que haga quien esté ocupando esa oficina, con quién y para quién, está dado por esas y otras propiedades de la misma organización. Aunque otros seres humanos están haciendo las "suposiciones" y gratificando, las propiedades estructurales de la organización son suficientemente estables de manera que pueden tratarse como independientes de las personas que conforman el conjunto. Para propiedades tales como tamaño, número de canales y tasa de crecimiento es aún más obvia la abstracción justificable de las propiedades organizacionales hecha del comportamiento individual. Se adicionaron las *itálicas*.



Clegg y Dunkerly (1980) Sugieren que la "capacidad de la administración para imponer su hegemonía sobre los miembros de la organización" significa que las organizaciones asumen una existencia real para las personas que están orientadas hacia la organización. Si una organización tiene poder sobre el individuo entonces es real.

La perspectiva adoptada es que las organizaciones son reales en la medida en la cual factores estrictamente organizacionales respondan, todo el tiempo, por parte del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

La proporción exacta de la variación en el comportamiento individual que se debe a factores organizacionales, en oposición a factores individuales o de interacción, no puede especificarse de manera exacta en el momento actual.

Las organizaciones como actores. El tratamiento de las organizaciones como realidades se ha centrado, hasta el momento, en el comportamiento de los individuos.

Hay, ciertamente, situaciones en las cuales se solicita la discrecionalidad individual, momentos en los cuales el individuo es crucial para la supervivencia de la organización. El punto que se quiere dejar en claro es que la organización puede ser, en algunas situaciones, el principal determinante de las acciones individuales y uno importante en otras. Al discutir los factores que contribuyen a las expectativas del papel que desempeñe un miembro de la organización con respecto a otro (las expectativas del papel son de vital importancia en cualquier situación de interacción) Kahn y otros, (1964) anotan: "Las expectativas con respecto al papel adoptado por los miembros de un conjunto las prescripciones y proscipciones asociadas con una posición particular están determinadas, en gran medida, por el contexto organizacional total. La estructura organizacional, la especialización funcional y la división del trabajo y el sistema formal de gratificaciones definen el contenido principal de una oficina dada". Lo que se supone que haga quien esté ocupando esa



oficina, con quién y para quién, está dado por esas y otras propiedades de la misma organización. Aunque otros seres humanos están haciendo las "suposiciones" y gratificando, las propiedades estructurales de la organización son suficientemente estables de manera que pueden tratarse como independientes de las personas que conforman el conjunto. Para propiedades tales como tamaño, número de canales y tasa de crecimiento es aún más obvia la abstracción justificable de las propiedades organizacionales hecha del comportamiento individual. Se adicionaron las itálicas J. Clegg y Dunkerly (1980) enfocan este tema desde una perspectiva de poder.

Sugieren que la "capacidad de la administración para imponer su hegemonía sobre los miembros de la organización" significa que las organizaciones asumen una existencia real para las personas que están orientadas hacia la organización. Si una organización tiene poder sobre el individuo entonces es real.

La perspectiva adoptada por los autores es que las organizaciones son reales en la medida en la cual factores estrictamente organizacionales respondan, todo el tiempo, por parte del comportamiento de los individuos en las organizaciones. La proporción exacta de la variación en el comportamiento individual que se debe a factores organizacionales, en oposición a factores individuales o de interacción, no puede especificarse de manera exacta en el momento actual. La posición adoptada en este libro es que en algunas circunstancias factores organizacionales pueden ser responsables de toda la variación en comportamiento (este es el propósito que tienen los programas de entrenamiento y de indoctrinación en muchas organizaciones) y en otras, factores organizacionales interactúan con otros determinantes del comportamiento. Se tiene la esperanza de que las investigaciones sobre las organizaciones suministrarán datos sobre las condiciones bajo las cuales operan estos factores. En el momento actual el análisis debe descansar, desafortunadamente, sobre estas descripciones incompletas.



Las Organizaciones como actores. El tratamiento de las organizaciones como realidades se ha centrado, hasta el momento, en el comportamiento de los individuos.

Pero un aspecto aún más fundamental es si las organizaciones tienen una existencia por sí mismas, por encima y más allá del comportamiento y el desempeño de los individuos dentro de ellas. La pregunta es, entonces, ¿las organizaciones actúan? La respuesta es nueva mente afirmativa y constituye la segunda razón para efecto a los grupos y nosotros lo estamos adoptando con respecto a las organizaciones. Epistemológicamente la posición adoptada es positivista en el sentido de que tratamos de explicar y predecir lo que sucede en el mundo organizacional buscando simetrías y relaciones causales entre los elementos relacionados con las organizaciones. Los no positivistas sugieren que el mundo es relativístico y que solo puede entenderse desde el punto de vista de los actores en una situación específica. Nuevamente, este análisis está basado sobre una perspectiva positivista.

Burrell y Morgan sugieren también que en los análisis de las organizaciones deben incluirse suposiciones acerca de la naturaleza humana. Ellos contrastan la posición voluntarista con la perspectiva determinista. El voluntarismo ve a los seres humanos como totalmente autónomos y auto manejados mientras que el determinismo los ve como controlados totalmente por la situación o el medio ambiente en el cual están sumergidos. El análisis que se hace en el libro se acerca más a la perspectiva determinista sin aceptarla totalmente.

Existe también un aspecto metodológico de acuerdo con Burrell y Morgan. De un lado está el enfoque ideográfico que hace énfasis en un análisis detallado del significado que los actores sociales le asignan a las situaciones y también hace énfasis en que ese significado debe enunciarse en sus propios términos. El enfoque homotético hace énfasis en la verificación de hipótesis con rigor científico y en el uso de protocolos sistemáticos de investigación y es un enfoque que se fortalecerá



en este análisis con la aceptación de que los estudios ideográficos pueden suministrar una visión útil y contribuir al desarrollo de verificaciones rigurosas de esa visión.

Parte de la dificultad que se crea alrededor del tema de la realidad de las organizaciones nace de las metodologías que se han empleado. Se tiene ya una larga tradición en la obtención de información acerca de las organizaciones con las respuestas dadas por personas que están dentro de las mismas lo cual se hace recogiendo datos de "informantes claves" o muestras del personal. Lazarsfeld y Menzel (1961; ver también Barton 1961) sugieren que es posible identificar propiedades organizacionales a partir de datos recogidos al hablar con personas, por medio del uso de promedios, desviaciones estándar, coeficientes de correlación y otras cifras similares. Es también posible obtener datos de individuos acerca de la organización. Lincoln y Zeitz (1980) mostraron una técnica por medio de la cual los datos obtenidos al hablar con personas pueden agregarse, a nivel organizacional, con un gran poder de explicación.

Este recorrido, un poco largo, por los terrenos de la realidad organizacional se ha hecho con el fin de que la perspectiva que adopta el análisis en este libro sea clara. Como concluyen Roberts, Hulin y Rousseau (1978), los científicos sociales tienen intereses variados, algunos se preocupan por el fenómeno individual, algunos por el fenómeno de grupo y otros por el fenómeno de toda la organización y cada uno tienen un interés legítimo.

Las características de las organizaciones son determinantes cruciales del comportamiento de los individuos que las conforman o, en otras palabras, si las organizaciones tienen características per sé y si esas características afectan el comportamiento de sus miembros entonces si será necesario para entender el comportamiento humano comprender las características organizacionales y, dentro de esta misma línea de pensamiento, si queremos entender la sociedad debemos comprender sus organizaciones.



### 1.3. CLASES Y TIPOLOGIAS DE ORGANIZACIONES

El análisis que se ha venido haciendo de las diferentes definiciones de las organizaciones y de su realidad podría llevar a concluir que todas las organizaciones tienen características que les son comunes y son de una clase o tipo determinado. Lo anterior es cierto, en un sentido, lo mismo que hay características propias que nos permiten diferenciar a los seres humanos de otras formas de vida. En muchos casos solamente se requiere, para el pensamiento o la acción, la simple clasificación de humanos vs. No humanos. Esta clasificación simple no es suficiente, en otros casos, y entonces debemos empezar a clasificar.

Los esquemas de clasificación están diseñados para mostrar una diferencia significativa entre los tipos o clases identificados. La clasificación permite que una persona vea el mundo; sin la clasificación el hombre está rodeado por un caos de estímulos y no estaría en condiciones de funcionar.

Se encuentra una dificultad básica para hacer cualquier clasificación: una clasificación que se adapta maravillosamente bien a una situación podría llegar a ser desastrosa en otra. Por ejemplo, la tipología basada en el sexo es una de las más útiles de que se dispone. Es importante estar en condiciones de distinguir entre hombres y mujeres, pero esta distinción se vuelve inútil si lo que necesitamos es saber si una persona es o no calificada como abogado, contador, jefe de cocina o mecánico de automóviles. En estos últimos casos se necesita un esquema de clasificación diferente.

Se enfrenta el mismo problema cuando se analizan las organizaciones: una clasificación que es utilizable en una situación determinada puede no serlo en la siguiente. Saber si una organización es o no un buen lugar para trabajar sería suficiente, en algunos casos, pero en otros podríamos necesitar hacerlo con respecto a quienes se benefician de las actividades de la organización y en otras sería útil saber qué tan estructurada o formalizada está la organización para poder entender o predecir la autonomía que se da a los trabajadores.





Los analistas de las organizaciones son conscientes de la necesidad de tener tipologías, pero al mismo tiempo, están convencidos de que es probable que tipologías relativamente simples creen más confusión que claridad. Perrow (1967) anota, por ejemplo, que clases de organizaciones en términos de su función en la sociedad variarán dentro de cada clase y entre clases. Entonces, algunos colegios, hospitales, bancos y siderúrgicas pueden tener más en común, debido al carácter rutinario, que colegios que son o no rutinarios, que hospitales rutinarios y no rutinarios, etc. Suponer que el hombre mantiene constante la variable principal para comparar diferentes colegios o diferentes siderúrgicas no tiene sentido mientras no se mire la tecnología que emplean los diferentes colegios o las siderúrgicas. Teniendo en cuenta que se puede poner en duda el énfasis de Perrow en la tecnología como la variable clave, su punto de vista es muy importante. Son las características organizacionales las que deberían servir como base de clasificación. El gran peligro que tiene la mayoría de los esquemas de clasificación es la súper simplificación; están basados en una sola característica. Las tipologías derivadas así". pueden ampliarse indefinidamente a medida que aparezca un factor nuevo que permita identificar una clase adicional" (Katz y Kahn 1966). Los problemas mencionados, en relación con las tipologías, no están solo limitados al estudio de las organizaciones. Burns (1967) anota que "la historia de la sociología, desde Montesquieu hasta Spencer, Marx y el mismo Weber, campo de batalla para esa pelea académica que se presenta, tan a menudo, originada en la discusión teórica". Las tipologías que terminan en despojos no se detuvieron en la era de Weber.

No existe una tipología de las organizaciones que sea de general aceptación a pesar del acuerdo, aceptado por todos, de que se necesita desesperadamente, una buena tipología o un buen conjunto de tipologías. Aunque para, hacer análisis ligeros pueden utilizarse tipologías simples, tales como la comparación de las organizaciones de acuerdo con sus tasas de rotación, sus tasas de crecimiento o de inversión en investigación y desarrollo, se trata de clasificaciones que tienen un uso muy limitado porque se termina conociendo un solo aspecto de las organizaciones, pero sin entenderlas en su enorme complejidad.



La esencia del esfuerzo tipológico radica, realmente, en la identificación de las variables críticas que permiten diferenciar el fenómeno que se está investigando.

Como las organizaciones son entes sumamente complejos, los esquemas de clasificación deben mostrar esa realidad. Una clasificación total, que sea adecuada, tendría que tener en cuenta toda la gama de condiciones externas, el espectro total de acciones e interacciones dentro de una organización y el resultado del comportamiento organizacional. La revisión de algunos de los esfuerzos hechos para clasificar las organizaciones mostrará la enorme cantidad de variables que deben tenerse en cuenta, el valor relativo de los esquemas y algunas direcciones futuras en las cuales hacer esfuerzos tipológicos potenciales.

Utilizaremos indiferentemente, para los fines de este análisis, los términos, clasificación, tipología y taxonomía, aunque en un estricto sentido "de la palabra cada uno tiene un significado distintivo y diferente (Burns 1967). La tipología más común es la que Warriner (1980) ha denominado tradicional, folclórica o de sentido común y así las organizaciones pueden clasificarse en dos categorías: con ánimo de lucro o sin ánimo del mismo. Rushing (1976) encontró diferencias en relación con el énfasis en coordinación entre hospitales con ánimo o sin ánimo de lucro. Otra investigación (Hall 1971) no encontró diferencias importantes entre organizaciones con ánimo de lucro o sin él en muestras más heterogéneas. El aspecto importante no es debatir la importancia de tener o no una orientación hacia el lucro. Es indudable que tener una orientación hacia el lucro, o empresarial, podría ser consideración importante en un esfuerzo tipológico serio si se recuerda que muchas organizaciones públicas se embarcan en esfuerzos empresariales al buscar fondos y muchas otras que se consideran con ánimo de lucro están, en industrias reguladas, tan protegidas de la competencia que la obtención de lucro difícilmente aparecería como un aspecto de mucha importancia.

Otra forma de tipología, de sentido común, sería clasificar las organizaciones por "sector" social tales como el educativo, el agrícola, el de salud y médico, etc. Lo



mismo que la distinción entre con ánimo o sin ánimo de lucro, estas clasificaciones tienden a oscurecer más que a iluminar. Warriner (1980) anota que estas tipologías contienen dimensiones que se superponen de manera impredecible y que tampoco son científicas por el hecho de no estar relacionadas entre sí en ninguna forma sistemática. El principal problema de tipología de sentido común es que no clasifican. La universidad del Estado de Nueva York, por ejemplo, tiene programas de dos años, de cuatro años, centros de postgrado, facultades de medicina con sus hospitales, facultades especializadas en cerámica y en ingeniería forestal además de una enorme gama de oficinas administrativas localizadas en sitios diferentes a la ciudad universitaria y que no tienen estudiantes.

Se tiene, además, una fundación semi-autónoma para la investigación que no hace investigación, sino que busca fondos-actividad netamente empresarial y administra donaciones y contratos-una actividad administrativa. La General Motors y la Armada de los Estados Unidos de América tienen, de manera similar, instituciones que confieren títulos universitarios. El analizar y comprender estas dificultades ha conducido a que el analista organizacional diseñe otras formas de clasificación. La primera forma a estudiar son las clasificaciones "intencional" (Warriner 1980) o "especial" (McKelvey 1978) que se centran en un aspecto limitado de la organización.

Este análisis parte de algunos esquemas relativamente simples y llega hasta formulaciones más elaboradas. Un ejemplo de esquemas simples es el de Parsons 1960, basado en la clase de función que desempeña o de la meta que busca la organización. Parsons centra su atención, en este análisis, en las relaciones entre las organizaciones y la sociedad y, de acuerdo con la contribución que cada una de ellas hace a la sociedad, distingue cuatro clases de organizaciones.



- ✓ La primera clase la forman las organizaciones de producción que manufacturan bienes que consume la sociedad.
- ✓ El segundo tipo es el que está orientado a alcanzar objetivos políticos que busca garantizar que la sociedad alcance sus metas y genera y asigna el poder dentro de la sociedad.
- ✓ El tercer tipo es la organización integrativa cuyo principal propósito es resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de las expectativas institucionalizadas y garantizar que los componentes de la sociedad trabajan de consumo.
- ✓ La última forma es la organización que busca mantener un patrón y que trata de preservar una continuidad social por medio de actividades educativas, culturales y de expresión.

Katz y Kahn (1966, 1978) elaboran un poco más sobre este enfoque. Después de identificar organizaciones de producción o económicas, de mantenimiento, adaptivas y administrativas o políticas, seleccionan cuatro características de las organizaciones que pueden ser importantes para diferenciarlas.



Tabla 1. Comparaciones entre dos tipos ideales de organización.

<b>Dimensiones</b>	<b>Organización burocrática</b>	<b>Organización colectivista-democrática</b>
1.Autoridad	La autoridad reside en los individuos en virtud de la posesión de un empleo y/o expertísimo; organización jerárquica de oficinas. La anuencia es con respecto a reglas universales a medida que son puestas en marcha por los ocupantes de la oficina.	La autoridad reside en toda la colectividad; delegada, de llegar a serlo, solo temporalmente y sujeta a confirmación, la anuencia es con respecto al consenso de la colectividad que es siempre fluido y abierto a negociación
2.Reglas	Formalización de reglas fijas y universales; calculabilidad y exhortación de las decisiones sobre la base de su correspondencia con la ley formal escrita.	Mínimo de reglas estipuladas, supremacía de lo ad hoc, decisiones individuales; alguna posible calculabilidad sobre la base de que se conoce la ética sustantiva involucrada en la situación.



## CAPITULO 2

### CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 2.1 CONCEPTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Varias veces se ha dicho que la administración o manejo de la conducta organizacional requiere entender la conducta de las personas, la estructura de la organización dentro de la cual interactúan y los procesos organizacionales de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación del desempeño.

Un resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación y demás es el clima organizacional.

Existe una polémica muy grande acerca de la definición de clima organizacional.

El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Las descripciones del clima organizacional varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructuras políticas, y reglas hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. El enfoque más útil para la definición del clima probablemente se encuentra en estos dos extremos.

Forehard y Gilmer. Estos investigadores definen al clima como: El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. (Gary Dessler, 2011)

Como resultado de un repaso de la literatura se escogieron cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir dicho clima.



1. Tamaño.
2. Estructura organizacional.
3. Complejidad de los sistemas.
4. Pauta de liderazgo.
5. Dirección de metas.

Enfoques subjetivos Halpin y Crofts. Lo describen en términos de la opinión que el empleado se forme de la organización. Dicen que un aspecto importante del clima es la *esprit* que es el término que indica la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales se están satisfaciendo y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante.

El enfoque más reciente de la descripción del clima organizacional consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva, Litwin y Stringer lo definen como: Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Litwin y Stringer ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales. (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables del resultado final (rendimiento, satisfacción, etc.) organización y administración Gary Dessler.

Waters y sus colaboradores combinaron los cuestionarios de clima organizacional utilizados por investigadores como Halpin y Crofts, y Litwin y Stringer para ver si podían encontrar analogías entre ellos, (organización y administración enfoque situacional Gary Dessler.) Encontraron que cinco factores globales del clima parecían resumir todos los demás:



1. Estructura organizacional eficiente.
2. Autonomía de trabajo.
3. Supervisión riguroso impersonal.
4. Ambiente abierto estimulante.
5. Orientación centrada en el empleado.

El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura.

### **2.1.1 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

En recientes épocas se ha manifestado mucho interés por estudiar el clima organizacional, y los estudios caen en tres categorías.

- 1) Los que ven el clima organizacional como una variable independiente (como un factor que influye en cosas como la satisfacción del empleado).
- 2) El clima se ha tratado como una variable interpuesta (entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado).
- 3) Varios investigadores lo han visto como una variable dependiente y han analizado la manera en que puede variar factores como el estilo de liderazgo, se influye en el clima.

### **El clima como variable independiente.**

Sugiere que la manera como el empleado ve su clima puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.





Frielander y Margulies encontraron que el clima es una determinante significativa de la satisfacción individual con el oficio, pero que los valores de trabajo que tengan los individuos pueden influir en esta relación.

Lyon e Ivancevich encontraron que el clima si influye en la satisfacción, sobre todo en cosas como la satisfacción con la promoción y el desarrollo personal. Frederickson halló que lo que él llama climas innovadores producía mayor productividad y una ejecución más previsible del oficio, que los climas más inhibidores.

### **El clima organizacional como variable interpuesta.**

También se ha encontrado que el clima actúa como intermediario para enlazar cosas como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador.

Los estudios de Likert. En muchos estudios se ha considerado el clima como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación gerencial y el desempeño o satisfacciones gerenciales.

Likert concibe cuatro sistemas de administración cada uno de los cuales implica un tipo distinto de clima organizacional. Estos sistemas van desde:

- 1) Explotador autoritario.
- 2) Benévolo autoritario.
- 3) De consulta.
- 4) De grupo participante.



Se basan en diferentes actitudes de confianza de los subalternos. Organización y administración. (Gary Dessler, 2011)

El sistema 1 de Likert se caracteriza por falta de confianza y por el uso extenso del temor, las sanciones y las comunicaciones hacia abajo. En el sistema 1 hay poca interacción entre el superior y sus subalternos, estas organizaciones son muy centralizadas y la mayoría de las decisiones se toman en la cima. Por el contrario, el sistema 4 se caracteriza por un alto grado de confianza y participación. Hay mucha interacción entre administradores y subalternos, y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral. Likert presenta su sistema 4 como preferible universalmente.

Los estudios encontrados en el clima como variable interpuesta apoyan la afirmación de Likert del que el sistema 4 es un enfoque eficiente de la administración.

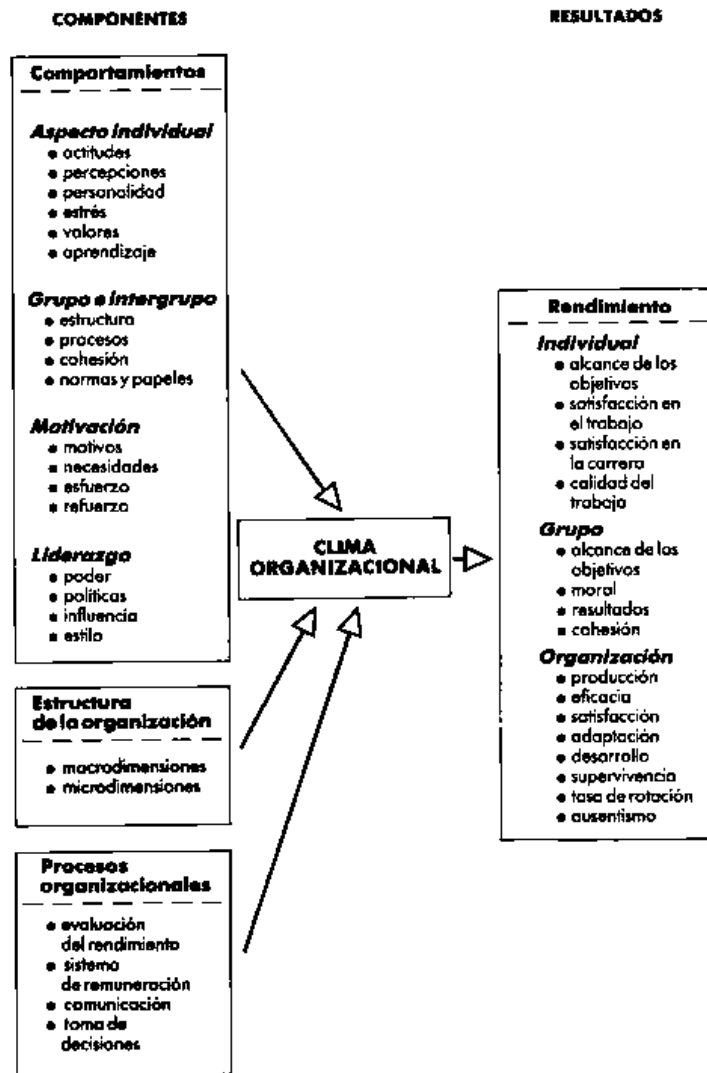
### **El clima organizacional como variable dependiente.**

Los factores que se han encontrado que influyen en el clima incluyen: la Tecnología, la estructura, el liderazgo y supuestos y prácticas administrativas.

#### **2.1.2 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

En la siguiente figura se muestra la forma en que interactúan algunos componentes para crear un clima organizacional que produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Figura 1 Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: Tomado de Gibson <sup>67</sup>.



### 2.1.3 CAMBIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Aunque los cambios fundamentales en el clima organizacional no se pueden hacer con facilidad ni rapidez, las evidencias de las investigaciones indican que el cambio es posible y que ha ocurrido.

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional. Por medio del empleo de una o varias técnicas de Desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego el cambio debe basarse en la organización total y solamente sobre los individuos que forman parte de esta.

En la modificación del clima, la eficacia del cambio será mayor si se implican simultánea o conjuntamente todos los componentes humanos y físicos en la acción, sin que importe el tipo de programa de Desarrollo organizacional que se utilice. Con base en algunas teorías, se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes: (Brunet, 1987)

**Fase 1.** Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimiento de los posibles cambios.

**Fase 2.** Si se imponen cambios., mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es entonces cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes.

**Fase 3.** El consultor debe encargarse de lograr que las dos partes comprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso, así como en la estructura organizacional.

**Fase 4.** Esta es una etapa evolutiva ya que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de



acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso.

**Fase 5.** Esta es la última etapa y se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También se debe poner en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que estos formen un todo en la organización.

A continuación, se enuncian algunos principios que todo administrador debería tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de un clima de apoyo en el trabajo.

- ❖ Para hacer que los empleados sean más dinámicos durante las reuniones se les debe dar la oportunidad de participar en la discusión antes de crear una situación que los haga desconfiados.
- ❖ No crea que los superiores estarán automáticamente en contra de lo que les va a proponer. Una planificación interesante puede interesarles.
- ❖ Los individuos que se ven afectados por una decisión deben participar en la elaboración y aplicación de esta.
- ❖ Los conflictos se deben considerar como elementos dinámicos que permiten el surgimiento de nuevas ideas.
- ❖ Subrayar el alcance de los objetivos de los empleados sobre todo si estos trabajan en un proyecto importante.

## 2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado.

Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

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



Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

### **2.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El proceso mediante el cual se detectan las necesidades del cambio y responden a ella ha sido el centro de atención y el punto focal para muchas investigaciones y prácticas durante años recientes. Si los gerentes fueran capaces de diseñar organizaciones socio técnicas perfectas y si los ambientes científicos, de mercados y técnicos fueran estables y predecibles, no existirían presiones para hacer los cambios. El enunciado "vivimos en medio de cambios constantes" se ha vuelto una frase muy manida pero pertinente. Por supuesto las necesidades del cambio influyen de modo diferente en las organizaciones, las que operan en ambientes de relativa certidumbre se preocupan menos por los cambios que aquellas que operan



en ambientes más inciertos. Pero aun los gerentes que están en ambientes ciertos deben combatir continuamente los problemas de la competencia.

Comprender el cambio es tratar de entender un conjunto complejo de fenómenos y de movimientos entre otros movimientos y, de hecho, es tratar de explicar el proceso continuo que se verifica en el centro de la realidad de los organismos vivientes y que resulta difícil de aislar dos puntos.

A sabiendas de que el proceso de cambio es difícil de aislar entre dos puntos dentro de una realidad que, la mayoría de las veces, no es lineal, debemos, sin embargo, en aras de la comprensión, "hacer como si" hubiéramos logrado aislar el proceso de cambio.

El cambio se define como toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable.

El cambio Organizacional es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable, (Pierre Collerete & Delisle, 1988)

El cambio tiene diferentes facetas. Por ejemplo, puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña, En términos de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización, o sólo a unos cuantos. Puede ser rápido (abrupto), o lento (evolutivo). El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas (cambio fundamental, de segundo orden), o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental). (Pierre Collerete & Delisle, 1988)

Lo que hace que haya cambio no es que la modificación en cuestión sea más o menos grande, sino más bien el que sea observada, es decir, que obligue a modificar sus percepciones a quien vive en el entorno.



La expresión de cambio, proceso de cambio y procedimiento de cambio, si son expresiones de vital importancia, pero las cuales no deben ser confundidas por lo tanto se dará una explicación breve de lo que cada una de estas expresiones representa.

La expresión cambio se refiere a una modificación observable que ocurrió en el sistema social.

La expresión proceso de cambio se refiere la manera en que el sistema en cuestión vive el cambio que está implantándose. Por lo tanto, el proceso se ubica al nivel de lo sentido por quien o quienes viven el cambio.

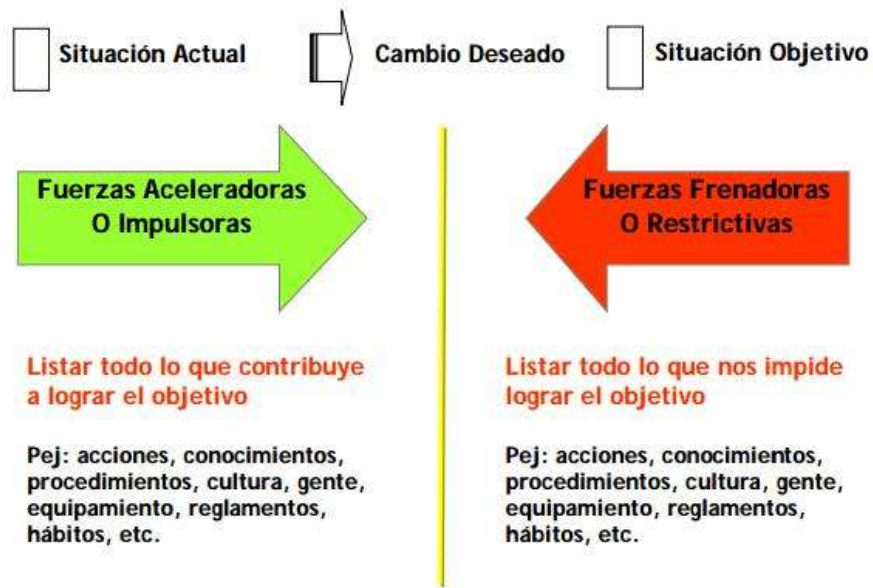
El procedimiento de cambio alude a las diferentes fases que se habrán de atravesar para iniciar, promover e implantar actividades que serán llevadas a cabo por el agente y, tal vez, por los destinatarios, a fin de garantizar que se materialice el cambio.

### **2.3.1 LAS FUERZAS DEL CAMBIO**

Existen fuerzas que ayudan al cambio llamadas fuerzas impulsivas y existen fuerzas que se le oponen llamadas fuerzas restrictivas.

Kurt Lewin, quien desarrolló el análisis de fuerzas, afirma que la relación dinámica que se obtiene entre estas dos fuerzas se puede cambiar en una de dos direcciones: añadiendo o aumentando las fuerzas impulsivas, o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Puesto que un aumento de las fuerzas impulsivas es susceptible de ser acompañado de un incremento en la tensión o el conflicto. (Ferrer, 2014)





## 2.4 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El Comportamiento Organizacional es el estudio y aplicación de conocimientos sobre la manera en la que las personas como individuos y grupos actúan en las organizaciones. Contribuye a la combinación de personas, estructura, tecnología y entorno externo en un sistema operativo eficaz. El resultado es un sistema de triple retribución capaz de favorecer el cumplimiento de objetivos humanos, organizacionales y sociales. Sin embargo, los entornos organizacionales son cada vez más turbulentos y competitivos, y la forma y operación de las organizaciones se caracteriza hoy en día por rápidos y a menudo impredecibles cambios, el comportamiento humano en las organizaciones . (Keith Davis & Newstrom, 2002).

Otra definición acerca del Comportamiento Organizacional es la siguiente: “Disciplina que investiga el flujo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas. (Robbins & Judge, 2009)

El comportamiento organizacional: debemos hacer énfasis en este dentro de la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas.



Disciplina: ya que es un campo bien definido de estudio con un acervo común de conocimientos y que estudia tres determinantes de la conducta en las empresas 1) individuos, 2) grupos y 3) estructura, además es una ciencia aplicada que utiliza el conocimiento obtenido sobre los individuos los grupos analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con objeto de hacer que las empresas funcionen con mayor eficiencia.

El comportamiento organizacional brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a estudiar la conducta del individuo en una organización, también contribuye a que se comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de las personas entre sí.

En el nivel inmediatamente superior, el comportamiento es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea equipos formales o grupos informales. Cuando dos o más grupos deben coordinar sus esfuerzos, sus administradores se interesan en las consecuentes relaciones intergrupales.

Finalmente, las organizaciones también pueden ser concebidas, y administradas como sistemas integrales, con relaciones inter organizacionales (fusiones y sociedades en participación).

## 2.5. VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- ❖ **Ambiente físico:** Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
  
- ❖ **Estructurales:** Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
  
- ❖ **Ambiente Social:** Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.



- ❖ **Personales:** Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- ❖ **Propias del comportamiento organizacional:** Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

### **Variables Dependientes**

Los estudiosos tienden a enfatizar como principales variables dependientes a la productividad: el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo, (Robbins & Judge, 2009) A continuación se verificará porque han alcanzado la distinción de ser las principales variables dependientes del CLIMA ORGANIZACIONAL.

La productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia. Una de las mayores preocupaciones del CO es la productividad, se debe conocer cuáles son los factores que influyen en la eficacia y la eficiencia de los individuos, los grupos y la organización total.

Ausentismo evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y con frecuencia deben posponerse decisiones importantes. Los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficiencia y su eficacia.

No todas las ausencias son perjudiciales, aunque la mayoría de ellas impacta a la organización en forma negativa, podemos pensar que en situaciones en las que la organización puede beneficiarse si un empleado escogió voluntariamente no ir a trabajar ya sea por fatiga o tensión excesiva ya que estas pueden disminuir en forma significativa la productividad de un empleado, en áreas en las que el empleado necesita estar alerta.



Puede ser mejor para la organización que el empleado no se presente, en lugar de que lo haga y tenga un desempeño deficiente.

Rotación. Un alto grado de rotación en una organización, significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Desde luego todos los trabajos tienen cierta rotación. Si salen de la organización las personas correctas, la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre, por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización. Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder.

Satisfacción en el trabajo. La última variable dependiente, se define simplemente como la diferencia entre la remuneración que perciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir.

A diferencia de las tres variables anteriores, esta representa una actitud, en lugar de un comportamiento y es una variable dependiente por la relación que muestra con los factores de desempeño y por las preferencias en valores que tienen muchos investigadores del CO.

### **Variables Independientes**

Estas variables se dividen en dos grupos: las variables a nivel individual, las variables a nivel de grupo.



**Variabes a nivel individual:** La gente entra a las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de estas son las características personales o biográficas, como: edad, sexo y estado civil, características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. En el fondo estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo, tiene un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado.

Por tanto, cada uno de estos factores -Características biográficas, personalidad, valores y actitudes, y habilidades son variables independientes.

**Variabes a nivel de grupo:** El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo, por lo general el comportamiento de agente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola.

## **VARIABLES ESTRUCTURALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

División del trabajo. Considerando la población en general, la evidencia indica que la división del trabajo contribuye a una mayor productividad de los empleados pero a costa de su menor satisfacción laboral , sin embargo esta generalización no toma en cuenta las diferencias individuales ni el tipo de actividades que realizan las personas, (Robbins & Judge, 2009)

La división del trabajo no es fuente inagotable de mayor productividad. Los problemas empiezan a surgir y la productividad a sufrir las consecuencias, cuando las desventajas humanas de las actividades repetitivas y estrechas superan a las ventajas de la especialización.



Hoy en día los trabajos excesivamente especializados desalientan a la gente, pero no se debe ignorar que hay un segmento de trabajadores que prefieren lo repetitivo y rutinario de los trabajos muy especializados. Hay personas que desean un trabajo que les imponga un mínimo de demandas intelectuales y ofrezca la seguridad de la rutina, para estas personas la división de trabajo exagerada es fuente de satisfacción laboral.

Se puede considerar que es probable que los resultados conductuales negativos debidos a la división de trabajo excesiva surjan en los empleos profesionales ocupados por individuos que tienen gran necesidad de desarrollo personal y diversidad.

Unidad de mando. Existe poca evidencia que sustente que un segmento importante de los trabajadores prefiera empleos donde tenga que resistir el mando de muchos jefes. Es difícil, en ocasiones hasta imposible, servir a dos amos. La excepción sería cuando estos jefes coordinan sus actos para no imponer demandas ilusorias o contradictorias a los subordinados mutuos.

Desde la perspectiva de los trabajadores, las organizaciones aplican estrictamente el concepto de la unidad de mando disminuyendo la ambigüedad y por consiguiente la tensión de los empleados.

Si se combina el respeto estricto de la unidad de mando y la división de trabajo, se llega a una explicación probable de algunas peores experiencias personales cuando se trata con sociedades u organismos de gobierno.

Las organizaciones dividen su trabajo en actividades muy estrechas y que pide a los empleados ceñirse del todo a la unidad de mando crear un clima importante para todos sus empleados.



Autoridad y responsabilidad. La autoridad proporciona claridad a los empleados y reduce la amistad al mínimo ya que las personas conocen las directrices que tiene que seguir.

En la actualidad como los empleos son más técnicos y especializados, quienes tienen la autoridad con frecuencia no saben con precisión que hace su personal ni como lo hace. En consecuencia, dependen más de sus empleados. En estos casos, es probable que el exceso de autoridad formal enajene a los empleados.

La competencia y el respeto no siempre guardan una correlación perfecta con la autoridad.

Tramo de control. No hay fundamentos para establecer una relación entre el tramo de control, los tramos grandes podrían desembocar en un mejor conocimiento de los empleados porque la supervisión es más distante y muy más oportunidad para la iniciativa personal.

Sin embargo, es imposible afirmar que un tramo de control para cualquiera es mejor para producir un mejor rendimiento o la satisfacción de los subordinados, la razón podría estar en las diferencias individuales ya que hay personas que quieren estar solas mientras otras prefieren la seguridad que ofrece un jefe que está siempre ahí. Departamentalización. Las organizaciones se departamentalizan para aumentar la eficiencia y la eficacia, desde la perspectiva del empleado, el reunir a personas con intereses similares, habilidades, relación con un producto, y demás, aumenta la comunicación intradepartamental.

Como ocurre en las otras variables estructurales, la departamentalización tiene un lado débil. La departamentalización rígida tiende a levantar lo que impiden la comunicación interdepartamental efectiva y el flujo de ideas. Así pues estos obstáculos pueden contribuir a que disminuya la productividad y la satisfacción de los empleados.



## 2.6 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN: Mucho se ha hablado de la importancia y utilidad de mantener una buena comunicación con cuanta persona se encuentra alrededor, pero no es osado asegurar que todos los individuos han tenido por lo menos una vez en su vida, problemas fundamentados en una comunicación deficiente.

Los chismes son uno de los temas de la comunicación. Hay muchos otros.

- 1) Las investigaciones indican que es probable que la mala comunicación sea el origen que se cita con más frecuencia de conflictos interpersonales.
- 2) Debido a que los individuos pasan cerca del 70% de las horas que están despiertos comunicándose-escribiendo, leyendo, hablando, escuchando- parece razonable concluir que las cosas que más inhiben el desempeño exitoso de un grupo es la carencia de una comunicación eficaz. Y para la carrera profesional de usted es muy importante que sea capaz de tener una buena comunicación. Un estudio de 2007 realizado entre reclutadores de personal, reveló que clasificaban las aptitudes de comunicación como lo más importante característica del candidato ideal a un puesto.
- 3) Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es sólo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir. Sin embargo, las comunicaciones más que sólo impartir significado. También debe entenderse. En un grupo en el que uno de sus miembros sólo hable alemán y los demás no, el individuo no será comprendido totalmente. Por tanto, la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado. Una idea, sin importar lo grande que sea, es inútil hasta que es transmitida y entendida por otros. La comunicación perfecta, si tal cosa existe, se daría cuando un pensamiento e idea se transmitiera de modo que la imagen mental percibida por el receptor fuera exactamente la misma que la visión del emisor. Aunque es elemental en teoría, la comunicación perfecta nunca se logra en la práctica.





Antes de hacer demasiadas generalizaciones acerca de la comunicación y los problemas para comunicarse con eficacia, es necesario revisar en forma breve las funciones que lleva a cabo la comunicación y describir el proceso de comunicarse. (Robbins & Judge, 2009)

La comunicación es la competencia fundamental que se refiere al envío y la recepción eficaz de información, así como la transmisión y la comprensión de pensamientos y actitudes. (Robbins & Judge, 2009)

La comunicación involucra siempre al menos a dos personas, un emisor y un receptor. Una sola persona no puede comunicarse. Únicamente dos o más receptores pueden completar un acto de comunicación.

La comunicación es la base de toda relación humana; a través de ella el ser humano interactúa no sólo con otras personas, sino también con todo lo que lo rodea.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. (Goldhaber, 1999).

### **2.6.1 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.**

El proceso de la comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital, así como las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas, parte de esta información se desarrolla a lo largo de líneas formales, tanto que la restante se transmite por líneas informales.

El diseño de una organización debe proveer comunicaciones en cuatro sentidos distintos; descendente, ascendente, horizontal y diagonal, ellos establecen la estructura dentro de la cual tiene lugar la comunicación dentro de una organización, (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011).



La estructura de la organización es la que establece los canales formales de comunicación, los dos canales más comunes son el ascendente y el descendente. La comunicación informal comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas. En la mayoría de los casos, la comunicación informal se basa en la información boca a boca.

Existen tres formas de comunicación informal identificadas por Davis:

De un hilo, en donde la información se pasa de la una persona a otra pasando por una línea prolongada de personas. Después está el canal de las murmuraciones, en el que una persona hablará con todas las demás y por último está el canal aleatorio en el que las personas se comunican de un modo desordenado.

El personal de las empresas utilizan los canales informales para complementar los formales, esto se debe posiblemente a alguna de las siguientes causas. (Hodgetts & Steven, 1989).

1. Cuando se carece de información acerca de una situación, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede recurriendo a canales informales.
2. Cuando se percibe inseguridad en las situaciones prevalecientes, las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse contra lo desconocido.
3. Cuando los individuos tienen interés personal o emocional en una situación, hablarán del asunto de un modo informal.
4. Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratarán de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones negativas con respecto a la otra persona.



5. Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible, emplean a menudo canales informales. Comunicación descendente: Este tipo de comunicación fluye desde las personas en los altos niveles hasta las de niveles más bajos de la jerarquía. Uno de los propósitos más comunes de este tipo de comunicación es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo concernientes a lo que se debe hacer y cuando se debe hacer. Este tipo de comunicación, proporciona un sentido de dirección, ayuda a orientar a los trabajadores.

**Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. Su principal beneficio es que crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentar problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en graves. Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como la comunicación descendente.

**Comunicación horizontal:** En el diseño de la mayoría de las organizaciones a menudo se omite el flujo horizontal de comunicación. Esta comunicación se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. El respaldo de esta comunicación se remota hasta Henri Fayol el padre de la teoría moderna de administración. En su principio de comunicación horizontal, él recomienda que personas que se encuentran al mismo nivel de jerarquía tengan la opción de comunicarse directamente a condición de que sus supervisores les confieran el permiso y que posteriormente les comuniquen a sus jefes lo que han acordado hacer. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación.

**Comunicación diagonal.** Aunque es el canal de comunicación menos utilizado en las organizaciones, la comunicación diagonal es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de los otros canales.



### 2.6.2 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

(Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) No todos los intentos de comunicación se ven coronados por el éxito, algunas veces hay interrupciones en la transmisión provocadas por barreras de comunicación en particular:

1. Algunas personas no se pueden comunicar bien ya que tienen bloqueos emocionales como enojo, temor, actitud defensiva y la incertidumbre.
2. Escucha selectiva. es una forma de la percepción selectiva, en la cual tendemos a bloquear la información nueva en especial si está en conflicto con lo que creemos.
3. Juicios de valor. En toda situación de comunicación el receptor se forma juicios de valor. Esto implica asignar una valía total a un mensaje antes de recibir la totalidad de la comunicación, estos se pueden basar en la evaluación del comunicador por el receptor, las experiencias previas con el comunicador o el significado previsto del mensaje.
4. Credibilidad de la fuente. Se refiere a la confianza y la fe que tenga el receptor en las palabras y actos de comunicador. El nivel de credibilidad que el receptor asigna al comunicador, influye a su vez, directamente en el modo en que el receptor ve y reacciona a las palabras, ideas y acciones del comunicador.
5. Problemas de semántica. No podemos transmitir entendimiento o comprensión, solo podemos transmitir información en forma de palabras, las cuales son los símbolos comunes, desafortunadamente, las mismas palabras pueden significar cosas del todo distintas para diferentes personas, el entendimiento está en el receptor no en las palabras.
6. Filtrado. Es una ocurrencia común en la comunicación ascendente en las organizaciones, equivale a la manipulación de la información, de tal modo que el



receptor la considere positiva, los subordinados encubren la información desfavorable en los mensajes a sus superiores.

7. Lenguaje grupal. El uso de este lenguaje, puede ocasionar severas interrupciones en la comunicación cuando se trata de extraños o de otros grupos. Esto pasa cuando los grupos emplean este lenguaje dentro de la organización no con el fin de transmitir información y entendimiento sino más bien para comunicar una mística acerca del grupo y sus funciones.

8. Diferencia de estatus. Las organizaciones a menudo expresan el rango jerárquico con una variedad de símbolos: títulos, oficinas, alfombras, secretarías, etc. Estas diferencias de estatus pueden despertar una sensación de amenaza por parte de alguien que se encuentre más abajo en la jerarquía, quien puede evitar o deformar la comunicación.

9. Presión de tiempo. Significa que alguien quedo fuera del canal de comunicación cuando debería estar incluido.

10. Sobrecarga de comunicación. Las personas no pueden absorber ni responder en forma adecuada a todos los mensajes que se le dirigen. Tamizan la mayoría de los mensajes, lo cual, en la práctica, significa que nunca los decodifican.

## **2.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Las costumbres, tradiciones y forma en que las organizaciones cumplen con su misión se debe en gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito obtenido ello nos lleva a la fuente primera del Comportamiento organizacional: Los fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial, tienen una visión o misión de lo que ella debe ser, no están atados ni a la ideología alguna, el tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los nuevos integrantes así como imponer la idea original y tener prejuicios sobre como alcanzar las metas. La



cultura de una organización resulta de la interacción entre 1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y 2) lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

La cultura de una organización está constituida por el patrón de supuestos básicos que los individuos y los grupos utilizan para relacionarse con ella y con su entorno. En términos sencillos la cultura de una organización es la personalidad, ambiente o espíritu de la empresa.

Las culturas de las organizaciones pueden ser positivas o negativas. Es positiva si contribuye al mejoramiento de la productividad. Una cultura negativa puede entorpecer el comportamiento, trastornar la eficacia del grupo e inhibir el impacto de una organización bien diseñada.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado con el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la organización.

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones. Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son así mismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual rinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para



hechos que de otro modo parecerían confusos. Quizá más que ninguna otra cosa, las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas. Atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos.

### **2.7.1 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura tiene una serie de funciones en la organización.

1. Definir límites, es decir establecer distinciones entre una organización y otra.
2. Transmitir un sentido de identidad a sus miembros.
3. La cultura facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social, La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.
5. Es un mecanismo que controla y da actitudes para el comportamiento.

### **2.7.2 CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS RECOMPENSAS**

La cultura se cambia mediante:

- 1) Cambio de las cosas a las que los directivos y equipos prestan atención.
- 2) Cambio de la forma en la que se enfrentan las crisis.
- 3) Cambio de los criterios para contratar nuevos integrantes.
- 4) Cambio de los criterios para ascensos dentro de la organización.
- 5) Cambio de los criterios para asignar recompensas.
- 6) Cambio de los ritos y ceremonias organizacionales.

El cambio de la cultura en una organización puede ser difícil y por lo menos dos preocupantes justifican la precaución. Peter Drucker, expresa una de ellas ya que ha puesto en duda el hecho de que los valores muy enraizados de la cultura sean



susceptibles al cambio. Drucker afirma que el cambio en el comportamiento solo operará si se basa en la cultura ya existente.

Una segunda preocupación se refiere a las dificultades para evaluar con exactitud la cultura organizacional. La mayor parte de las organizaciones grandes cuentan con más de una cultura, se llama subculturas a estas culturas múltiple. Schein afirma que toda organización tiene por lo menos tres culturas. Una cultura de operación, una de ingeniería y una ejecutiva.

A pesar de que existen dificultades para lograr un cambio en la cultura esto no es imposible y en el caso de organizaciones que se encuentran en decadencia, este cambio puede resultar esencial. Para que el cambio de la cultura sea exitoso, se requiere:

- 1) Comprender primero la cultura anterior, ya que no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que los directivos, así como los empleados comprendan a partir de donde comienzan.
- 2) Brindar apoyo a los equipos y empleados con ideas para una mejora cultural y que están dispuestos a actuar de acuerdo a esas ideas.
- 3) Encontrar la subcultura más eficaz de la organización y emplearla como un ejemplo para los empleados.
- 4) No atacar en forma frontal la cultura, sino determinar maneras de ayudar a los empleados y los equipos para realizar sus trabajos con más eficacia.
- 5) Considerar la visión de una cultura nueva como un principio guía para el cambio, no como un productor de milagros.





- 6) Reconocer que un cambio en la cultura que se importante para toda la organización, exige de cinco a diez años.
- 7) Vivir la cultura nueva, ya que las acciones dicen más que las palabras.

## 2.8 TEORÍAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Entre las más importantes tenemos:

### Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

#### Teoría X

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

#### Teoría Y

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un



ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### **Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965)**

La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- Variables Causales. - definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- Variables Finales. - estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.



## Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión. (Robbins & Judge, 2009)

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

### 2.9 TIPOS DE CLIMA LABORAL

#### **Autoritario - sistema I**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

#### **Autoritario paternalista - sistema II**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman



en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

### **Consultivo - sistema III**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

### **Participativo - sistema IV**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnnan explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

- **Clima Psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de



percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el también te próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- **Clima Agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- **Clima Colectivos**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.



- **Clima Laboral**

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización. Esta distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

## 2.10. ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

También Moss (1989) describe que el Clima Laboral está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles;
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo;
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo;



- La estructura con sus macro y micro dimensiones;
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones

## 2.11. PROCESOS QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA LABORAL

Brunet (1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:

- Agentes Internos: debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.
- Agentes Externos: debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.



## CAPITULO 3

### COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

#### 3.1 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y DEFINICION DE VARIABLES

##### Género

Pocos temas generan más debates, malos entendidos y opiniones sin sustento que el de si las mujeres se desempeñan tan bien como los hombres en los trabajos.

En esta sección se revisan las investigaciones al respecto.

Las evidencias sugieren que es mejor comenzar por reconocer que hay pocas, si existe alguna, diferencias importantes entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la solución de problemas, aptitudes analíticas, orientación a la competencia, motivación, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje.

Los estudios psicológicos han descubierto que las mujeres están más dispuestas a aceptar la autoridad, y que los hombres son más agresivos y están más predispuestos que las mujeres a tener expectativas de éxito, pero dichas diferencias son menores. Dados los cambios significativos que han tenido lugar durante los últimos 40 años en términos de aumento de las tasas de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, y el replanteamiento de los roles del hombre y de la mujer, se debe operar con la suposición de que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la productividad en el trabajo.

Un tema que parece no diferir entre los géneros, en especial cuando el empleado tiene niños en edad preescolar, es la preferencia por la programación del trabajo. Es más probable que las madres trabajadoras prefieran trabajar medio tiempo, tener





un horario flexible y trabajar a distancia, a fin de atender las responsabilidades con sus familias.

Pero, ¿cuáles son las tasas de ausentismo y rotación? ¿Las mujeres son menos estables que los hombres en el empleo? En primer lugar, respecto a la pregunta sobre la rotación, las evidencias indican que no hay diferencias significativas.

Las tasas de renuncia de las mujeres son similares a las de los hombres. Sin embargo, las investigaciones acerca del ausentismo indican de manera consistente que las de las mujeres son más altas que las de los hombres. La explicación más lógica para esto es que los estudios se han realizado en Norteamérica, cuya cultura ha depositado históricamente en las mujeres las responsabilidades del hogar y la familia. Cuando un niño se enferma o alguien necesita quedarse en casa a esperar al plomero, por costumbre ha sido la mujer quien sustrae tiempo de su trabajo. Sin embargo, esta investigación es están agotadas por la época. El rol histórico de las mujeres en cuanto al cuidado de los niños y como proveedora secundaria cambió en definitiva durante la generación pasada, y ahora es una gran parte de los hombres la que se interesa en el hogar y los problemas asociados con el cuidado de los niños, en general tanto como las mujeres.

### **3.2 APRENDIZAJE**

Todo comportamiento complejo es aprendido. Si se quiere explicar y predecir el comportamiento, es necesario entender la forma en que aprende la gente. En esta sección se define el aprendizaje, se presentan tres teorías muy conocidas sobre éste y se describe la manera en que los gerentes pueden facilitar el aprendizaje de los trabajadores.

Una definición de aprendizaje ¿Qué es el aprendizaje? La definición que da un psicólogo es de una amplitud considerablemente mayor que el punto de vista que expresa la persona común acerca de que "es lo que hicimos cuando fuimos a la escuela". En realidad, cada uno de nosotros "va a la escuela" de manera continua.



El aprendizaje ocurre en todo momento. Por tanto, una definición aceptada generalmente del aprendizaje "es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia".

Es irónico que sea posible decir que los cambios de comportamiento indican que el aprendizaje ha tenido lugar y que éste consiste en un cambio de comportamiento. La definición anterior sugiere que es posible ver los cambios que tienen lugar en el comportamiento, pero no el aprendizaje en sí. El concepto es teórico y por ello no es observable en forma directa: Usted ha observado personas en proceso de aprendizaje, las ha visto comportarse de una manera en particular como resultado del aprendizaje, y algunos de ustedes (supongo que la mayoría) han "aprendido" en cierta época de su vida.

En otras palabras, se infiere que el aprendizaje ha tenido lugar si como resultado de la experiencia un individuo se comporta, reacciona y responde en forma distinta de la que se comportaba antes.

Nuestra definición tiene varios componentes que merecen una aclaración. En primer lugar, el aprendizaje implica un cambio. Este puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos desfavorables -para sostener sus prejuicios o para eludir sus responsabilidades, por ejemplo: El ejército de Estados Unidos emplea la capacitación para la sensibilidad cultural a fin de dar a sus soldados una experiencia que lleve a cambios positivos y permanentes en su comportamiento. Los soldados aprenden a comunicarse con los líderes de la comunidad en Afganistán mediante prácticas con actores de origen afgano que viven en Estados Unidos. Aprenden en un ambiente realista sentándose en el piso de una habitación decorada que se parece a la casa del líder de alguna aldea de Afganistán. Los instructores evalúan las sesiones de capacitación para determinar si ocurrieron cambios en el comportamiento como resultado del proceso de aprendizaje, así como favorables.



En segundo lugar, el cambio debe asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez sólo sean reactivos o resultado de la fatiga (o de un impulso de energía) por lo que no representan aprendizaje. En tercer lugar, para que el aprendizaje ocurra es necesaria cierta forma de experiencia. Esta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera indirecta, por ejemplo: a través de la lectura. La prueba crucial sigue vigente: ¿esta experiencia da como resultado un cambio permanente en el comportamiento? Si la respuesta es sí, puede decirse que el aprendizaje ha tenido lugar.

### **3.2.1 Modelar: Una herramienta administrativa para las recompensas**

Como el aprendizaje tiene lugar tanto en el trabajo como antes de éste, los gerentes tienen que ver la forma en que pueden enseñar a sus empleados a comportarse, de modo que la organización se beneficie al máximo. Cuando se trata de modelar individuos guiando su aprendizaje en etapas graduales, se habla de modelar el comportamiento.

Considere la situación en la que el comportamiento de un empleado difiere de manera significativa del que busca la gerencia. Si ésta premiara al individuo sólo cuando da las respuestas deseables, habría muy poco reforzamiento. En este caso, el modelaje ofrece un enfoque lógico para lograr el comportamiento que se quiere. El comportamiento se modela al reforzar de modo sistemático cada etapa sucesiva en que el individuo avance hacia la respuesta deseada. Si un trabajador que ha llegado al trabajo media hora tarde de manera consecutiva llega sólo 20 minutos tarde un día, esta mejora se refuerza. El reforzamiento se incrementará conforme las respuestas se acerquen al comportamiento que se desea.

Métodos de modelado del comportamiento Existen cuatro formas con las que se modela el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción.



Proporcionar algo agradable después de que se da cierta respuesta se denomina reforzamiento positivo. Por ejemplo, esto describe al jefe que elogia a un empleado por la terminación de un trabajo bien hecho. Evitar una consecuencia desagradable después de concluir algo se llama reforzamiento negativo. Si su profesor hace una pregunta y usted desconoce la respuesta y comienza a revisar sus apuntes, es como anticipar que le van a preguntar. Éste es un reforzamiento negativo porque usted ha aprendido que revisar los apuntes con dedicación evita que el profesor le pregunte. El castigo es una condición desagradable en un intento de eliminar un comportamiento indeseable. Un ejemplo de castigo es la suspensión de un empleado por dos días sin goce de sueldo por haber llegado en estado inconveniente.

Eliminar cualquier reforzamiento que sostenga un comportamiento se denomina extinción. Cuando no se refuerza el comportamiento, tiende a extinguirse en forma gradual. Los profesores universitarios que quieren desalentar a los estudiantes para que no hagan preguntas en clase pueden evitar dicho comportamiento si ignoran a quienes levantan sus manos para preguntar. El levantamiento de manos se acabará cuando se encuentre carente de reforzamiento de manera invariable. El reforzamiento positivo o negativo da como resultado el aprendizaje.

Fortalecen una respuesta y se incrementa la probabilidad de su repetición. En los ejemplos anteriores, el premio estimula y aumenta el comportamiento para hacer un buen trabajo debido a que se desea ese premio. El comportamiento de "parecer ocupado" también se fortalece y aumenta al evitar su consecuencia indeseable de que le pregunten. Sin embargo, tanto el castigo como la extinción debilitan un comportamiento y tienden a disminuir la frecuencia con que éste se presenta. En el modelado del comportamiento los reforzamientos tienen importancia crítica. Éste es el tema al que pasaremos ahora.

Programas de reforzamiento Los dos tipos principales de programas de reforzamiento son el continuo y el intermitente. Un programa de reforzamiento



continuo estimula el comportamiento deseado todas y cada una de las veces en que éste ocurre. Por ejemplo, el caso de alguien que históricamente ha tenido problemas por llegar tarde al trabajo. Cada vez que no se retrase su gerente le hace un cumplido acerca del comportamiento deseable. Por otro lado, con un programa intermitente, el reforzamiento no se da en cada ocasión en que ocurre el comportamiento que se quiere, pero sí con la frecuencia suficiente como para que sea benéfico repetir éste. El segundo programa es comparable con la operación de una máquina tragamonedas, en la que las personas seguirán jugando aun cuando saben que está ajustada para que proporcione una ganancia considerable al casino. Los pagos intermitentes ocurren con la frecuencia justa para que refuercen el comportamiento de insertar monedas y jalar la palanca. Las evidencias indican que la forma de reforzamiento intermitente, o variado, tiende a generar más resistencia a la extinción que la forma continua.

Un reforzamiento intermitente puede ser del tipo de razón o de intervalo. La programación de razón depende del número de respuestas que realice el sujeto. El individuo recibe reforzamiento después de tener cierto número de tipos específicos de comportamiento. La programación de intervalo depende de cuánto tiempo haya pasado desde el reforzamiento anterior. Con los programas de intervalo se refuerza al individuo la primera vez que tiene el comportamiento apropiado una vez transcurrido cierto lapso particular de tiempo. El reforzamiento también se clasifica como fijo o variable.

Cuando los premios están espaciados a intervalos de tiempo uniformes, el programa de reforzamiento es del tipo de intervalo fijo. La variable crítica es el tiempo, que se mantiene constante. Éste es el programa predominante para la mayoría de trabajadores asalariados de Norteamérica. Cuando se obtiene el cheque de pago sobre una base de tiempo semanal, quincenal, mensual u otra clase de periodo predeterminado, lo recompensan de acuerdo con un programa de reforzamiento de intervalo fijo.



Si las recompensas están distribuidas en el tiempo entonces los reforzamientos son impredecibles y se dice que la programación es del tipo de intervalo variable. Una profesora que avisa a su grupo que durante el semestre se aplicarán exámenes sorpresa (cuyo número desconocen los estudiantes) que valdrán el 20 por ciento de la calificación final, está usando un programa de intervalo variable. De manera similar, una serie de visitas no anunciadas que ocurran en fechas al azar a una sucursal por parte del equipo de auditores corporativos, son un ejemplo de programa de intervalo variable.

En un programa de razón fija la recompensa se da una vez que se ha obtenido un número fijo o constante de respuestas. Por ejemplo, un plan de incentivos a destajo es un programa de razón fija; el empleado recibe un premio con base en el número de piezas que haya producido. Si el pago a destajo para quien en una sastrería coloca los cierres en la ropa es de \$5.00 por docena, el reforzamiento (dinero en este caso) es fijo para el número de cierres que se coloca en las vestimentas. Después de coser cada docena, el instalador gana \$5.00 adicionales.

Cuando el premio varía en relación con el comportamiento del individuo se dice que se le refuerza según un programa de razón variable. Los vendedores por comisión son ejemplos de personas en un programa de este tipo. En ciertas ocasiones realizan una venta después de hacer sólo dos llamadas a un cliente potencial. En otras, tal vez necesiten realizar 20 llamadas o más para asegurar la venta. Entonces, la recompensa varía en relación con el número de llamadas exitosas que efectúa el vendedor.

Los programas de reforzamiento y el comportamiento Los programas de reforzamiento continuo llevan a un estancamiento rápido y el comportamiento tiende a debilitarse con rapidez si se retiran los reforzamientos. Sin embargo, los reforzamientos continuos son apropiados para respuestas emitidas por vez primera, inestables o de frecuencia baja. Por el contrario, los reforzamientos intermitentes eliminan el estancamiento rápido, porque no se dan después de cada respuesta.



Son apropiados para las respuestas estables o de frecuencia alta.

### 3.3 LAS ACTITUDES Y LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

Parece que Google no reparará en gastos para mantener felices a sus empleados, quienes gozan de abundante comida preparada por chefs durante todo el día, además de un gimnasio enorme con el equipo más avanzado, el cual incluye: pared de escalada, cancha de voleibol y dos albercas techadas. También hay masajista, lavado de autos en el sitio de trabajo, cambios de aceite, peluquería y lavandería. Además, la compañía ofrece a sus empleados revisiones médicas gratuitas, así como trabajos dentales, todo en el lugar de trabajo. En caso de que al empleado estuviera llegando tarde, cuenta con guardería vecina y un servicio de ayuda para el cuidado de los niños. El transporte gratuito es la prestación más reciente.

Silicon Valley, sede de las operaciones principales de Google, es uno de los lugares con el peor tránsito de Estados Unidos. Una encuesta reciente efectuada entre los habitantes del lugar arrojó que el tránsito es su preocupación número uno, por décimo año consecutivo... Por ello, ahora Google brinda en forma gratuita a sus empleados autobuses de alta tecnología, equipados con asientos de piel, parrilla para bicicletas y acceso inalámbrico a Internet, los camiones son movidos por motores que utilizan biodiesel. Alrededor de la cuarta parte de los empleados de Google aprovecha el servicio. Los pasajeros incluso pueden conectarse para recibir avisos en sus PC y teléfonos móviles acerca de cambios en los itinerarios o retrasos.

El servicio matutino comienza a las 5:05 a.m. y el vespertino opera hasta las 10:05 p.m. Durante las horas pico, los ascensos ocurren con una frecuencia de cada 15 minutos. "Básicamente operamos una pequeña agencia de tránsito municipal", afirma Marty Lev, un director de Google que supervisa el programa. Bent Hagemark, un ingeniero de software le gusta tanto el autobús de Google que dijo: "sería un desastre si cancelaran el autobús".



Aunque su camión gratuito y otros programas de prestaciones han atraído mucha atención, Google ofrece otros beneficios, menos vistosos, pero no menos valiosos, entre los que se incluyen los siguientes:

- ❖ Seguro de vida automático por dos veces el salario anual.
- ❖ Para los empleados con 6 años o más de antigüedad, 25 días de vacaciones al año.
- ❖ Para quienes son padres por primera vez, salidas de maternidad con el 75 por ciento del pago durante 6 semanas, y reembolso de hasta \$500 dólares por comidas fuera durante las 4 primeras semanas en casa con el nuevo bebé.
- ❖ Reembolso de colegiaturas de \$8,000 por año calendario.
- ❖ Bono de \$2,000 dólares por dar referencias de empleados que se contraten y permanezcan al menos durante 60 días.
- ❖ Programa de regalos para contribuciones de empleados de hasta \$3,000 por año para organizaciones no lucrativas.
- ❖ Reembolso de hasta \$5,000 para gastos por adopción.

Una encuesta reciente sugería que de todos los factores que pudieran incrementar la satisfacción en el trabajo, los empleados consideraban las prestaciones como lo más importante. Google parece haber entendido eso. Igual que Google, muchas organizaciones están muy preocupadas por las actitudes de sus empleados.

## Actitudes

Las actitudes son enunciados de evaluación -favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo. Cuando digo "me gusta mi trabajo", expreso mi actitud hacia el trabajo.

Las actitudes son complejas. Si se pregunta a las personas sobre su actitud hacia la religión, hacia Paris Hilton o hacia la organización para la cual trabajan, quizá se





reciba una respuesta sencilla, pero es probable que las razones que subyacen a la respuesta sean complejas. A fin de entender a fondo las actitudes, se necesitan considerar sus propiedades fundamentales.

¿Cuáles son los tres componentes principales de las actitudes?

Ha sido muy común que los investigadores supongan que las actitudes tienen tres componentes: cognición, afecto y comportamiento. A continuación, se estudiará cada una de estos.

La afirmación "mi salario es bajo", es una descripción. Es el componente cognitivo de una actitud, aspecto que es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas. Sitúa el escenario para la parte más crítica de una actitud, su componente afectivo. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: "Estoy enojado por lo poco que me pagan". Por último, más adelante en esta sección lo estudiaremos con detalle, el afecto conduce a eventos del comportamiento. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo (para continuar con el ejemplo: "Voy a buscar otro empleo donde me paguen mejor").

Concebir que las actitudes tienen tres componentes cognición, afecto y comportamiento es útil para entender su complejidad y la relación potencial entre ellas y el comportamiento. Tenga en mente que estos componentes se relacionan estrechamente. En particular, la cognición y el afecto son inseparables de muchos modos. Por ejemplo, imagine que concluyó que alguien lo acaba de tratar en forma injusta. ¿No es probable que albergue sentimientos al respecto, que ocurren virtualmente de manera instantánea con el pensamiento? Así, la cognición y el afecto están entrecruzados.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos conspiran para hacer que



los empleados trabajen más por el mismo salario o menos, tiene sentido tratar de entender cómo se formaron estas actitudes, su relación con el comportamiento en el puesto real y el modo en que podrían cambiarse

¿Cuáles son las principales actitudes hacia el trabajo?

Una persona tiene miles de actitudes, pero el CO reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones en el CO se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Unas cuantas actitudes más reclaman la atención de los investigadores, inclusive el apoyo organizacional que perciben y la dedicación de los empleados; también se estudiarán éstas en forma breve.

**Satisfacción en el trabajo** El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables.

**Involucramiento en el trabajo**, aunque se ha estudiado mucho menos que la satisfacción en el trabajo, un concepto relacionado es el involucramiento en el trabajo.

Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa. Un concepto que se relaciona de cerca con el anterior es el de otorgar facultad de decisión en forma psicológica, que consiste en la creencia de los empleados en el grado en que influyen en su



ambiente de trabajo, competencia y significancia de su puesto, y la autonomía que perciben en su trabajo. Por ejemplo, un estudio de los gerentes de enfermería en Singapur descubrió que los mejores líderes dan facultad de decisión a sus empleados por medio de involucrarlos en las decisiones significativas, hacerlos sentir que su trabajo es importante y concederles discrecionalidad para que "hagan sus propias cosas".

Los altos niveles de involucramiento en el trabajo y la facultad para la toma de decisiones en forma psicológica se relacionan de manera positiva con la responsabilidad social de la organización y el desempeño en el trabajo. Además, se ha descubierto que el involucramiento intenso en el trabajo se relaciona con menor ausentismo y tasas de renuncia.

Compromiso organizacional. La tercera actitud es el compromiso organizacional, que se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

El compromiso organizacional tiene tres componentes distintos:

1. Compromiso afectivo: Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por ejemplo, un empleado de Petco\* tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales.
2. Compromiso para continuar: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque éste le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara.



3. Compromiso normativo: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que "la dejaría mal parada" si se fuera.

### **Satisfacción en el trabajo**

Ya se ha estudiado algo acerca de la satisfacción en el trabajo. Ahora se desglosará el concepto con más cuidado. ¿Cómo se mide la satisfacción en el trabajo? ¿Qué tan satisfechos se encuentran los empleados con sus trabajos? ¿Qué es lo que ocasiona que un trabajador tenga un alto nivel de satisfacción en el trabajo? ¿Cómo afectan a una organización los empleados satisfechos y los insatisfechos?

### **Medición de la satisfacción en el trabajo**

Habíamos definido la satisfacción en el trabajo como el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Estas definiciones muy amplias. Pero esto es algo inherente al concepto. Recuerde que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de cierto número de elementos discretos del empleo.

Entonces, ¿cómo se mide el concepto?

Los dos enfoques que se utilizan con más frecuencia son una calificación global única, y otra que es la suma de cierto número de facetas del trabajo. El método de



la calificación global única no es nada más que pedir a los individuos que respondan una pregunta como la siguiente: "Si considera todo lo que involucra, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?". Luego, quienes responden lo hacen encerrando en un círculo un número entre 1 y 5 que corresponde a respuestas que van de "muy satisfecho" a "muy insatisfecho". El otro enfoque -la suma de facetas del trabajo es más sofisticado. Identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos respecto de cada uno. Los factores comunes incluyen la naturaleza del trabajo, supervisión, pago actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Quienes responden la encuesta califican estos factores con una escala estandarizada y luego los investigadores los suman para obtener la calificación general de satisfacción en el trabajo.

¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción en el empleo. Sin embargo, las investigaciones no dan apoyo a esa suposición intuitiva. Ésta es una de las situaciones raras en que la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad. Las comparaciones de calificaciones globales de una pregunta con el método más largo de la suma de factores del empleo, indican que el primero es en esencia tan válido como el segundo.

La mejor explicación para este hecho es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que la pregunta única capta su esencia. Otra explicación es que algunas facetas importantes quedan fuera de la suma que se hace. Ambos métodos son útiles. Por ejemplo, el método de la calificación global única no consume mucho tiempo, lo que libera a los gerentes para que enfrenten otros asuntos y problemas del lugar de trabajo. Y la suma de las facetas del trabajo les dice dónde existen problemas, lo que hace más fácil que aborden a los empleados descontentos y resuelvan los problemas con más rapidez y precisión.

¿Qué tan satisfechas se encuentran las personas en sus trabajos?



¿Está satisfecha la mayoría de la gente con su trabajo?

En Estados Unidos y la mayor parte de países desarrollados, la respuesta parece ser un "sí" calificado. Estudios independientes efectuados entre los trabajadores estadounidenses durante los últimos 30 años indican, por lo general, que la mayoría de trabajadores están más satisfechos que insatisfechos con sus empleos. Sin embargo, deben mencionarse dos salvedades. En primer lugar, como ya se dijo, los niveles de satisfacción en Estados Unidos parecen ir en disminución.

En segundo lugar, las investigaciones muestran que los niveles de satisfacción varían mucho en función de la faceta del trabajo de cuya satisfacción se hable.

¿A qué se debe la satisfacción en el trabajo?

Piense en el mejor trabajo que haya tenido. ¿Por qué lo era? Es muy probable que le gustara el trabajo que hacía. En realidad, de las facetas principales de satisfacción en el empleo (trabajo en sí, pago, oportunidades de avanzar, supervisión y compañeros), disfrutar el trabajo en sí casi siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general. Resulta interesante que los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfagan a la mayoría de trabajadores.<sup>38</sup> En otras palabras, la mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

### 3.4 LA PERSONALIDAD Y LOS VALORES

#### Personalidad

¿Por qué ciertas personas son silenciosas y pasivas en tanto otras son ruidosas y agresivas?



¿Ciertos tipos de personalidad están mejor adaptados para ciertas clases de trabajo?

Para responder estas preguntas es necesario abordar una más fundamental:

### **¿Qué es la personalidad?**

Cuando hablamos de personalidad no queremos decir que una persona tiene encanto, actitud positiva ante la vida, un rostro que sonrío o es finalista en el concurso de Señorita Estados Unidos de este año en su fase de "la más feliz y amigable".

Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. En lugar de consistir en ciertas porciones del individuo, la personalidad constituye un todo que es más que la suma de las partes.

**Definición de personalidad** La definición que se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Dijo que la personalidad era "la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno". Para nuestros fines, se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es frecuente que se describa en términos de las características mensurables que externa una persona.

**Medición de la personalidad** La razón más importante por la que los gerentes necesitan conocer la manera de medir la personalidad es que las investigaciones han descubierto que las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación. Las calificaciones que se obtienen en las pruebas de personalidad ayudara a los gerentes a pronosticar quién es el más indicado para realizar cierto trabajo. Y algunos directivos desean conocer los resultados de las personas en las



pruebas de personalidad para comprender mejor y administrar con más eficacia a quienes trabajan para ellos. El medio más común desde hace mucho para medir la personalidad son los cuestionarios que responde la persona en estudio, en los que los individuos se autoevalúan al calificar una serie de factores como: "Me preocupo mucho por el futuro". Aunque los cuestionarios auto aplicados funcionan bien si están contruidos de manera apropiada, una de sus debilidades es que quien los responde puede mentir o tratar de impresionar a la administración, es decir, la persona podría "resolver bien" la prueba a fin de dar una buena impresión. Esto es preocupante en especial cuando el cuestionario es la base para asignar un empleo. Otro problema es la exactitud. En otras palabras, un candidato perfectamente bueno podría haber estado de mal humor cuando respondía el cuestionario.

Los cuestionarios calificados por un observador proporcionan una evaluación independiente de la personalidad. En vez de que la responda el sujeto en estudio, lo hace un colega u otro observador (en ocasiones con el conocimiento de la persona y a veces sin éste). Aun cuando los resultados de los cuestionarios autocalificados y los de aquellos que califica un observador están muy correlacionados, las investigaciones sugieren que estos últimos pronostican mejor el éxito en el trabajo.

### **3.5 LA RELACION DE LA PERSONALIDAD Y LOS VALORES DE UN INDIVIDUO CON SU LUGAR DE TRABAJO**

Hace 30 años, a las organizaciones sólo les preocupaba la personalidad porque su objetivo principal era que los individuos fueran adecuados para sus puestos específicos. Esta preocupación aún sigue vigente, pero en los últimos años dicho interés se ha ampliado para incluir lo bien que la personalidad del individuo y sus valores se adecúan a la organización. ¿Por qué? Porque a los gerentes de hoy les interesa menos la aptitud de un candidato para realizar un trabajo específico que la flexibilidad que tenga para acomodarse a situaciones y compromisos cambiantes de la organización.





A continuación, se estudiarán con más detalle los ajustes persona-trabajo y persona-organización.

### **El ajuste persona-trabajo.**

La adecuación entre los requerimientos del puesto con las características de la personalidad está bien descrita por la teoría del ajuste entre la personalidad y el trabajo, de John Holland. Ésta se basa en el concepto de ajuste entre las características de la personalidad de un individuo y el trabajo. Holland presenta seis tipos de personalidad y propone que la satisfacción y propensión a dejar un puesto depende del grado en que los individuos adecúan con éxito sus personalidades con el puesto. Cada uno de los seis tipos de personalidad tiene una ocupación congruente con ella.

### **El ajuste persona-organización.**

Como ya se dijo, en años recientes se ha extendido el interés hacia el ajuste entre las personas con las organizaciones, así como con los trabajos. En la medida en que una organización se enfrente a un ambiente dinámico y cambiante, y requiera empleados capaces de cambiar de tareas con rapidez y que se muevan con facilidad de un equipo a otro, más importante será que las personalidades de éstos se ajusten al conjunto de la cultura organizacional y no tanto a las características de un trabajo específico.

## **3.6 LA PERCEPCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL**

### **¿Qué es la percepción?**

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.



Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa consideren a ésta como un magnífico lugar de trabajo: condiciones laborales favorables, tareas interesantes, buena paga, prestaciones excelentes y una administración comprensiva y responsable, pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar tal grado de acuerdo.

¿Por qué es importante la percepción en el estudio del CO?

Sencillamente porque el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. El mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido.

### **Factores que influyen en la percepción**

¿Cómo se explica que los individuos vean lo mismo, pero lo perciban de forma diferente?

Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos radican en el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción.

Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre las que afectan la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad, motivos, intereses, experiencias del pasado y expectativas. Por ejemplo, si usted espera que los policías sean autoritarios, que los jóvenes sean flojos o los políticos carezcan de escrúpulos, los percibirá de ese modo, sin que importen sus características reales.

Las características del objeto que se observa afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo se diferencie más la gente ruidosa que la tranquila, o



también los individuos con mucho atractivo o carentes por completo de éste. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares. Por ejemplo, las mujeres, personas de color o miembros de otros grupos que poseen características claramente distinguibles en términos de fisonomía o color, se perciben con frecuencia como semejantes unos con otros, lo mismo sucede con las características diferentes.

### 3.7 LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Las escuelas de administración por lo general enseñan a sus estudiantes a seguir modelos racionales de toma de decisiones. Aun cuando estos modelos tienen un mérito considerable, no siempre describen la manera real en que la gente toma decisiones. Aquí es donde entra a escena el CO: si hemos de mejorar el modo en que se toman decisiones en las organizaciones, necesitamos entender los errores que cometen las personas al hacerlo (además de los errores de percepción que se acaban de estudiar). En las secciones que siguen se describen dichos errores y se comenzará con un panorama breve del modelo racional de la toma de decisiones.

El modelo racional, racionalidad acotada e intuición Modelo racional de toma de decisiones Con frecuencia pensamos que la persona que mejor toma decisiones es aquella que es racional, que hace elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas. Estas elecciones se hacen cuando se sigue un modelo racional de toma de decisiones.

El modelo de toma de decisiones racional se basa en cierto número de suposiciones que incluyen el que la persona que tomará la decisión disponga de información completa, pueda identificar todas las opciones relevantes de manera no sesgada y escoja la opción con la utilidad más alta. Como puede imaginarse, en el mundo real la mayor parte de decisiones no siguen el modelo racional. Por ejemplo, las personas por lo general se sienten contentas de encontrar una solución aceptable o razonable de un problema, aunque no sea óptima. Las elecciones tienden a estar



limitadas a la vecindad del síntoma del problema y de la alternativa actual. Como dice un experto en toma de decisiones: "la mayoría de decisiones significativas se toman según el criterio, y no por medio de un modelo definido y prescrito". Es más, a las personas les interesa muy poco tomar decisiones que no sean óptimas. La racionalidad acotada. La mayor parte de las personas responde a un problema complejo reduciéndolo a un nivel que pueda entender con facilidad. La limitada capacidad de procesar información de los seres humanos hace imposible asimilar y entender toda la información que se necesita para optimizar. Por tanto, las personas satisfacen, es decir, buscan soluciones que sean satisfactorias y suficientes.

Cuando usted consideraba a cuál universidad ingresar, ¿estudió cada una de las alternativas viables? ¿Identificó con cuidado todos los criterios importantes para su decisión? ¿Evaluó cada alternativa según los criterios a fin de encontrar la universidad óptima? Suponemos que las respuestas a estas preguntas sean "no". Bueno, no se sienta mal. Pocas personas toman de esa manera la decisión acerca de en cuál universidad estudiar. En lugar de optimizar, usted quedó satisfecho.

Debido a que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida para cumplir los requerimientos de la racionalidad total, los individuos operan dentro de los límites de una racionalidad acotada. Construyen modelos sencillos que extraen las características esenciales de los problemas, sin llegar a incluir toda su complejidad. De esa manera, los individuos tienen la posibilidad de comportarse racionalmente dentro de los límites de un modelo sencillo.

¿Cómo funciona para la persona común la racionalidad acotada? Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios y alternativas, pero la lista está muy lejos de ser exhaustiva. La persona que toma las decisiones hará una lista pequeña de sus opciones más conspicuas, que son las más fáciles de detectar y tienden a ser muy visibles, que por lo general representan criterios familiares y soluciones ya probadas como buenas. A continuación, comenzamos a revisarlas,



pero su revisión no será exhaustiva. En vez de ello, comenzará con aquellas que difieren sólo un poco de la elección que opera en ese momento. Siguiendo rutas familiares y muy utilizadas, la persona que toma las decisiones procede a revisar las alternativas únicamente hasta que identifica una que sea "suficientemente buena", que tenga un nivel aceptable de desempeño. Eso termina la búsqueda. Por tanto, la solución final representa una elección satisfactoria en lugar de la óptima intuición. Quizá la forma menos racional de tomar decisiones sea la que se basa en la intuición. La toma intuitiva de decisiones es un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada. Las cualidades que la definen son que ocurre fuera del pensamiento consciente; se basa en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información; es rápida y tiene una carga afectiva, lo que significa que por lo general tiene que ver con las emociones.

La intuición no es racional, pero eso no hace que necesariamente esté equivocada. No necesariamente opera en oposición al análisis racional, sino que se complementan entre sí. Es una fuerza poderosa en la toma de decisiones. Las investigaciones sobre el juego de ajedrez brindan una ilustración excelente del modo en que opera la intuición.

### **3.8 MOTIVACIÓN**

La mayoría de los gerentes afrontan la tarea de motivar a un grupo de personas muy diversas y en muchos sentidos, impredecibles. La diversidad tiene como consecuencia diferentes patrones de conducta que se relacionan de alguna manera con las necesidades y las metas.

En muchas ocasiones se tiende a concebir erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente determinado, es decir, algunos lo tienen y otros no. Tal designación nos haría considerar que un solo individuo siempre será perezoso y falto de motivación. A nivel práctico esto nos haría caer en la actitud del gerente que encuadra y califica de perezosos a ciertos subordinados.



La afirmación anterior sería trascendente si intentáramos iniciar cualquier cambio tendiente a mejorar la situación de la empresa, ya que entonces tendríamos que prescindir de los servicios de estos empleados, y si son numerosos, a menudo nos quedaríamos sin personal.

**La motivación son los estímulos** que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica encaminada hacia ciertas metas. Comportamiento organizacional Don Hellriegel, John W. Slocum jr. Richard w. Woodman pg. 136)

Definición etimológica: la palabra motivación proviene del latín motivus (movimiento) y el sufijo (acción y afecto). Según esto, la motivación es la causa de una acción. Motivos también es la base de las palabras motivar y motivo.

Se puede decir que los empleados motivados están en un estado de tensión, y para aliviarla ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo, si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad se reducirá la tensión.

La motivación es un proceso muy complejo y se pueden mencionar cinco razones:

- En primer lugar, la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, solo se puede inferir.



- En segundo lugar, los individuos pueden tener una gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos, están en conflicto entre sí. Como resultado es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.
- En tercer lugar, las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas.
- En cuarto lugar, la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad.
- En quinto lugar, la conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad.

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño se basa en el nivel de capacidad y la motivación de una persona. Este principio se puede expresar mediante la fórmula:  $\text{Desempeño} = (\text{capacidad} * \text{motivación})$ .

De acuerdo con este principio, ninguna tarea puede realizarse con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerla.

La capacidad es el talento de la persona para realizar tareas relacionadas con las metas.

Sin embargo, con independencia de la inteligencia, la aptitud o la destreza de una persona, la capacidad por sí sola no basta para el desempeño en niveles altos., también hace falta que la persona desee alcanzar ese nivel de desempeño.

Por lo general los estudios de la motivación se relacionan con:

- 1) Lo que impulsa el comportamiento.
- 2) La dirección que éste sigue.



3) La forma de mantener tal comportamiento.

La motivación es un proceso circular, es decir, la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, ya que a partir de ella se crean otras necesidades que llevan a l individuo a repetir el ciclo de la motivación, (comportamiento organizacional estrategias métodos lie. Socorro olivares Orozco, Lie. Martín González García pg 53,)

El círculo de la motivación cuenta con las siguientes etapas:

- Creer en uno mismo. Para así poder llevar a los demás y poder desarrollar un verdadero compromiso, lo más indispensable es, creer en uno mismo.
- Interés genuino por los demás. El líder de excelencia, es la persona que conoce la importancia de aprender de cada uno de sus seguidores para así estimular el desarrollo pleno de cada una de sus potencialidades para así convertirlas en un impulsor para el desarrollo humano.
- Escuchar atentamente. Hay que saber escuchar con paciencia a los demás ya que esto lleva a que los demás lo escuchen a uno con atención.
- Identificar las potencialidades de los demás. El líder debe ser potencializador de sus seguidores, sabe que un buen dirigente es aquel que no los trata como son sino como deberían ser, sacando la mayor potencialidad en cada uno de ello.
- Proveer refuerzos positivos. Para poder desarrollar a un subordinado se necesita fijarle metas que pueda alcanzar y reforzarlo mediante el reconocimiento en los avances que haya logrado, el éxito se alimenta de éxito, y para ello es necesario habituar a los seguidores a ser triunfadores.





- Involucrarse con los seguidores. Es vital que un líder permanezca cerca de sus seguidores, dándoles marcos de libertad para que logren expresar con plenitud sus capacidades, por un lado, y por el otro para lograr comprender el medio en que se desarrollan.
- Ser el prototipo. Uno de los mayores retos que debe asumir un líder es el de guiar a los seguidores y no exigir a los demás lo que sean incapaz de hacer ya que la incongruencia es el arma principal para perder el liderazgo ante cualquier grupo humano.
- Asegurarse de que sean recompensados. Una de las mayores tentaciones para un dirigente es la vanidad, al buscar ser solo la persona que sea reconocida por sus éxitos olvida a todo el equipo que es a quien realmente se le deben los resultados obtenidos. Un líder de excelencia hace lucir a cada miembro del equipo, no solamente ante los miembros sino ante otros grupos.
- Sembrar ambiciones. A la gente se le debe impulsar permanentemente para ser mejor, despertando en ella el espíritu que existe en cada ser humano para ser mejor eliminando esas anacrónicas estructuras mentales de la mediocridad y la resignación.
- Esperar lo mejor. Los seguidores fallarán muchas veces. Los líderes de excelencia deberán esperar el mejor esfuerzo de cada uno de sus subordinados, fincados en una visión positiva y una sólida expectativa de éxito, pero también deben poseer una gran capacidad de perdón que se refleja en la tolerancia por las fallas que cometan y alentar a los fracasados a volver a intentarlo.

### 3.8.1 FASES DE LA MOTIVACIÓN.

El proceso de motivación se inicia con la identificación de las necesidades de una persona (fase 1). Las necesidades son deficiencias que una persona experimente



en un momento dado, estas deficiencias pueden ser Psicológicas, fisiológicas o sociales. Las necesidades se consideran incitadores. Por lo tanto, cuando existen necesidades por deficiencia es probable que la persona invierta esfuerzos (fase 2). Las necesidades crean tensiones internas en la persona, estas le resultan incómodas por lo que desea eliminarlas.

La motivación se encamina hacia las metas (fase 3). La meta es un resultado específico que quiere alcanzar la persona. El logro de las metas reduce en forma importante las necesidades.

Quienes luchan por mejorar se enfrascarán en problemas importantes de la organización a fin de conseguir visibilidad e influencia con los gerentes de nivel superior al contribuir con el logro de las metas de organización (fase 4), los ascensos y los aumentos de sueldo son dos de las formas en que las empresas intentan mantener los comportamientos deseables. Se trata de retroalimentación para que los empleados comprendan cual adecuada son sus necesidades de mejoría el reconocimiento de sus comportamientos (fase 5). Una vez que los empleados reciben recompensas o castigos, reconsideran sus necesidades (fase 6).

Tabla No. Fases de la Motivación.

1.El empleado identifica las necesidades	2.El empleado busca formas de satisfacer estas necesidades	3.El empleado selecciona comportamiento dirigido hacia metas
4.El empleado se desempeña	5.El empleado recibe recompensas o castigos	6.El empleado evalúa de nuevo necesidades

Las necesidades del individuo deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización.



## CAPITULO 4

### DETERMINACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AREA DE CONTROL DE PERSONAL DEL CENTRO SCT MICHOACAN.

#### 4.1. ANTECEDENTES DEL CENTRO SCT MICHOACAN.

En el año de 1959, a partir de la separación de la entonces Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, nace la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la cual opera en el ámbito de la entidad federativa con oficinas de correos, telégrafos, telecomunicaciones y otras, encaminadas a acercar los servicios al usuario, como una medida de desconcentración de la administración pública.

Con las modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de 1982, se incorpora a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, lo que origina la necesidad de modificar el esquema organizacional y funcional de esta Dependencia.

Con tal motivo y en apego a las políticas de desconcentración administrativa, con fecha 29 de marzo de 1983 se publica en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, en el cual se establece la creación de un Centro SCT en cada uno de los Estados de la República, con la representación del Secretario del Ramo, para el desarrollo de los programas de infraestructura para el transporte y apoyo administrativo a los centros de trabajo foráneos que ya venían operando.

La estructura general del Centro SCT Michoacán autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con vigencia a partir de agosto de 1995, se dio a conocer por la Oficialía Mayor del Ramo; habiéndose modificado mediante dictamen correspondiente por parte de la mencionada entidad globalizadora, vigente a partir de septiembre de 1996, contando en esa fecha en su estructura con una Plaza de Director General, cinco plazas de Subdirector y veintitrés con nivel de Jefe de



Departamento, para el desempeño de las funciones y atribuciones que tiene encomendadas.

El más reciente esquema organizacional autorizado a este centro SCT con vigencia enero de 2007, está conformado por 28 plazas de mando y 38 plazas de enlace, éste esquema incluye las plazas del ámbito regional adscritas a la Dirección General de Marina Mercante conformadas por: 1 Capitanía de Puerto, los Departamentos de Navegación y Supervisión Portuaria, Registro Público Marítimo Nacional de Permisos y Concesiones los dos de nivel, en la Dirección General de Servicios Técnicos incluye 1 jefe de la Unidad Regional y 3 plazas de enlace.

El personal es elemental para el buen funcionamiento del Centro SCT Michoacán, de acuerdo a la Ley y normatividad vigente, los Recursos Humanos son prioridad en toda organización pública o privada ya que es la fuerza laboral indispensable en las acciones de trabajo, responsabilidad, habilidades técnicas e intelectuales que conforman la plantilla de trabajadores de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y de acuerdo al Manual de Organización, las obligaciones del Departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

\*Llevar a cabo la contratación del personal que requiere el Centro SCT, de conformidad con las normas establecidas y disponibilidades presupuestales.

\*Elaborar constancias de nombramiento por ingreso y promoción para el Servidor Público de plaza presupuestal, así como control de contratos de personal eventual.

\*Expedir y tramitar las certificaciones por servicio activo que requieran los trabajadores del Centro SCT, así como hojas de servicio, compatibilidad de horarios y préstamos entre el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, de acuerdo con los lineamientos establecidos.



\*Revisar y tramitar las actas administrativas que resulten por accidentes de trabajo ocurridos al personal ante la Delegación Estatal del ISSSTE en la entidad, anexando la documentación complementaria establecida al respecto.

\*Revisar y tramitar las actas administrativas derivadas de violaciones a las Condiciones generales del Trabajo de la Secretaría y en coordinación con la Unidad de Asuntos Jurídicos, dictaminar y aplicar las sanciones del caso con autorización del Director General del Centro SCT, o su remisión a la Dirección General de Recursos Humanos cuando así corresponda.

\*Tramitar, registrar y controlar los nombramientos, incidencias, horarios, asistencias, licencias, reanudación de labores, permisos económicos, vacaciones, transferencias, cambios de radicación de sueldos, bajas y demás movimientos del personal del Centro SCT, así como integrar los reportes y estadísticas correspondientes.

\*Registrar la documentación para la integración, manejo de kardex y archivo.

\*Coordinar y controlar el programa anual de vacaciones del personal del Centro SCT y de los centros de trabajo en la entidad.

\*Tramitar, en coordinación con el Departamento de Recursos Financieros, el ejercicio presupuestal comprendido en el capítulo de servicios personales formulando las solicitudes de afectaciones presupuestales correspondientes.

\*Efectuar con oportunidad el pago de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias del personal de base y eventual del Centro SCT, efectuando los reintegros por pagos no efectuados.

\*Llevar el control del Presupuesto de Servicios Personales. Efectuando las conciliaciones necesarias en la Dirección General de Recursos Humanos.



\*Aplicar los descuentos a los trabajadores correspondientes al Fondo Nacional de Ahorro Capitalizable, remitiendo la información quincenal a la Dirección General de Recursos Humanos.

\*Coordinar con la institución bancaria correspondiente las aportaciones federales al Sistema de Ahorro para el Retiro de los Trabajadores.

\*Tramitar los pagos por defunción, liquidación e indemnización por riesgos profesionales, así como auxiliar al personal del Centro SCT o sus familiares en los trámites ante las dependencias asistenciales.

\*Mantener actualizado el Catálogo de Puestos del Centro SCT y llevar el control de plazas vacantes temporales y definitivas y cuadros de calificación escalafonaria para efectos de movimientos y promociones del personal, aplicando los dictámenes de la Comisión Mixta de Escalafón y Ajustes conforme a las disposiciones que al respecto se emitan.

\*Llevar a cabo la elaboración de las nóminas ordinarias, de eventuales y extraordinarias de pagos al personal, aplicando los descuentos que procedan.

\*Aplicar los dictámenes que emita la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, sobre medidas de prevención de accidentes en el trabajo y difundirlas entre el personal.

\*Registrar las evaluaciones periódicas del desempeño del personal en sus labores y gestionar el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas a los trabajadores.

\*Organizar y llevar a cabo eventos sociales, culturales, deportivos y recreativos de interés para el personal del Centro SCT, que permitan el sano esparcimiento de éstos.



\*Efectuar la detección de necesidades de capacitación requerida por el personal adscrito a los diferentes centros de trabajo dependientes del Centro SCT.

\*Elaborar el Programa Anual de Capacitación y coordinar su desarrollo en las diversas áreas.

\*Coordinar y supervisar la participación del personal del Centro SCT en actividades de capacitación que impartan otras dependencias federales, estatales, municipales o particulares.

\*Elaborar el programa, tramitar, registrar y controlar las actividades de servicio social y prácticas profesionales por parte de estudiantes de instituciones de educación media y superior, atendiendo a las necesidades de los centros de trabajo.

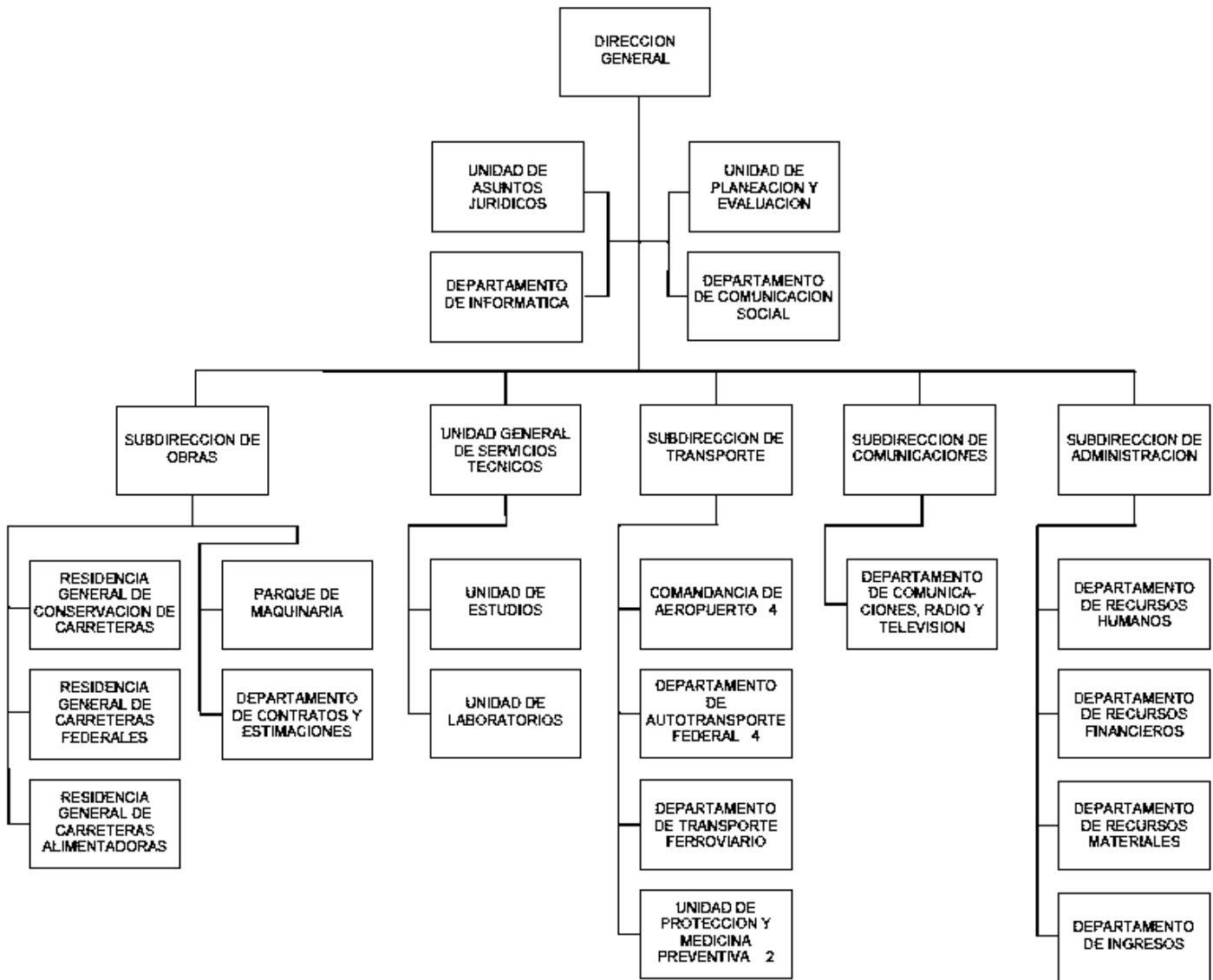
\*Mantener actualizado el registro de instructores internos del Centro SCT y el directorio de instructores externos.

\*Rendir los informes periódicos y eventuales sobre actividades de capacitación, tanto a las unidades administrativas centrales de la Secretaría como a las dependencias involucradas de acuerdo con los lineamientos respectivos.



## 4.2 ORGANIGRAMAS

**Organigrama No. 1**  
**Organigrama General del Centro SCT Michoacán**

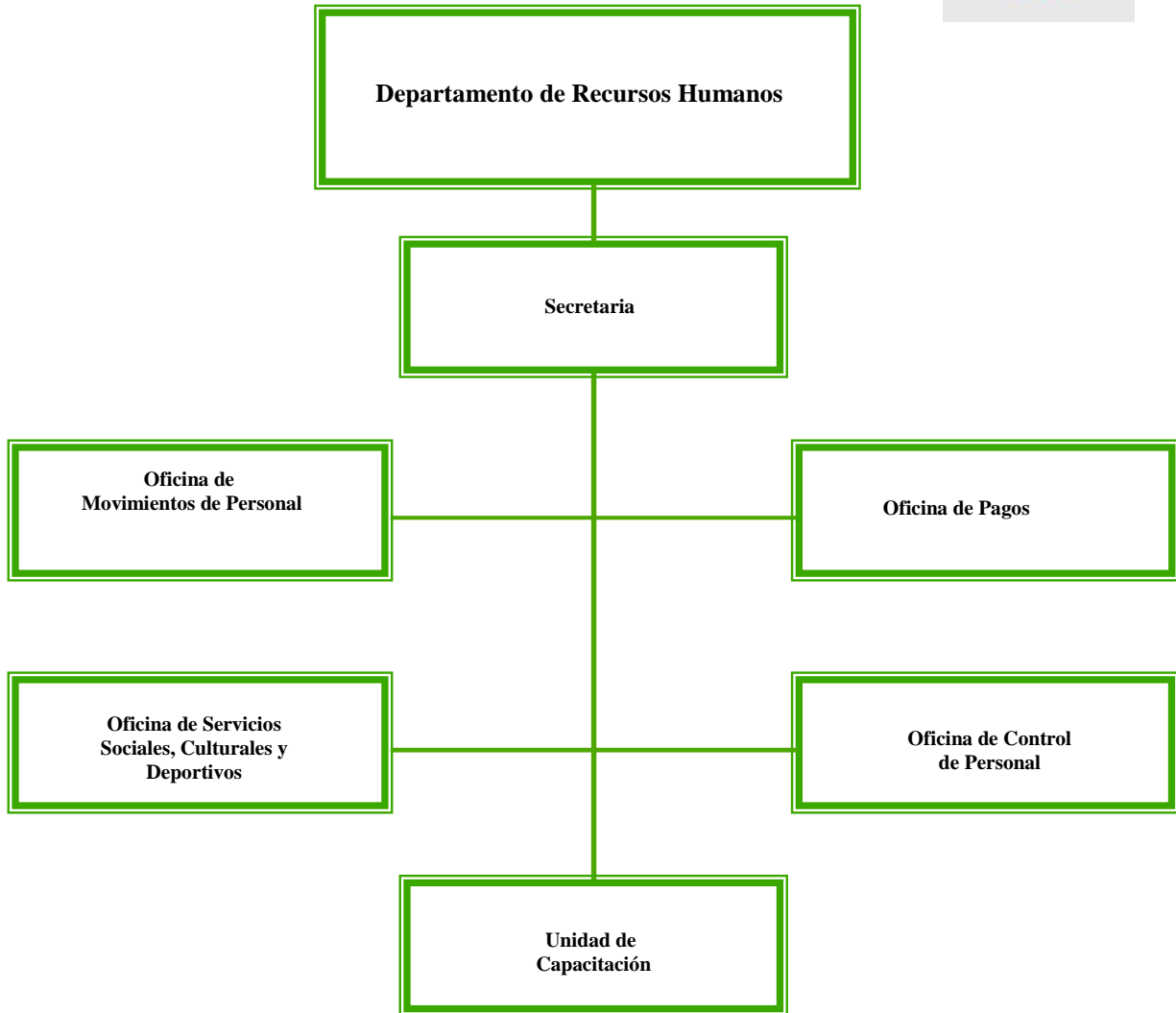


Fuente: Manual de Organización del Centro SCT Michoacán.





Edificio "B" **SCT Michoacán**  
**ORGANIGRAMA**



Fuente: Manual de Organización del Centro SCT Michoacán.



#### 4.3. VISION Y MISION

##### **Visión de la SCT.**

Ser una dependencia eficiente en su gestión rectora del Sector, que garantice al país infraestructura de comunicaciones y transportes moderna y suficiente, que promueva la prestación de servicios de calidad y competitivos, que responda a las expectativas de la ciudadanía y a las tendencias de la globalización, contribuyendo con ello al desarrollo sustentable del país, preservando el medio ambiente y la seguridad.

##### **Misión.**

Promover sistemas de transporte y comunicaciones seguros, eficientes y competitivos, mediante el fortalecimiento del marco jurídico, la definición de políticas públicas y el diseño de estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de la economía y el desarrollo social equilibrado del país; ampliando la cobertura y accesibilidad de los servicios, logrando la integración de los mexicanos y respetando el medio ambiente.

Fuente: Sistema Gestión de la Calidad, ISO 9001-2000



#### 4.4. METODOLOGÍA

El método se define como el camino que se ha de seguir en una investigación para llevarlo a cabo.

Dentro del método de recolección de datos, se encuentra la encuesta la cual consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos. Dentro del concepto global de encuesta se encuentran dos maneras de obtener información estas dos formas son: la entrevista y el cuestionario.

En esta investigación se utilizara el cuestionario para llevar a cabo el diagnóstico de clima Organizacional dentro del Área de Control de Personal del Centro SCT .

**CUESTIONARIO:** Método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por si mismo.

El cuestionario es el que será aplicado a los servidores públicos que son el personal operativo del área de control de personal, dentro de la cual se encuentran 10 personas ubicadas de la siguiente manera:

2 personas encargadas en revisión y actualización de expedientes (bajas, altas, plazas, etc.).

2 personas en control y elaboración de expedientes (prestamos de expedientes) .

2 personas en Elaboración de kardex y oficios generados al personal (créditos hipotecarios, hoja de servicios, solicitudes de préstamos, etc.)

2 personas Elaboración de contrato eventuales, fonden, enlace, actualización de datos ante ISSSTE, altas y bajas, y elaboración de gafetes.

2 personas en elaboración oficios y autorización de oficios de vacaciones, días económicos, modificación de salarios.

Mi población es todo el personal del la SCT y para realizar esta investigación se ha decidido tomar como población muestra a las 10 personas que integra el área de control de personal para aplicar el cuestionario, es decir a todo el universo que conforma el área de control de personal.

El universo se define según Fayad Camel como: la totalidad de individuos o elemento en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada.



Esta decisión se tomó ya que la población que labora dentro del área de control de personal no es muy grande y de esta forma se pueden obtener resultados más confiables y seguros además de esta forma se podrá realizar un mejor diagnóstico.

Dentro del cuestionario se busca recolectar datos de los empleados en relación a:

- Salario.
- Equipos de trabajo.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Higiene y seguridad.
- Horario de trabajo.
- Capacitación.
- Equidad de género.
- Promoción de personal.

Y se mencionó anteriormente el total es 10 personas las que estarán involucradas en esta investigación.



#### 4.5 CUESTIONARIO

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES PUBLICOS DEL AREA DE CONTROL DE PERSONAL DEL CENTRO SCT MICHOACAN

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una dependencia, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

PROPORCIONE LOS SIGUIENTES DATOS:

DEPARTAMENTO/AREA: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ GENERO: MASCULINO \_\_\_\_\_  
FEMENINO \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD:  
PRIMARIA \_\_\_\_\_ SECUNDARIA \_\_\_\_\_ PREPARATORIA \_\_\_\_\_  
LICENCIATURA \_\_\_\_\_ MAESTRIA \_\_\_\_\_ ESPECIALIDAD \_\_\_\_\_

DOCTORADO \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD EN AÑOS: 1-5 \_\_\_ 6-10 \_\_\_ 11-15 \_\_\_ 16-20 \_\_\_ 21 EN  
ADELANTE \_\_\_

CONTESTE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SUBRAYANDO LA RESPUESTA CORRESPONDIENTE.

**1.- ¿Considera usted que dentro de su trabajo se establece una relación laboral armoniosa?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**2.- ¿Qué porcentaje de armonía cree que exista dentro del Área de Control de Personal?**

1.0-19%    2.20-39%    3.40-59%    4.60-79%    5.80-100%

**3.-¿Te gusta el ambiente de trabajo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**4.- ¿Cómo califica el ambiente de trabajo en su departamento?**



1.Excelente    2.Muy bien    3.Bien    4.Mal    5.Muy mal

**5.- ¿Cómo es el clima y la comunicación en el trabajo?**

1.Excelente    2.Muy bien    3.Bien    4.Mal    5.Muy mal

**6.- ¿Considera que recibe la información necesaria y útil por parte de sus supervisores para desarrollar efectivamente su trabajo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**7.- ¿Considera que existe la suficiente comunicación dentro de su trabajo?**

1.Si    2.A veces    3.No

**8.- ¿Existe equidad de género dentro del departamento de Control de Personal?**

1.Si    2.A veces    3.No

**9.- ¿Considera la equidad de género como un factor que afecta el Clima Organizacional?**

1.Si    2.A veces    3.No

**10.- ¿Se reconocen habitualmente tus buenos resultados?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**11.- ¿Existen las recompensas por parte de la Dirección por tu trabajo bien realizado?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**12.- ¿Existen sanciones por parte de la dirección por el trabajo no realizado?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**13.- ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**14.- ¿El ambiente físico de trabajo es adecuado? (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**15.- ¿Dispones del material necesario para llevar a cabo tus tareas?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**16.- ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?**

1.Si    2.A veces    3.No

**17.- Tomando como base su preparación profesional, ¿considera que su salario es adecuado?**



1.Si                    2.A veces                    3.No

**18.- ¿Te sientes integrado en tu equipo de trabajo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**19.- ¿Sueles proponer ideas o mejoras para tener un trabajo más efectivo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**20.- ¿El trabajo se realiza en equipo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**21.- ¿Se distribuye de manera equitativa el trabajo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**22.- ¿Todos los integrantes desempeñan su trabajo de manera responsable?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**23.- ¿Considera que el salario es un factor determinante del Clima Organizacional?**

1.Si                    2.A veces                    3.No

**24.- ¿Participas y te involucras en la toma de decisiones de tu equipo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**25.- ¿Repercute la coordinación del trabajo en los resultados que se obtienen?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**26.- ¿El horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**27.- ¿Está de acuerdo con su horario de trabajo?**

1.Si                    2.A veces                    3.No

**28.- ¿Como se siente con su puesto de trabajo?**

1.Excelente    2.Muy bien                    3.Bien                    4.Mal                    5.Muy mal

**29.- ¿Considera productivo su trabajo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**30.- ¿Conoces bien en qué consiste la Política de Desarrollo Profesional (PDP) de la Institución?**

1.Muy poco    2.Poco                    3.Casi nada                    4.Nada                    5.Si

**31.- ¿Según esta Política, ¿consideras que tu categoría laboral en la Institución es la adecuada para tu nivel profesional?**

1.Si                    2.A veces                    3.No



**32.- ¿Has crecido profesionalmente en esta Institución?**

1.Muy poco    2.Poco    3.Casi nada    4.Nada    5.Si

**33.- ¿Considera que existen buenos reglamentos dentro de la organización que facilitan la buena conducta de los integrantes?**

1.Si    2.A veces    3.No

**34.- ¿Los conflictos dentro de su entorno laboral se resuelven de manera positiva?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**35.- ¿Existe motivación dentro de su trabajo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca

**36.- ¿Te encuentras motivado en este trabajo?**

1.Siempre    2.Frecuentemente    3.Regularmente    4.A veces    5.Nunca



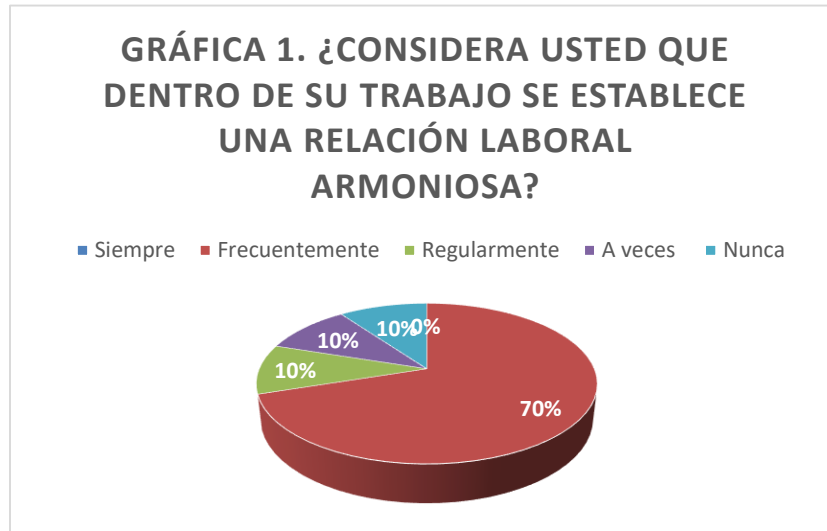


## ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

La información que se obtuvo del cuestionario al aplicarse a los 10 servidores públicos para el diagnóstico del clima Organizacional dentro del Área de Control de Personal del Centro SCT, se sintetizó, organizó y se presentó la información en gráficas circulares 3D para poder facilitar su análisis e interpretación.

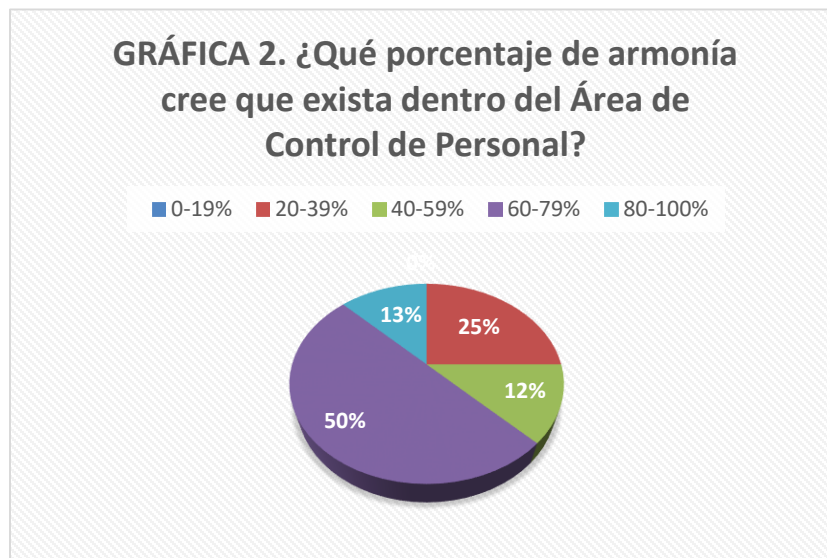
Kerlinger, menciona, que todo análisis significa categorizar, ordenar y resumir los datos, para responder a las preguntas de investigación. El propósito es reducir los datos a una forma entendible e interpretable para que las relaciones de los problemas de investigación puedan ser estudiadas y probadas. La interpretación utiliza los resultados del análisis, se hacen las inferencias pertinentes a las relaciones de investigación estudiadas y presenta conclusiones de estas relaciones. (Kerlinger & Lee, 2008)

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 1 Servidor Público (10%) considera que dentro de su trabajo se establece una relación armoniosa siempre; 1 Servidor Público (10%) considera que a veces se establece una relación armoniosa; 1 Servidor Público (10%) opino que regularmente tiene dentro de su trabajo relación laboral armoniosa; 7 Servidores Públicos 70% que frecuentemente se establece una relación armoniosa. Grafica 1.



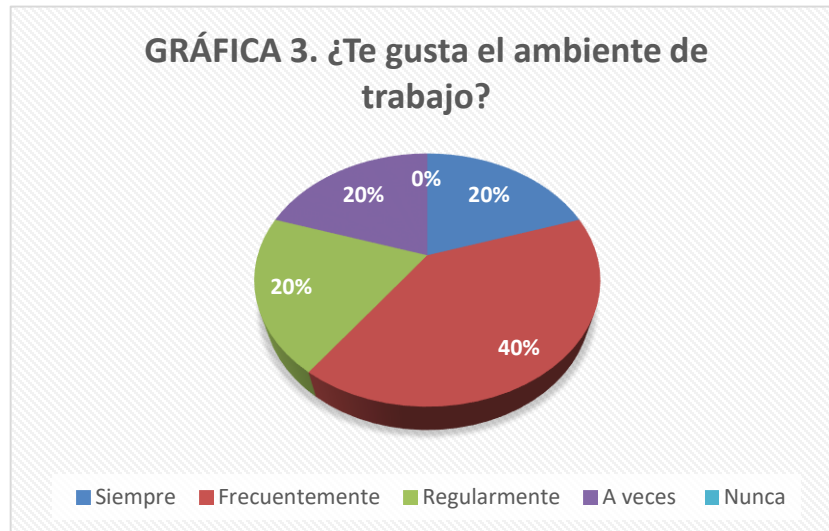
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: El 25% de los encuestados mencionan estar entre el margen de 20-39% de armonía dentro del área de control de personal; El 12% de los encuestados mencionan estar entre el margen de 40-59% de armonía dentro del área de control de personal; El 50% de los encuestados mencionan estar entre el margen de 60-79% de armonía dentro del área de control de personal; El 13% de los encuestados mencionan estar entre el margen de 13% de armonía dentro del área de control de personal. Grafica 2.



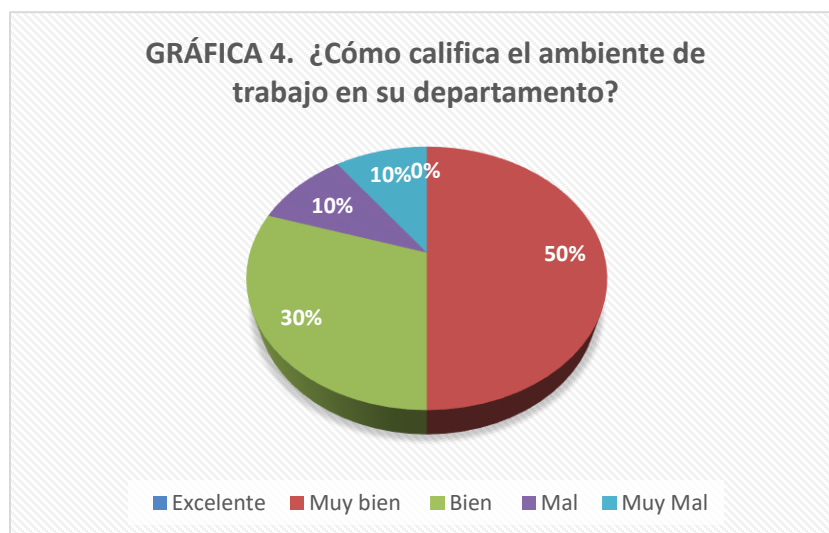
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) considera que siempre les gusta el ambiente de trabajo; 4 Servidores Públicos (40%) considera que frecuentemente les gusta el ambiente de trabajo; 2 Servidores Públicos (20%) considera que regularmente les gusta el ambiente de trabajo; 2 Servidores Públicos (20%) considera que a veces les gusta el ambiente de trabajo. Grafica 3.



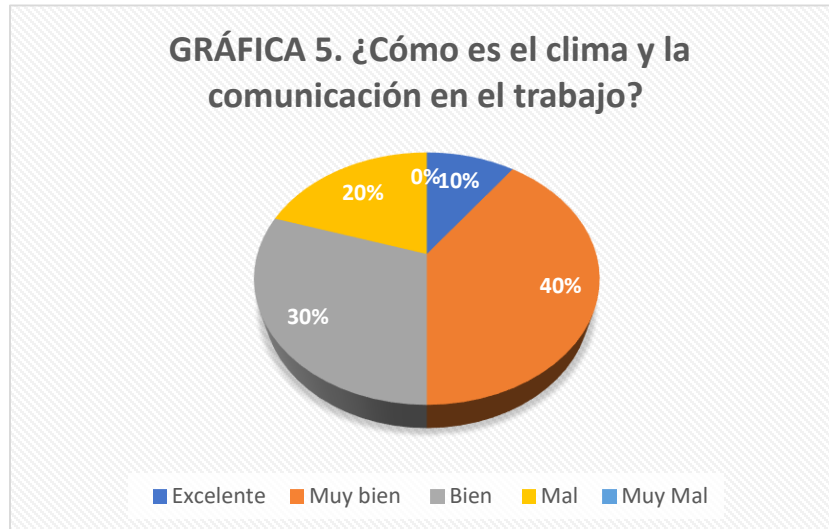
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 1 Servidor Público (10%) considera excelente el ambiente de trabajo en el departamento; 5 Servidores Públicos (50%) consideran muy bien el ambiente de trabajo en el departamento; 3 Servidores Públicos (30%) consideran bien el ambiente de trabajo en el departamento; 1 Servidor Público (10%) considera mal el ambiente de trabajo en el departamento. Grafica 4.



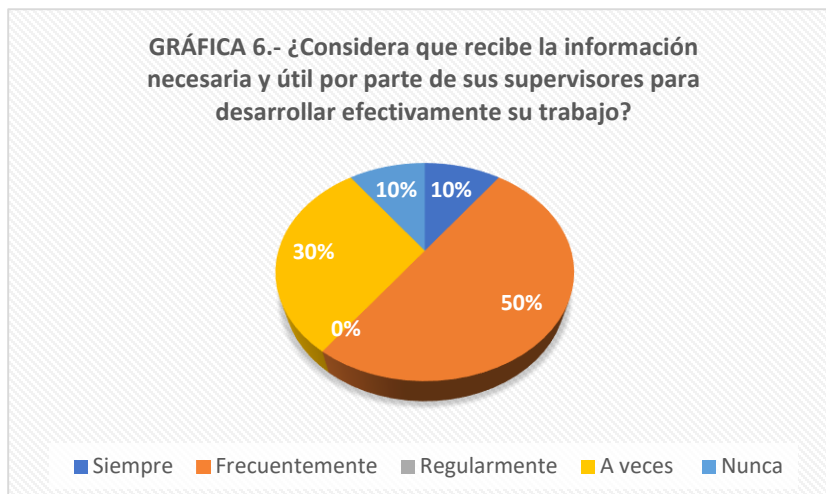
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 1 Servidor Público (10%) considera excelente el clima y la comunicación en el trabajo; 4 Servidores Públicos (40%) consideran muy bien el clima y la comunicación en el trabajo; 3 Servidores Públicos (30%) consideran bien el clima y la comunicación en el trabajo; 2 Servidor Público (20%) considera mal el clima y la comunicación en el trabajo. Grafica 5.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 1 Servidor Público (10%) considera que siempre recibe la información necesaria y útil por parte de sus supervisores para desarrollar efectivamente su trabajo; 5 Servidores Públicos (50%) considera que frecuentemente reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores para desarrollar efectivamente su trabajo; 3 Servidores Públicos (30%) opinan que a veces reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores para desarrollar efectivamente su trabajo; 1 Servidor Público (10%) considera que nunca recibe la información necesaria y útil por parte de sus supervisores para desarrollar efectivamente su trabajo. Grafica 6.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 4 Servidores Públicos (40%) considera que si existe la suficiente comunicación dentro de su trabajo; 5 Servidores Públicos (50%) considera que a veces existe la suficiente comunicación dentro de su trabajo; 1 Servidor Público (10%) considera que no existe la suficiente comunicación dentro de su trabajo. Grafica 7.



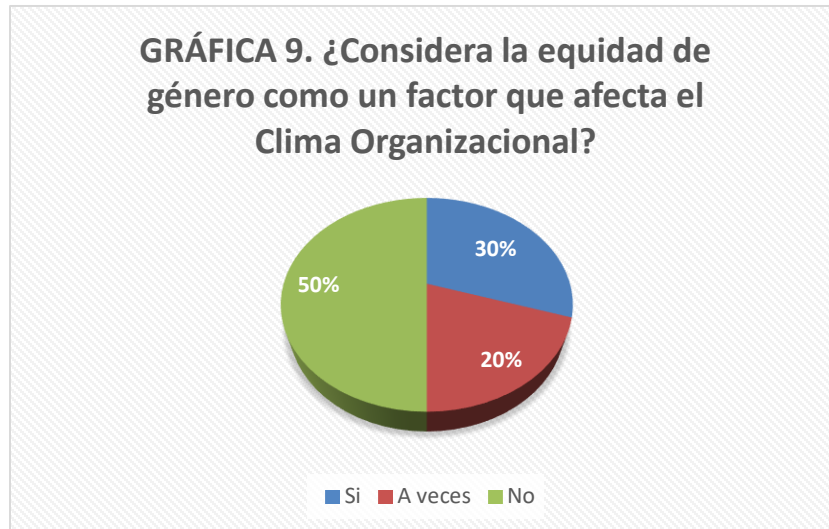
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 8 Servidores Públicos (80%) considera que si existe equidad de género dentro del Depto. de control de personal; 2 Servidores Públicos (20%) considera que a veces existe equidad de género dentro del Depto. de control de personal. Grafica 8.



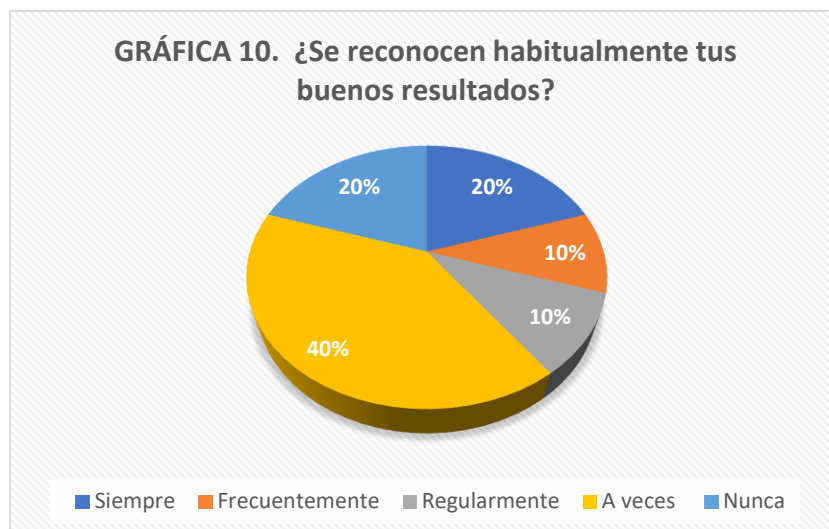
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) considera que si considera la equidad de género como un factor que afecta el clima; 5 Servidores Públicos (50%) considera que no considera la equidad de género como un factor que afecta el clima; 2 Servidores Públicos (20%) considera que a veces se considera la equidad de género como un factor que afecta el clima. Gráfica 9.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 4 Servidores Públicos (40%) considera que a veces se reconocen habitualmente los buenos resultados; 2 Servidores Públicos (20%) considera que nunca se reconocen habitualmente los buenos resultados; 2 Servidores Públicos (20%) opinan que siempre se reconocen habitualmente los buenos resultados; 1 Servidor Público (10%) considera que frecuentemente se reconocen habitualmente los buenos resultados; 1 Servidor Público (10%) considera que regularmente se reconocen habitualmente los buenos resultados. Gráfica 10.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) considera que siempre existen las recompensas por parte de la Dirección por su trabajo bien realizado; 2 Servidores Públicos (20%) considera que frecuentemente existen las recompensas por parte de la Dirección por su trabajo bien realizado; 4 Servidores Públicos (40%) opinan que a veces existen las recompensas por parte de la Dirección por su trabajo bien realizado; 1 Servidor Público (10%) considera que regularmente existen las recompensas por parte de la Dirección por su trabajo bien realizado. Gráfica 11.



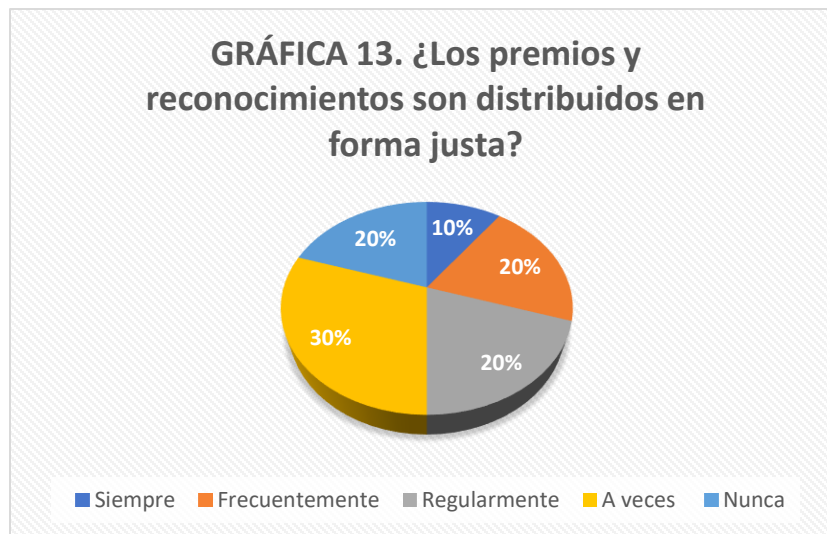
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 5 Servidores Públicos (50%) considera que siempre existen sanciones por parte de la dirección por el trabajo no realizado; 4 Servidores Públicos (40%) considera que a veces existen sanciones por parte de la dirección por el trabajo no realizado; 1 Servidor Público (10%) considera que regularmente existen sanciones por parte de la dirección por el trabajo no realizado. Gráfica 12.



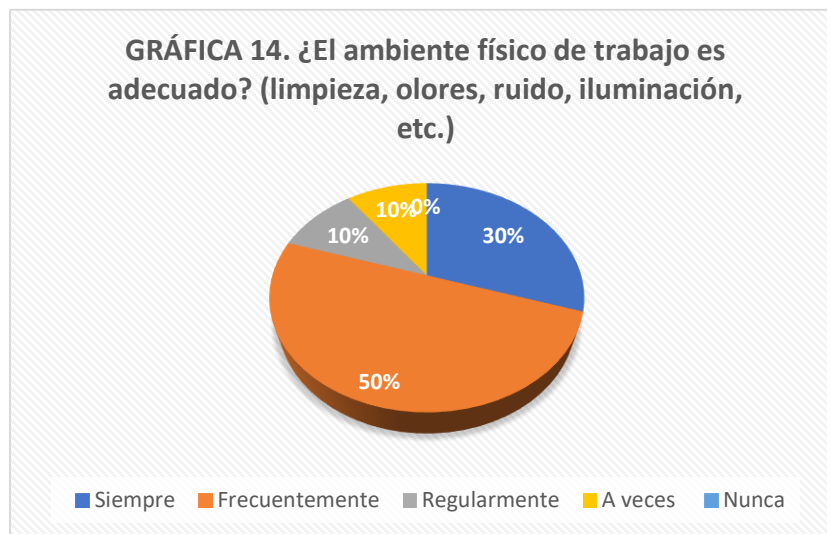
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) considera que a veces los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa; 2 Servidores Públicos (20%) considera que nunca los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa; 1 Servidor Público (10%) opinan que siempre los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa; 2 Servidores Públicos (20%) considera que frecuentemente los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa; 2 Servidores Públicos (20%) considera que regularmente los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa. Gráfica 13.



Fuente: elaboración propia.

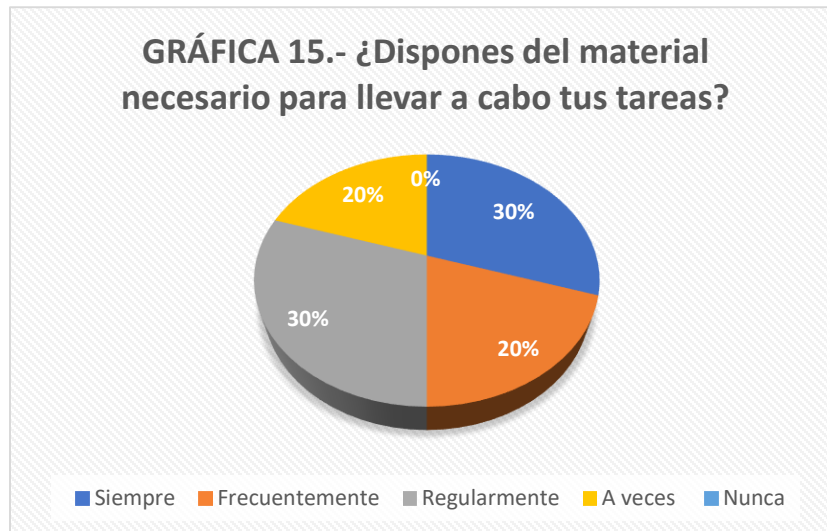
De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 1 Servidor Público (10%) considera que a veces el ambiente físico de trabajo es adecuado; 3 Servidores Públicos (30%) considera que siempre el ambiente físico de trabajo es adecuado; 5 Servidores Públicos (50%) considera que frecuentemente el ambiente físico de trabajo es adecuado; 1 Servidores Públicos (10%) considera que regularmente el ambiente físico de trabajo es adecuado. Gráfica 14.



Fuente: elaboración propia.



De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) considera que a veces dispone del material necesario para llevar a cabo sus tareas; 3 Servidores Públicos (30%) considera que siempre disponen del material necesario para llevar a cabo sus tareas; 2 Servidores Públicos (20%) considera que frecuentemente disponen del material necesario para llevar a cabo sus tareas; 3 Servidores Públicos (30%) considera que regularmente dispone del material necesario para llevar a cabo sus tareas. Gráfica 15.



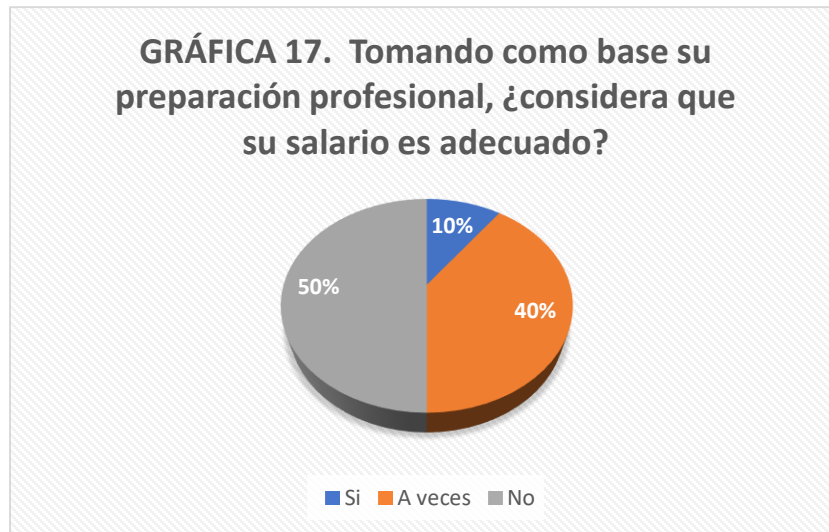
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) considera que si recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia; 4 Servidores Públicos (40%) considera que no recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia; 4 Servidores Públicos (40%) considera que a veces recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia. Gráfica 16.



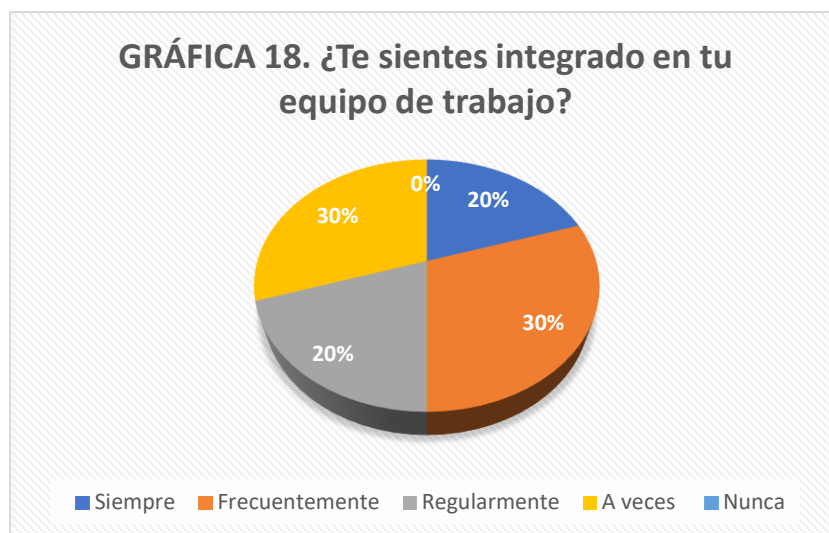
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 1 Servidor Público (10%) considera que si el salario es adecuado en base a su preparación profesional; 5 Servidores Públicos (50%) opinan que no consideran que su salario es adecuado en base a su preparación profesional; 4 Servidores Públicos (40%) opinan que a veces su salario es adecuado en base a su preparación profesional. Gráfica 17.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) consideran que a veces se sienten integrados al equipo de trabajo; 2 Servidores Públicos (20%) considera que siempre se sienten integrados al equipo de trabajo; 3 Servidores Públicos (30%) considera que frecuentemente se sienten integrados al equipo de trabajo; 2 Servidores Públicos (20%) considera que regularmente se sienten integrados al equipo de trabajo. Gráfica 18.



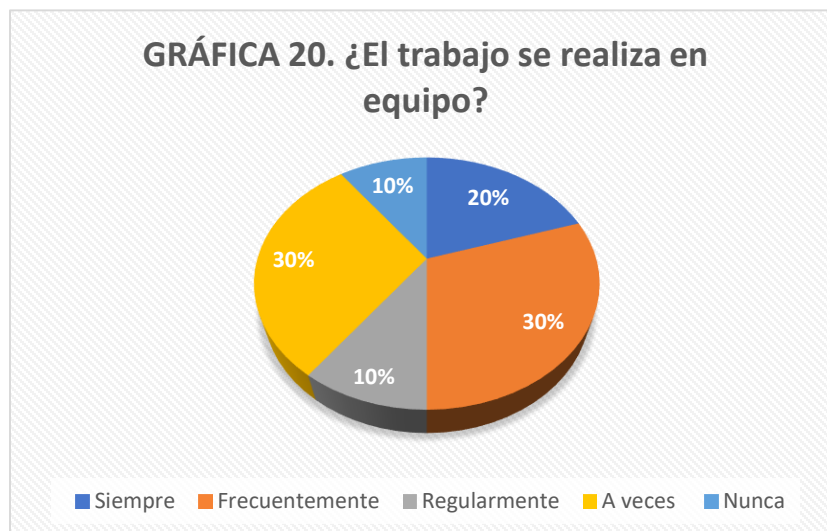
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) consideran que a veces suelen proponer ideas o mejoras para tener un trabajo más efectivo; 1 Servidor Público (10%) considera que siempre suelen proponer ideas o mejoras para tener un trabajo más efectivo; 7 Servidores Públicos (70%) considera que frecuentemente suelen proponer ideas o mejoras para tener un trabajo más efectivo. Gráfica 19.



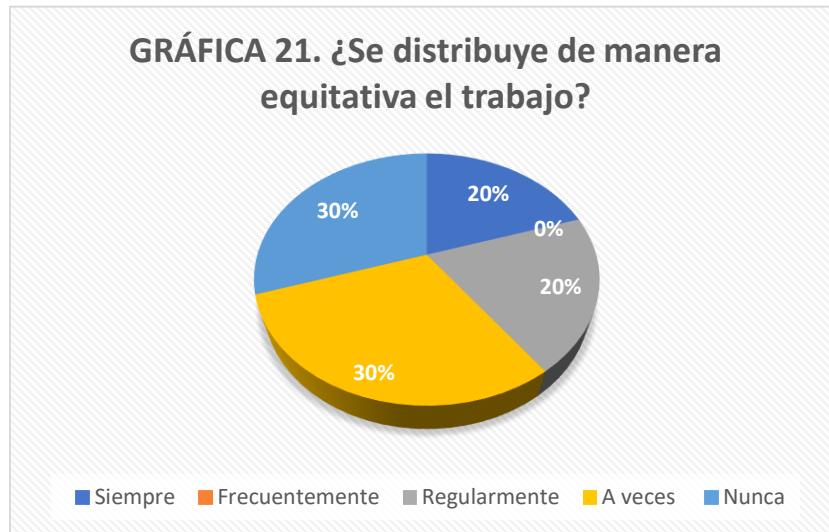
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) considera que a veces el trabajo se realiza en equipo; 1 Servidor Público (10%) considera que nunca el trabajo se realiza en equipo; 2 Servidores Públicos (20%) opinan que siempre el trabajo se realiza en equipo; 3 Servidores Públicos (30%) considera que frecuentemente el trabajo se realiza en equipo; 1 Servidor Público (10%) considera que regularmente el trabajo se realiza en equipo. Gráfica 20.



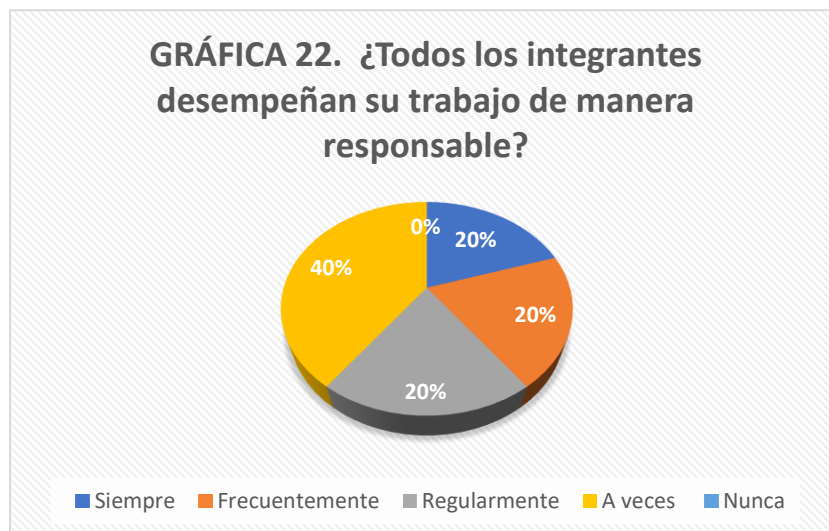
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) considera que a veces se distribuye de manera equitativa el trabajo; 3 Servidores Públicos (30%) considera que nunca se distribuye de manera equitativa el trabajo; 2 Servidores Públicos (20%) opinan que siempre se distribuye de manera equitativa el trabajo; 2 Servidores Públicos (20%) considera que regularmente se distribuye de manera equitativa el trabajo. Gráfica 21.



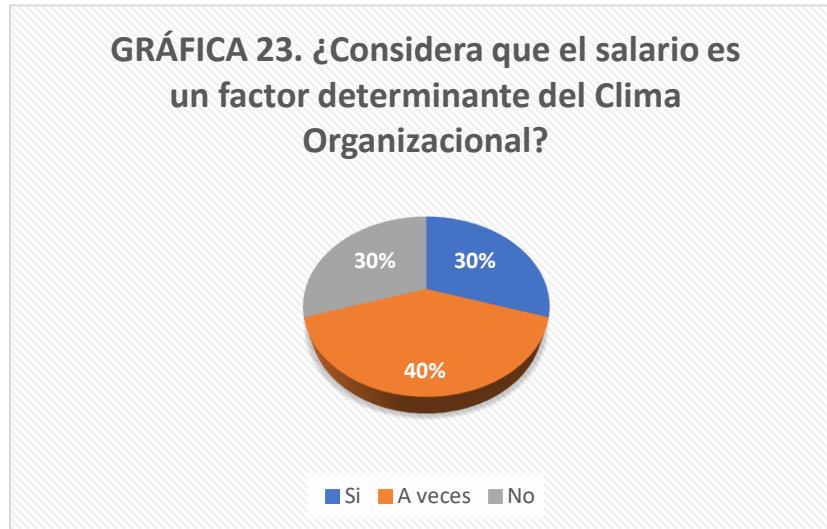
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 4 Servidores Públicos (40%) considera que a veces todos los integrantes desempeñan su trabajo de manera responsable; 2 Servidores Públicos (20%) considera que siempre todos los integrantes desempeñan su trabajo de manera responsable; 2 Servidores Públicos (20%) opinan que frecuentemente todos los integrantes desempeñan su trabajo de manera responsable; 2 Servidores Públicos (20%) considera que regularmente todos los integrantes desempeñan su trabajo de manera responsable. Gráfica 22.



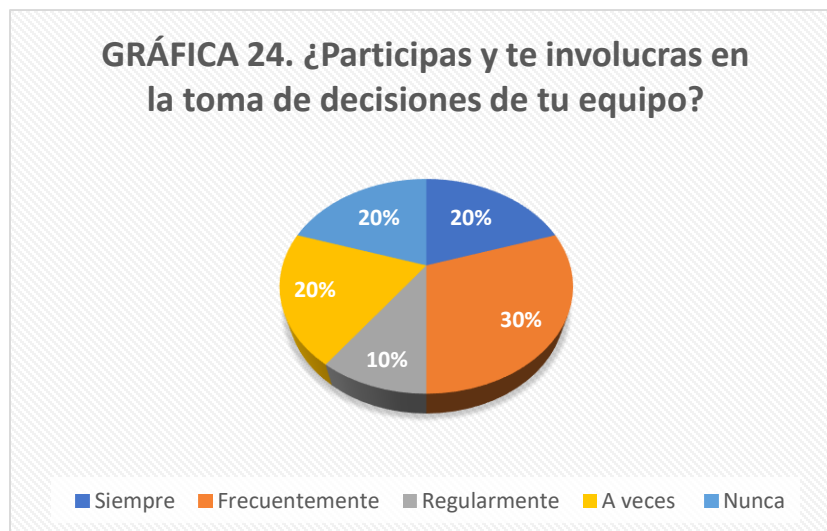
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) opina que si consideran que el salario es un factor determinante del clima organizacional; 3 Servidores Públicos (30%) opinan que no consideran que el salario es un factor determinante del clima organizacional; 4 Servidores Públicos (40%) opinan que a veces consideran que el salario es un factor determinante del clima organizacional. Gráfica 23.



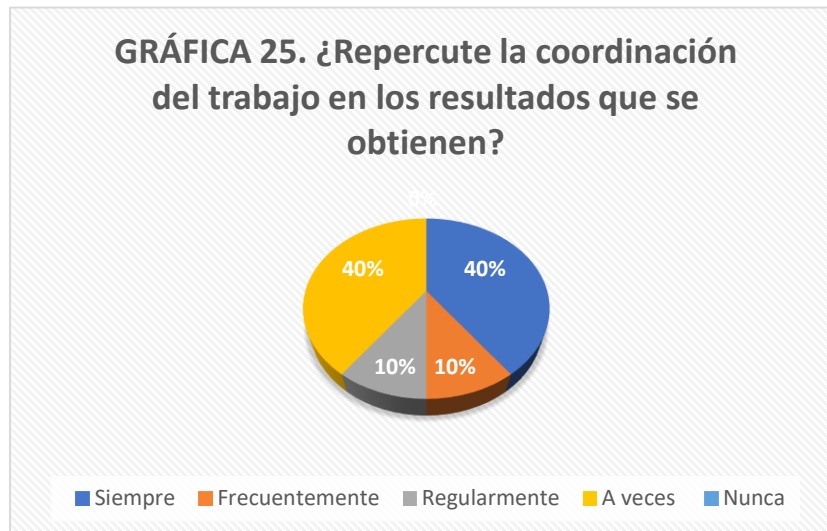
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) considera que a veces participan y se involucran en la toma de decisiones de tu equipo; 2 Servidores Públicos (20%) considera que nunca participan y se involucran en la toma de decisiones de tu equipo; 2 Servidores Públicos (20%) opinan que siempre participan y se involucran en la toma de decisiones de tu equipo; 3 Servidores Públicos (30%) considera que frecuentemente participan y se involucran en la toma de decisiones de tu equipo; 1 Servidor Público (10%) considera que regularmente participa y se involucra en la toma de decisiones de tu equipo. Gráfica 24.



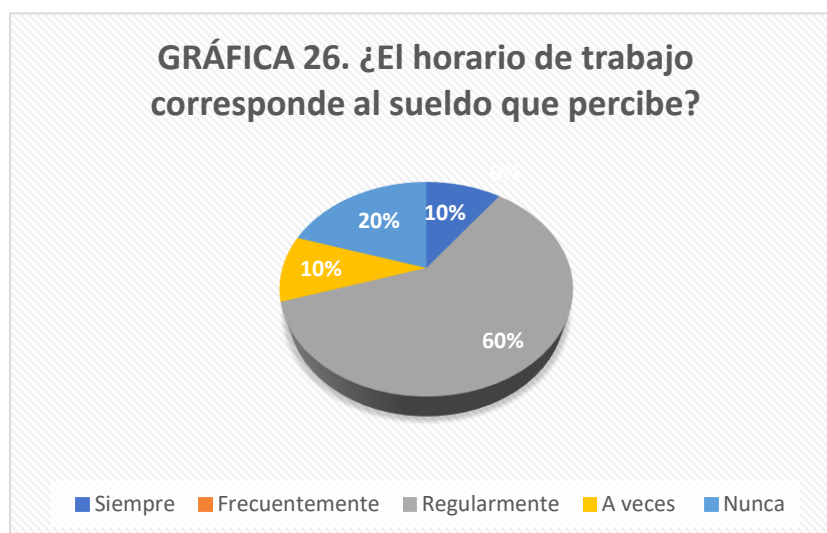
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 4 Servidores Públicos (40%) considera que a veces repercute la coordinación del trabajo en los resultados que se obtienen; 4 Servidores Públicos (40%) considera que siempre repercute la coordinación del trabajo en los resultados que se obtienen; 1 Servidor Público (10%) opinan que frecuentemente repercute la coordinación del trabajo en los resultados que se obtienen; 1 Servidor Público (10%) considera que regularmente repercute la coordinación del trabajo en los resultados que se obtienen. Gráfica 25.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 1 Servidor Público (10%) considera que a veces el horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe; 2 Servidores Públicos (20%) considera que nunca el horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe; 1 Servidores Públicos (10%) opinan que siempre el horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe; 6 Servidores Públicos (60%) considera que regularmente el horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe. Gráfica 26.



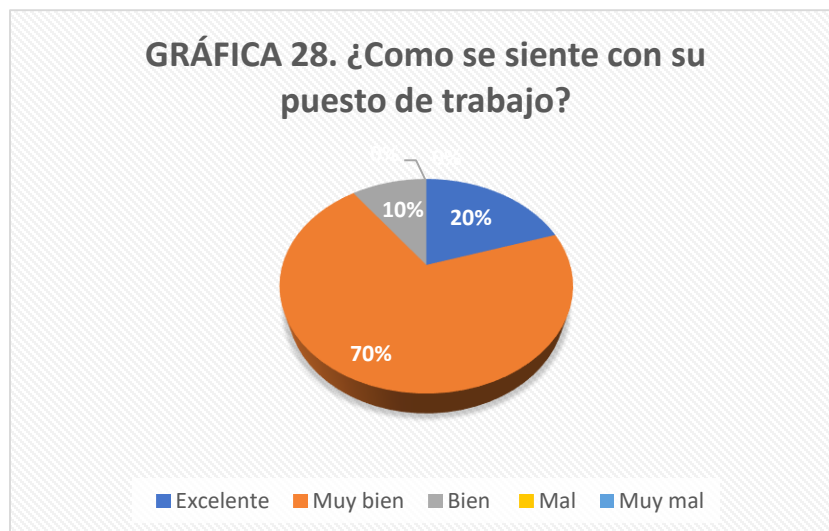
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 7 Servidores Públicos (70%) opina que si están de acuerdo con su horario de trabajo; 2 Servidores Públicos (20%) opinan que no están de acuerdo con su horario de trabajo; 1 Servidor Público (10%) opina que a veces están de acuerdo con su horario de trabajo. Gráfica 27.



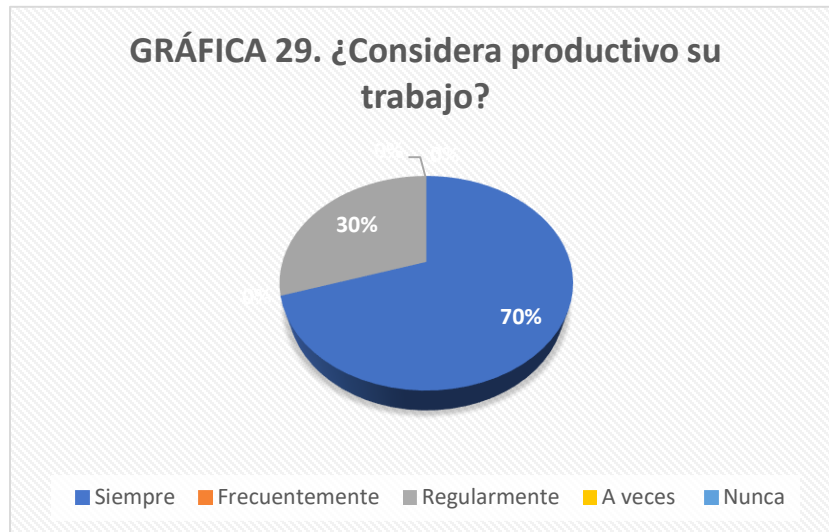
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) consideran excelente como se sienten con su puesto de trabajo; 7 Servidores Públicos (70%) consideran muy bien cómo se sienten con su puesto de trabajo; 1 Servidor Público (10%) considera bien como se siente con su puesto de trabajo. Gráfica 28.



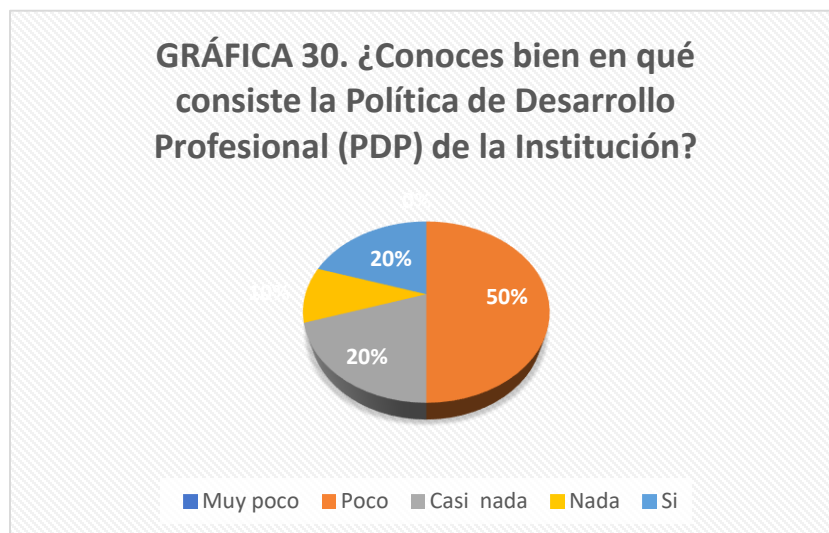
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 7 Servidores Públicos (70%) opinan que siempre considera productivo su trabajo; 3 Servidores Públicos (30%) opinan que regularmente considera productivo su trabajo. Gráfica 29.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) si conocen bien en que consiste la Política de Desarrollo Profesional (PDP) de la institución; 2 Servidores Públicos (20%) no conocen casi nada en que consiste la Política de Desarrollo Profesional (PDP) de la institución; 5 Servidores Públicos (50%) conocen poco en que consiste la Política de Desarrollo Profesional (PDP) de la institución; 1 Servidores Públicos (10%) conoce nada en que consiste la Política de Desarrollo Profesional (PDP) de la institución. Gráfica 30.



Fuente: elaboración propia.

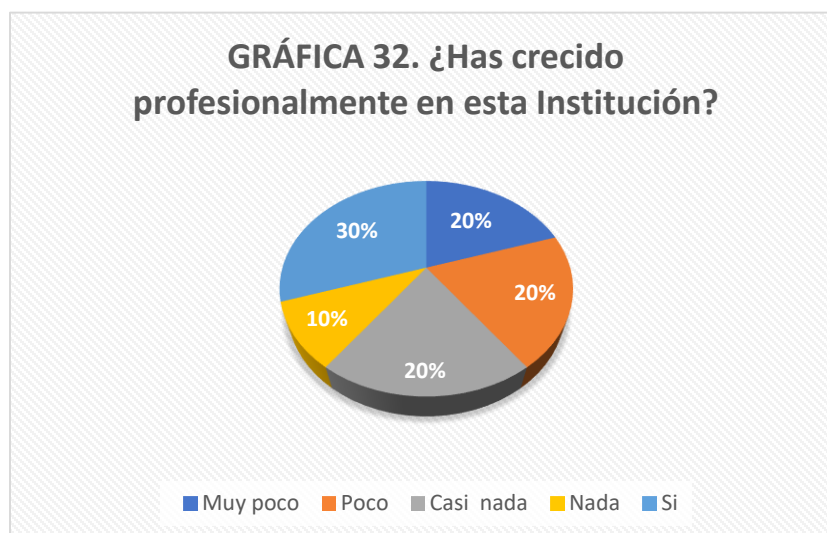


De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) opina que si consideran su categoría laboral en la institución es la adecuada para su nivel profesional; 3 Servidores Públicos (30%) opinan que no consideran su categoría laboral en la institución es la adecuada para su nivel profesional; 5 Servidores Públicos (50%) opina que a veces consideran su categoría laboral en la institución es la adecuada para su nivel profesional. Gráfica 31.



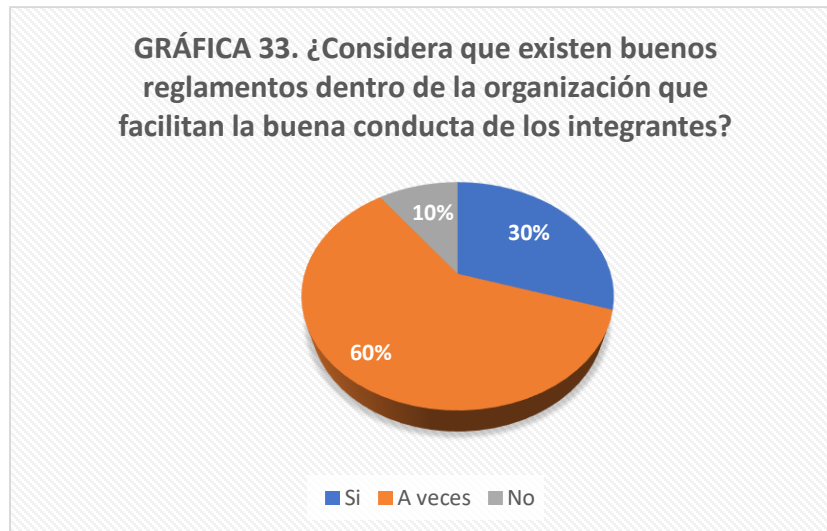
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) si han crecido profesionalmente en la institución; 2 Servidores Públicos (20%) casi nada han crecido profesionalmente en la institución; 2 Servidores Públicos (20%) poco han crecido profesionalmente en la institución; 1 Servidores Públicos (10%) nada han crecido profesionalmente en la institución; 2 Servidores Públicos (20%) muy poco han crecido profesionalmente en la institución. Gráfica 32.



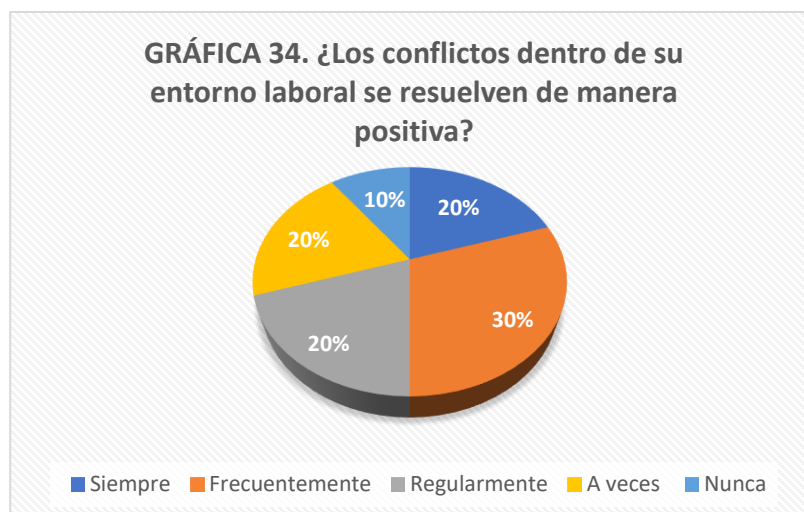
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) opina que si existen buenos reglamentos dentro de la organización que facilitan la buena conducta de los integrantes;1 Servidor Público (10%) opina que no existen buenos reglamentos dentro de la organización que facilitan la buena conducta de los integrantes;6 Servidores Públicos (60%) opina que a veces existen buenos reglamentos dentro de la organización que facilitan la buena conducta de los integrantes. Gráfica 33.



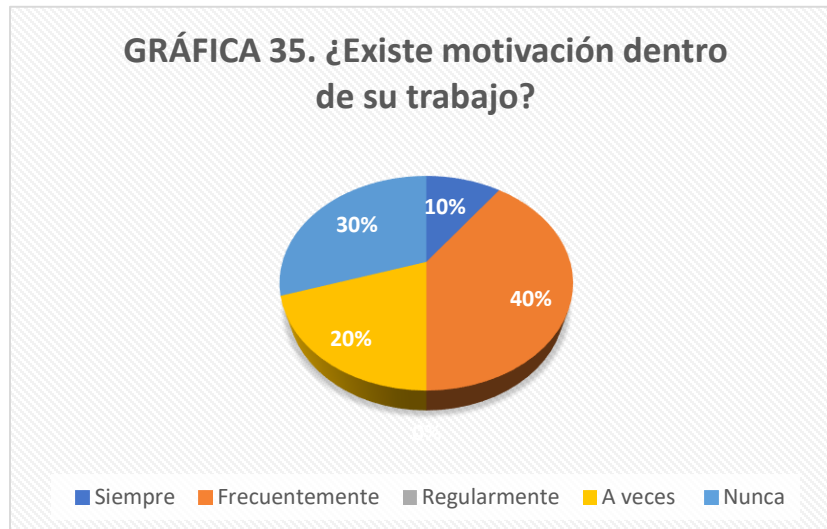
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) considera que a veces los conflictos dentro de su entorno laboral se resuelven de manera positiva; 1 Servidor Público (10%) considera que nunca los conflictos dentro de su entorno laboral se resuelven de manera positiva; 2 Servidores Públicos (20%) opinan que siempre los conflictos dentro de su entorno laboral se resuelven de manera positiva; 3 Servidores Públicos (30%) considera que frecuentemente los conflictos dentro de su entorno laboral se resuelven de manera positiva; 2 Servidores Públicos (20%) considera que regularmente los conflictos dentro de su entorno laboral se resuelven de manera positiva. Gráfica 34.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 2 Servidores Públicos (20%) considera que a veces existe motivación dentro de su trabajo; 1 Servidor Público (10%) considera que siempre existe motivación dentro de su trabajo; 4 Servidores Públicos (40%) opinan que frecuentemente existe motivación dentro de su trabajo; 3 Servidores Públicos (30%) considera nunca existe motivación dentro de su trabajo. Gráfica 35.



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información que se obtuvo al aplicar la encuesta fue: 3 Servidores Públicos (30%) considera que a veces se encuentran motivados en su trabajo; 1 Servidor Público (10%) considera que siempre se encuentra motivado en su trabajo; 4 Servidores Públicos (40%) opinan que frecuentemente se encuentran motivados en su trabajo; 2 Servidores Públicos (20%) considera que nunca se encuentran motivados en su trabajo. Gráfica 36.



Fuente: elaboración propia.



## CONCLUSIONES

El clima organizacional es la percepción positiva y negativa que tienen los individuos(empleados), a través del comportamiento de la organización.

Con la presente investigación se estudió el caso del Clima organizacional que actualmente existe en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de Michoacán (SCT), en el área de control de personal. Se utilizó el instrumento de recolección de datos del cuestionario con 36 reactivos lo que permitió poder interpretar los resultados para realizar su diagnóstico y detectar todas aquellas situaciones que influyen de manera positiva o negativa en la SCT.

El clima organizacional de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de Michoacán (SCT) es regular, de acuerdo a las gráficas circulares. La pregunta que tuvo el mayor porcentaje fue: **¿Existe equidad de género dentro del departamento de control de personal?**; respondiendo el 80% de los encuestados que **SI** existe equidad de género dentro del departamento.

La pregunta considerada importante fue: **¿Considera usted que dentro de su trabajo se establece una relación laboral armoniosa?**; dando como resultado que el 70% lo considera frecuentemente.



## Bibliografía

- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Ferrer, P. L. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- Gary Dessler, R. V. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones Comportamiento, Estructura y Procesos*. México: McGrawHill.
- Goldhaber, G. M. (1999). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Hodgetts, R. M., & Steven, A. (1989). *Comportamiento En Las Organizaciones*. México: McGrawHill.
- Keith Davis, & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. España: McGraw Hill.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2008). *Investigación del Comportamiento*. McGRAW-HILL.
- Pierre Collerete, & Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio*. México: Trillas.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.