BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LOGOMUNDO"

DIRECTOR:

Dra. Monserrat Vera Muñoz

TESIS

Para Obtener el Grado de

Maestro en Administración.

PRESENTA: Manuel Aguirre Cerón

Puebla, Pue. Junio 2016

Dr. Jacinto García Flores
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"El Clima Organizacional en la empresa Logomundo",** elaborada por el alumno de la **Maestría en Administración** de nombre:

Manuel Aguirre Cerón

}

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 3 de Junio de 2016

A t e n t a m e n t e

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

Dr. Jacinto García Flores
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico de la Tesis** denominada: **"El Clima Organizacional en la empresa Logomundo"**, elaborada por el alumno de la **Maestría en Administración** de nombre:

Manuel Aguirre Cerón

}

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 3 de Junio de 2016

A t e n t a m e n t e

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
RECIBIDO
17 JUN 2016
SECRETARÍA DE INV. Y ESTUDIOS DE POSGRADO
1578

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

Dr. Jacinto García Flores
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática de la Tesis** denominada: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LOGOMUNDO"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

MANUEL AGUIRRE CERÓN

}

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 3 de Junio de 2016

A t e n t a m e n t e

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
RECIBIDO
17 JUN 2016
SECRETARÍA DE INV. Y ESTUDIOS DE POSGRADO
1578

M.D.U. RUFINA GEORGINA HERNÁNDEZ CONTRERAS

Dr. Jacinto García Flores
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector de la Tesis** denominada: **"El Clima Organizacional en la empresa Logomundo",** elaborada por el alumno de la **Maestría en Administración** de nombre:

Manuel Aguirre Cerón

}

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 3 de Junio de 2016

A t e n t a m e n t e

M.A. Luis Alejandro Louvier Hernández

BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/077/16
Asunto: Digitalización de Tesis

C. MANUEL AGUIRRE CERÓN

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LOGOMUNDO"**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 17 de junio de 2016

DR. JACINTO GARCÍA FLORES
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado.

60 AÑOS DE AUTONOMÍA UNIVERSITARIA

c.c.p. SIEP
JGF*/ECA

Facultad de Contaduría Pública
Blvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

Contenido

RESUMEN i
ABSTRACT iii
I.INTRODUCIÓN I
II.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA III
II.I Estudio de caso en la Empresa Logomundo IV
III. JUSTIFICACIÓN V
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN VII
1. Objetivo General VII
2. Objetivos específicos VII
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN VIII
VI. HIPÓTESIS IX
1.- Variable dependiente: IX
2.- Variable independiente: X
VII. DISEÑO METODOLÓGICO X
VII. I Ubicación espacio temporal X
VII.III Métodos de recolección de datos XI
VII. IV Técnicas y procedimientos XI
VII. V Análisis de datos XII
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES XII
VII. I Definición de unidad de población XIII
VIII. II Selección de la muestra XIII
CAPÍTULO I: LOS RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA 1
1.1 ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS 1
1.2 CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS 6
1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS 8
1.4 TEORÍAS DE LOS RECURSOS HUMANOS 11
1.4 MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS 14
1.5 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 21
1.6 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS 24
CAPÍTULO II: CONTEXTUALIZANDO LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GLOBALIZACIÓN: PAÍSES SUBDESARROLLADOS, LATINOAMÉRICA, Y MÉXICO 27

2.1 LA GLOBALIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS 27
2.2 LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PAÍSES SUBDESARROLLADOS 29
2.3 LOS RECURSOS HUMANOS EN AMÉRICA LATINA 36
2.3.2 Características de los recursos humanos en Latinoamérica 36
2.3.3 La administración de los recursos humanos en América Latina 38
2.4 LOS RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO 41
2.4.1 Antecedentes 41
2.4.2 Características sociodemográficas 42
2.4.3 Características de los Recursos Humanos en México de acuerdo a la OCDE 49
CAPÍTULO III: CLIMA ORGANIZACIONAL 54
3.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 54
3.1.1 Clasificación por concepto 54
3.1.2 Definiciones de clima organizacional 60
3.1.3 Clasificación operativa del clima organizacional 62
3.2 TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 64
3.3 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 68
3.3.1 El elemento del entorno 68
3.3.2 El elemento de la persona 69
3.3.3 Factores integrados por ambos elementos 72
3.4 DIMENSIONES Y MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 75
3.5 BENEFICIOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS 80
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE CASO: INVESTIGACIÓN DE CAMPO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LOGOMUNDO 86
4.1 OBJETO DE ESTUDIO 86
4.2 SUJETOS 87
4.3 SITUACIÓN ACTUAL 88
4.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO 89
4.4.1 Tipo de investigación 89
4.4.2 Métodos, técnicas e instrumentos 90
4.5 RESULTADOS 92
4.5.1 Apoyo del superior inmediato 92

4.5.2 Claridad de rol 97
4.5.3 Contribución personal 100
4.5.4 Reconocimiento 104
4.5.5 Expresión de los propios sentimientos 107
4.5.6 Trabajo como reto 111
PROPUESTAS 116
PROPUESTA DE CAPACITACIÓN 116
CONCLUSIONES 121
REFERENCIAS 124
ANEXOS 128

RESUMEN

A la par del nacimiento del concepto del trabajo también se crea el elemento del recurso humano, aunque la conceptualización de este último como tal se da entre los años 60’s y 70’s. El trabajo se vuelve un mecanismo de explotación de las características inherentes a cada persona para su subsistencia, por lo que se trasforma en un hábito común en los seres humanos. A través de los años se le asignan diversas características y modos de gestión, donde en un principio lo consideraban el recurso fundamental; sin embargo, durante la entrada del espíritu del capitalismo, el recurso humano va perdiendo valor ante los negocios y la producción, llegando a una actualidad donde coexisten las dos posturas, la que da preponderancia a la producción y prefiere a un trabajador por honorarios o contratado mediante outsourcing, para reducir gastos y evitar una responsabilidad social; y la que ve en el recurso humano un recurso estratégico y fuente de ventaja competitiva. Esta diferencia entre esos modos de pensar principalmente recae en la forma en que se visualiza al ser humano, si es de forma negativa es normal apostar por la seguridad de recursos que se puedan controlar de manera efectiva, mientras que si es de forma positiva, se pierde el miedo de invertir en recursos cuyas atribuciones a la organización siempre serán intangibles pero de gran valor. La mayoría de los autores coinciden que la última postura es la más adecuada y efectiva ya que consideran al recurso humano como un elemento positivo y fundamental para la organización.

Esta visualización y tratamiento de los recursos humanos también depende en gran medida del contexto en que se encuentren, observando mayor desvalorización del recurso en aquellos países en vías de desarrollo, dado que desde su entrada a la globalización y a la economía de libre mercado se les ha inclinado a apostar por la priorización de la producción para lograr el crecimiento

de sus países, generando la propagación de dicha cultura en las organizaciones que ahí residen, y dando rasgos negativos característicos de sus recursos humanos y su gestión, como: debilidad de sindicatos, trabajo infantil, discriminación, inequidad de salarios, salarios bajos, inexistencia de seguros de desempleo, empleos informales, altas tasas de accidentes y numerosas horas de trabajo; todo esto quitándole efectividad a estos recursos.

Por lo anterior se recomienda que en dichas organizaciones se trate de optimizar este recurso ya que además de mejorar con ello la satisfacción y por ende calidad de vida del individuo, también se generará un mayor desarrollo para la organización. Para su logro es necesario encontrar lo factores que mejoren la satisfacción del individuo dentro de la organización, ya que de esta forma se obtendrá su máximo desempeño, por lo que el clima organizacional se vuelve la herramienta fundamental al medir las percepciones de los individuos de los diversos elementos del ambiente de la organización, permitiendo detectar aquellos puntos a mejorar. Dichas afirmaciones se comprueban en la investigación realizada en la empresa Logomundo, donde se evaluó su clima organizacional y se formuló sus propuestas de mejora en base a los resultados arrojados.

PALABRAS CLAVE: Recursos humanos, satisfacción laboral, clima organizacional.

ABSTRACT

At the birth of the concept of work, the human resource element is also created, although its conceptualization as such is between the 60's and 70's. This element becomes a mechanism of exploitation of the inherent characteristics of each person for their livelihood, so it is transformed into a common habit in humans; where, through the time they are assigned several features and management modes, which initially considered it a fundamental resource; however, during the entrance of the spirit of capitalism, human resources loses value to business and production, today coexist the two positions, the one which gives prominence to the production and prefers a worker for a fee or contract by outsourcing to reduce costs and avoid social responsibility; and the one who sees human resources as a strategic resource and source of competitive advantage. This difference between these ways of thinking mainly lies in the way it displays the human being, if it is negative is normal bet for the safety of resources that can be controlled effectively, while if it is positively it lost fear of investing in resources whose powers will always be intangible but valuable to the organization. Most authors agree that the last position is the most appropriate and effective as they consider human resources as a positive and essential element for the organization.

This visualization and treatment of human resources also depends largely on the context in which they are observing, greater devaluation of the resource occurs in developing countries, because since their entry to globalization and to the free market economy they have inclined to bet on the production to achieve growth

of their countries, leading to spread of that culture in organizations that reside there and giving negative traits of resources and their management as: weakness of unions, child labor, discrimination, inequality wages, low wages, lack of unemployment insurance, informal employment, high rates of accidents and many hours of work; It is removing the effectiveness to these resources.

Therefore it is recommended that these organizations try to optimize this resource as well thereby improve satisfaction and therefore quality of life of the individual, further development for the organization will also be generated. For its accomplishment it is necessary to find the factors that improve the satisfaction of individuals within the organization, because in this way maximum performance is obtained, so the organizational climate becomes the fundamental tool to measure perceptions of individuals of various elements of the environment of the organization, allowing detect those points to improve. Such statements proven in research conducted at the company Logomundo, where its organizational climate was assessed and proposals for improvement was formulated based on the results obtained.

KEYWORDS: *human resources, satisfaction works, organizational climate.*

I.INTRODUCIÓN

En el presente cualquier factor es determinante para destacar en un ambiente que por su carácter globalizado exige un alto nivel de competitividad, donde si bien al recurso humano ya se le ha otorgado mayor importancia que en tiempos pasados, en algunos países todavía es desvalorizado sin conocer el impacto negativo que esto genera a la productividad de la empresa y por lo tanto su nivel de competitividad. Tal es el caso de los países en vías de desarrollo que aun llegan a ser vistos como países transformadores de materia prima, donde la mano de obra se ve como un insumo más de la empresa y la política aplicada es la de reducción de costos, por lo que el estado de los recursos humanos no es el óptimo.

Para determinar el estado de los recursos humanos dentro de una organización se utiliza la herramienta del clima organizacional, la cual determinará los factores positivos y negativos de los mismos, brindando la oportunidad de encontrar las áreas de mejora para estos recursos logrando su optimización.

Por ello dentro de las empresas residentes de los países en vías de desarrollo, es de gran utilidad el aplicar esta herramienta para mejorar sus recursos humanos y poder tener un mejor nivel de competitividad.

Este trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos; en el capítulo I se habla de los recursos humanos comenzando por sus características a lo largo de la historia, que han sido acompañadas por diferentes teorías y modelos, llegando a su conceptualización, características, su funcionamiento operacional a

través del departamento de recursos humanos, para finalmente establecer su importancia dentro de la organización.

En el capítulo II se contextualiza el estado de los recursos humanos de los países en vías de desarrollo, Latinoamérica y México, a través de datos brindados por organismos reconocidos que nos permitirá en primera instancia rectificar el deficiente estado de los recursos en estos países con sus principales causas, en segunda conocer las características personales que comparten los individuos que ahí habitan, y en tercera reconocer las tendencias de las organizaciones hacia su manejo.

En el capítulo III se analizará la herramienta del clima organizacional y su forma de optimizar a los recursos humanos a través de su conceptualización, clasificación, exposición de teorías principales, determinando sus elementos principales, dimensiones y tipos de medición, concluyendo con los beneficios que trae consigo el utilizar esta herramienta.

En el capítulo IV se presentará el estudio de caso de la empresa establecida en México denominada Logomundo, con su respectiva investigación y exposición de resultados encontrados al evaluar su clima organizacional, detectando sus factores negativos y tomándolos como área de oportunidad a través de las propuestas presentadas.

Finalmente se plantearan las conclusiones generales al trabajo de investigación realizado.

II.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El contexto en que se vive actualmente afectado por la globalización y el nuevo modelo económico ha exigido del mercado una alta competitividad, donde las empresas deben optimizar cada uno de sus recursos para poder sobresalir e incluso subsistir.

En los países en vías de desarrollo, se realizan la homogenización de políticas para favorecer el intercambio sin considerar que se afecta a los trabajadores al detener la libre circulación de mano de obra, continuar con las diferencias salariales entre países y reprimir a los asalariados; causando que la situación laboral en estos países se caracterice por la ausencia o debilidad de los sindicatos, existencia de trabajo infantil, discriminación (sexo, raza) y políticas gubernamentales tolerantes a los problemas (Bensosán:1999). Es decir, la situación de los países en desarrollo frecuentemente desvaloriza el recurso humano dentro de las empresas, causando su bajo rendimiento.

Para optimizar los recursos humanos, se debe mejorar los factores que provocan motivaciones dentro de la organización, ya que el ser humano basa su comportamiento en necesidades y metas a satisfacer y que si se encuentran en su contexto laboral producirán un aumento en su efectividad. Para detectar estos factores y poderlos medir se utiliza el llamado clima organizacional que nos arroja tanto las características de la organización como la personalidad de los empleados y su relación.

Contextualizando a nuestro país, en México se observan las últimas tres consecuencias de homogenización de políticas enlistadas por el autor de los países subdesarrollados, por lo que podemos decir que las condiciones de los trabajadores mexicanos no son las deseables. Sin embargo, es necesario constatar que la optimización de este recurso ayudará tanto a los empleados como a las empresas a mejorar el rendimiento general de la empresa.

II.I Estudio de caso en la Empresa Logomundo

Logomundo es filial de Emblemas Bordados de México fundada en 1996 en Puebla; AB Emblem, empresa norteamericana reconocida internacionalmente desde hace más de cien años y de QEM, establecida en China desde el 2006. Instaurada en 2004 en el Estado de Puebla y ubicada en la calle 9 oriente No. 104 A Col. Centro, Tecali de Herrera, es la empresa de bordados más grande y moderna de México, y cuyo propósito es continuar de esa manera.

Es una empresa privada dentro de la industria de plisados y costura; su actividad va encaminada a la venta de emblemas, destacando los bordados y sublimados, los cuáles son elaborados con materias primas de la mejor calidad, son inspeccionados rutinariamente y terminados en un proceso casi artesanal cortándose uno por uno por nuestros trabajadores especializados. En su proceso se asegura que conserven su forma original, apariencia y adherencia pese al lavado constante en casa o en seco, utilizando las técnicas innovadoras de los fotocombos y los fotobordados.

La gama entera de productos ofrecidos por esta compañía se integra por: identificadores de equipaje, llaveros, 100% bordado corte de aguja, fondo tela corte aguja, fotobordado, foto combo corte aguja, fotoemblema, overlock, fotocombo, sublimación, emblema de pvc, etiqueta bordada, pines metálicos, artículos militares, emblemas metálicos, productos para golf, accesorios metálicos, accesorios de pvc, cinta tejida, portagafetes y estampado en planillas, además de contar con los servicios de diseño y entrega.

Dentro de la compañía Logomundo se tiene una reducida plantilla de empleados, por lo que es de suma importancia que ellos trabajen de forma efectiva. Actualmente ellos son catalogados como una de las empresas más grandes y modernas de bordados de México pero dada las grandes condiciones de competitividad vividas actualmente es necesario mejorar cada aspecto de la compañía, como los recursos humanos, pero ¿Cómo mejorar el clima organizacional de la empresa Logomundo?

III. JUSTIFICACIÓN

Es importante analizar y diagnosticar el clima organizacional ya que es una herramienta eficaz para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que desarrollan las actitudes negativas dentro de la organización para focalizar a los elementos específicos la intervención del administrador y poder continuar el desarrollo de la organización.

Además es reconocido por diversos autores y teorías que el recurso humano es indispensable para el correcto funcionamiento de toda compañía, y

sobre todo para el logro de la excelencia, esto aunado a tres características que deben poseer las personas que son: capacitación, sensibilidad y motivación. Los últimos dos aspectos son los más descuidados dentro de las empresas y son los que se detectan mediante el clima organizacional.

La optimización de cada recurso se ha vuelto un elemento da gran importancia en la actualidad ya que la conexión de mercados a nivel mundial ha logrado un aumento en la disponibilidad de recursos e información, es decir mayor competitividad, donde cada aspecto de la empresa cobra valor vital.

La compañía Logomundo aun cuando se encuentra bien posicionada dentro del mercado nacional, debe mantener al máximo cada aspecto para poder seguir con ese posicionamiento; dadas las características del contexto de un país en vías de desarrollo en donde se encuentra ubicada, la falta de priorización al factor humano es recurrente, por lo cual es necesario determinar las condiciones en que se trabaja así como los factores tanto personales como de la organización a mejorar para incrementar su desempeño.

Por todo ello el estudio del clima organizacional ayudará a la empresa Logomundo a mejorar su competitividad, y conjuntamente dará ejemplo de la importancia de la valorización de los recursos humanos dentro de México, y a su vez también mejorar las condiciones de vida de los empleados.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Mejorar el clima organizacional de la empresa Logomundo para incrementar la satisfacción de los empleados

2. Objetivos específicos

- Determinar la importancia de los recursos humanos.

- Contextualizar los recursos humanos en México definiendo sus características.

- Establecer los factores del clima organizacional y su conexión con la mejora de los recursos humanos.

- Estipula el clima organizacional de la empresa Logomundo a través del cuestionario de Brown y Leigh

- Detectar las áreas de oportunidad de mejora del clima organizacional de la empresa Logomundo a través de sus factores negativos

- Realizar propuesta de mejora para el clima organizacional de la empresa Logomundo de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la importancia de los recursos humanos?

- ¿Cuál es el estado de los recursos humanos en México? ¿Cuáles son sus características?

- ¿Cuáles son los factores del clima organizacional? ¿Cómo mejoran a los recursos humanos?

- ¿Cuál es el clima organizacional de la empresa Logomundo?

- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de mejora del clima organizacional de la empresa Logomundo?

- ¿Cómo se puede mejorar el clima organizacional de la empresa Logomundo?

VI. HIPÓTESIS

Detectar los factores negativos que influyen en el clima organizacional permitirá generar una propuesta de mejora en el mismo.

1.- Variable dependiente:

Generar una propuesta de mejora del Clima organizacional.-

- Apoyo superior inmediato
- Claridad de rol
- Contribución personal
- Reconocimiento
-
- Expresión de los propios sentimientos
- Trabajo como reto

2.- Variable independiente:

Detectar los factores negativos que influyen en el clima organizacional.-

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque tomado será de tipo mixto, utilizando el estudio cuantitativo al recolectarse los datos acerca del clima organizacional a los trabajadores a través de una encuesta con preguntas cerradas y el cualitativo al no manipular las variables, solo describiendo el contexto de los trabajadores de la empresa, es decir es una investigación de tipo “no experimental”.

VII. I Ubicación espacio temporal

Para describir la relación entre nuestras variables se hará una recolección de datos transversal, con la finalidad de describir la situación del clima organizacional de Logomundo en el año específico de 2016.

VII.II Estrategia de trabajo

Se desarrolló el marco teórico y conceptual para facilitar el manejo de las variables, posteriormente se analizó factores que comprende el clima organizacional de acuerdo a la concepción de clima organizacional y sus elementos de Brown y Leigh mencionados por los autores Edel Navarro y García Santillán, consecutivamente se realizará la evaluación del clima laboral de acuerdo a sus dimensiones establecidas por el mismo autor, determinando los factores negativos como áreas de oportunidad, y finalmente se hará el análisis de datos, la conclusión y con ella la redacción de la propuesta de mejora.

VII.III Métodos de recolección de datos

El instrumento utilizado para la recolección de datos en lo referente a la obtención del clima organizacional es el cuestionario; integrado por un conjunto de respuestas cerradas seleccionadas con la finalidad de facilitar la obtención de resultados más concretos, donde se medirá la actitud de los sujetos hacia ciertos elementos de su entorno, es decir, su predisposición para responder de manera consiente ante ciertos criterios, objetos o símbolos, de acuerdo a la escala Likert.

VII. IV Técnicas y procedimientos

Para medir los resultados reflejados del clima organizacional percibido por los empleados se utilizará el cuestionario realizado por Brown y Leigh, por ser un cuestionario con pruebas de confiabilidad ya realizadas y aprobadas y ya haber sido utilizado en casos mexicanos, éste se redactará por medio de afirmaciones

positivas hacia los elementos de las 6 dimensiones que integran el clima organizacional, de acuerdo al escalamiento Likert, a manera que se responda en una escala de totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

VII. V Análisis de datos

Para procesar los datos recolectados de las encuestas se hará de acuerdo a lo que el mismo escalamiento de Likert indica, dado que cada respuesta en escalamiento va del 1 al 5 siendo “muy de acuerdo” la más valorada y así de forma descendente, lo que se tiene que hacer es revertir el escalamiento de todas las oraciones negativas incluidas en el cuestionario a manera que la respuesta más favorable sea siempre la de mayor puntuación. Posteriormente se efectuará la suma por variable, dimensión y en total, para acomodarlos en un nuevo escalamiento de muy favorable, favorable, desfavorable y muy desfavorable, obteniendo a su vez la media, mediana, moda, desviación estándar, puntaje mínimo y puntaje máximo. (Edel, García: 2007)

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El estudio será de alcance descriptivo al expresar como se manifiesta el clima organizacional dentro de la empresa Logomundo, recolectando los datos de cada dimensión de este fenómeno, con la finalidad de mejorar el clima organizacional optimizando los recursos humanos; con un nivel de aportación de propuesta de manera específica para la empresa Logomundo.

VII. I Definición de unidad de población

Logomundo cuenta con 12 empleados que cuentan con un año de antigüedad o más.

VIII. II Selección de la muestra

Al ser una empresa con 12 empleados y ser el clima organizacional una variable modificable de acuerdo a la personalidad de cada individuo, se realizará con toda la población voluntaria para obtener un resultado más exacto.

CAPÍTULO I: LOS RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA

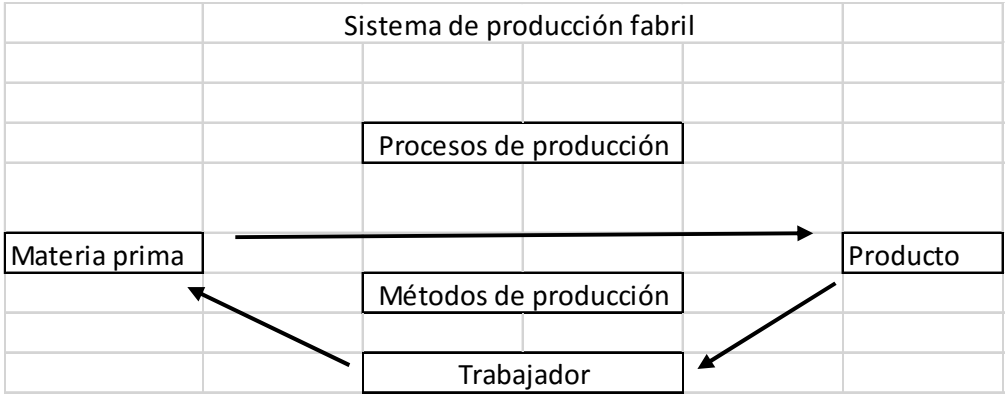
Los recursos humanos tienen gran peso dentro de las funciones de cualquier compañía, sin embargo en ocasiones estos no son valorados. Por lo anterior es conveniente analizar su evolución en la historia, la mentalidad tenida de ellos en cada época, expresada a través de teorías y conceptos, así como su forma de administrarlos o gestionarlos; todo ello con el afán de poder comprender con exactitud este elemento y determinar su importancia.

1.1 ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

La historia de los recursos humanos comenzó junto con la creación del trabajo, dado que su nacimiento surge al mismo tiempo. El trabajo fue y es el medio ordinario y principal para procurarse bienes que buscan una mejor forma de vida, necesarios para el individuo y su familia. Para el estudio de sus orígenes y evolución se remontará a la edad media, donde Dios era el encargado de asignar el cargo o trabajo a cada individuo, expresando esa decisión a través del papa, quien era el que otorgaba el poder a los reyes, que a vez, se lo otorgaban a la nobleza y a los señores feudales, quienes eran los que tenían la posesión de las tierras y todo lo que ahí habitaba: plantas, animales y siervos. Este mecanismo de trabajo fue a través de una visión jerárquica del mundo y resaltando los valores de la obediencia, autoridad, disciplina, pertenencia, seguridad y protección. Actualmente este tipo de trato a los recursos humanos aún se puede apreciar dentro de las empresas familiares.

Posteriormente se vino una concepción protestante de los recursos humanos en el cual se trabajaba como medio individual para llegar a la salvación, concepción establecida de acuerdo a la religión. En este proceso se ligó términos de trabajo a la ética ciudadana, la productividad y la dignidad, resaltando virtudes como el ahorro, responsabilidad, puntualidad y honestidad. De acuerdo a Max Weber esta creencia fomento el auge del capitalismo en Estados Unidos. Hoy en día se presenta esta conducta en individuos adictos al trabajo, que desvalorizan las demás actividades en su vida, ya sea debido a cuestiones religiosas o no, para prestar toda su atención al trabajo, denominados workaholic.

Cuadro 1.1 Sistema de producción fabril, siglo XVIII



Fuente: González Marina (2008) "Fábrica de hombres, la dimensión ética de le empresa"

Seguido a ello se vino las primeras bases del capitalismo, nombrado como el capitalismo fabril, efectuado en el siglo XVIII da inicio a la cadena de producción, y asigna al recurso humano a realizar todo el proceso del trabajo; siendo el individuo (trabajador) el que produce los insumos que requiera a través de la trasformación de la materia prima para cubrir sus necesidades, materializadas en productos, donde únicamente los pocos residuos de este proceso se intercambiaban, tal como se muestra en el cuadro 1.1. Así fue como el trabajo se volvió un modo de subsistencia, que a su vez era el modo de vida

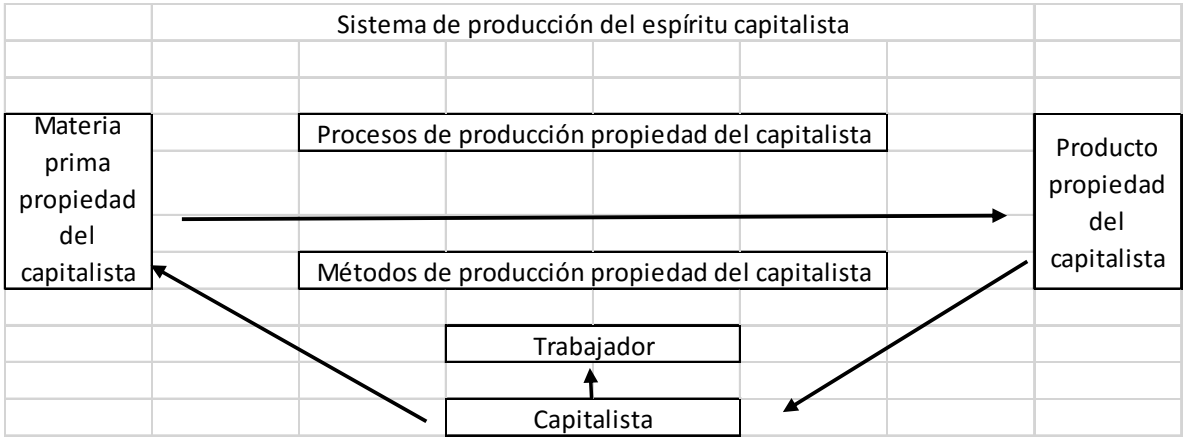
tradicional. En esta etapa los recursos humanos tienen implantada su identidad a un grupo, casi siempre su familia, que les da cohesión y solidaridad; a su vez se hizo resaltar los valores de tradición, conservadurismo y continuidad, oponiéndose a la idea de la innovación y la movilidad en el trabajo.

Ya en el siglo XIX, entra el llamado espíritu del capitalismo, que se da al terminar la revolución industrial, trayendo complejos fabriles que fueron sustituyendo de manera paulatina a las pequeñas empresas, que es el momento por el cual el ser humano va dejando de ocupar el centro del sistema y es reemplazado por los negocios y la producción. Esta etapa es marcada por la aparición de los capitalistas, que son los individuos que al haber acumulado capital, han adquirido todos los elementos del sistema de producción, despojando al productor de los medios; provocando que las personas dejaran de trabajar para sí mismas y empezaran a hacerlo para el capitalista, adueñándose este también de la materia prima, productos, métodos y procesos que antes le pertenecían al trabajador (cuadro 1.2). Sus principios son dos: la máxima acumulación de capital y la máxima producción; lo que llevo a reducir los costos en todas las áreas, incluyendo por supuesto en la fuerza de producción del trabajo. Esta época solo favoreció a la burguesía dándoles mayor productividad y eficiencia, con una mayor acumulación de capital, aumento de libertad y la existencia de movilidad; mientras que al recurso humano establece el inicio de su desvaloración, donde cuyo único aspecto favorable fue la aparición de los primeros departamentos de recursos humanos.

A esto le siguió el capitalismo extremo en el siglo XX, ahí se desvalorizó aún más el elemento humano dentro del sistema, convirtiéndolo en un insumo más dentro de las compañías y encasillándolo sólo como un número. Este periodo de tiempo es caracterizado por el nacimiento de la burocratización al sentido del

trabajo como sinónimo de empleo, debido a que uno debe ser empleado de la burocracia para tener acceso a las herramientas para trabajar y así poder vivir.

Cuadro 1.2 Sistema de producción del espíritu capitalista, siglo XIX



Fuente: González Marina (2008) "Fábrica de hombres, la dimensión ética de le empresa"

Otra característica es la sustitución del valor de la productividad por el de la mano invisible, es decir los productos por sí solos dejaron de ser suficientes ya que el mercado se vuelve más exigente, y la importancia recae en perecer o ingresar a ese mercado; por ello mismo el consumidor se vuelve su nuevo eje, generando una época de consumo masivo. De acuerdo a Marina González (2008), la única ley existente en ese lapso de tiempo era: "Si el mercado y el contrato (de trabajo) regulan las relaciones, no es necesario saber que es lo justo y que es lo injusto, o que es lo bueno y que es lo malo. Todo lo que se necesita saber es que las cosas son correctas, que el cambio es correcto y que las cosas marchan bien". Con esas palabras hace notar la poca consideración hacia los seres humanos que trabajaban dentro de una organización, ya que la prioridad era el bienestar de la compañía, aun cuando hubiera injusticias y malestar en los recursos humanos. Por estas situaciones los valores que se hacen resaltar son: la movilidad, la diversidad, la creatividad, la innovación y la moda.

Esta época a su vez se puede subdividir en dos etapas con rasgos característicos paralelamente a los ya mencionados:

- *Los 40´s.-* Existe una mejora en los sistemas de remuneración y se empieza a realizar una formación a los empleados, sin embargo no se da planificación a los recursos humanos y el personal es caracterizado por un sentimiento de aversión hacia la dirección.

- *60´s y 70´s.-* Periodo donde es resaltable la intervención del gobierno en la empresa privada a través de las leyes de derechos civiles, que abrió paso a incluir prestaciones y actividades ajenas al trabajo dentro de las diferentes organizaciones. También se llevó a cabo la modificación a la denominación de personal por la de recursos humanos; así como la evolución de la población activa a una con mayor preparación, más participación y estrategia y otra visión de su papel en la organización, lo cuál fue la base de los recursos humanos en hoy en día.

En la actualidad se debaten dos alternativas al tratamiento de los recursos humanos; en la primera se hace una reingeniería del trabajo dictaminando su abolición, para dar paso a un trabajo independiente, sin contrato laboral, ni seguridad social, ni estabilidad, es decir, las empresas podrán optar por escoger al individuo que presente mejores condiciones para realizar la actividad requerida sin tener una responsabilidad social con él, que son aquellos catalogados como por honorarios. En la segunda, se retoma la vieja postura de que las personas son el atributo más importante de la empresa, al volver a ser catalogado como un recurso estratégico por excelencia; al ser considerado el único que puede dar una ventaja sostenible e intangible en un contexto globalizado, ya que es basado en el talento

humano como: el conocimiento del mercado, las relaciones de proveedores y clientes, el valor de la marca, la reputación, y las habilidades de los trabajadores.

En este conjunto de cambios que sufre el recurso humano a lo largo de la historia se percibe que el individuo llega a ser recurso humano al incorporarse a un trabajo para satisfacer sus necesidades; cambiando las condiciones de trabajo de acuerdo a las clases sociales, para posteriormente el trabajo ser una actividad realizada por convicción propia; hasta esos periodos siendo el individuos el eje central del trabajo, ya que al incrementar la importancia del capital fue reduciendo su valor, para finalmente llegar a nuestro tiempo y encontrar un choque entre estas dos posturas: valorizar al ser humano o valorizar a la producción.

1.2 CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, elementos que si son administrados correctamente le permitirán o le facilitarán el logro de los mismos; estos recursos son: los materiales, los técnicos y los humanos. Estos últimos siendo los estudiados en esta investigación y que son los referentes a la actividad humana e incluyen factores como conocimientos, experiencia, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, salud, etc. Para tener un concepto claro, se enlistaran las definiciones de diferentes autores acerca de los recursos humanos:

“Los recursos humanos son una función profesional, cuyo personal son empleados dedicados al desarrollo de la plantilla de manera que sean

satisfactorias para el individuo y beneficiosas para la organización" (Fitz-enz: 1999).

Ignacio González (2008), apoya al igual la idea de que el recurso humano es un propulsor de la organización al establecer que "los recursos humanos es el elemento integrador dinámico que influye directamente en la actividad de la organización y en los logros de ella".

Por otro lado existen autores como Palomino que se oponen al uso del concepto de recursos humanos para denominar a los individuos que integran a la organización, ya que considera que de esta manera se desvaloriza el trabajo dentro de la sociedad al cosificar al trabajador y considerarlo como un recurso o una mercancía; dictaminando que los recursos son elementos o medios destinados a conseguir un proyecto, por lo que los trabajadores son considerados objetos o instrumentos para lograr un determinado fin.

Sin embargo dentro de esta investigación, se le denominará recursos humanos no a las personas en sí ni con el afán de cosificarlas, sino que se tomaran como este tipo de recursos a las características que constituyen al ser humano, como sus habilidades, capacidades, conocimientos, experiencias, etc, que son los elementos que disponen o poseen los hombres como instrumentos de desarrollo personal.

De estos conceptos podemos inducir que el recurso humano, tomado como las características del individuo, es una herramienta fundamental para el logro del desarrollo de la organización.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

De acuerdo a Fernando Arias (1984) el recurso humano se distingue de los demás por tener las siguientes características:

- No pueden ser propiedad de la organización, ya que ellos realizan su trabajo en base a una disposición voluntaria.

- Las actividades que realiza una persona se hacen de acuerdo al sentir de cada uno, dependiendo si el resultado será provechoso para ellos mismos.

- Las atribuciones a la compañía que son realizadas por este recursos son intangibles, tales como las habilidades, el conocimiento y la experiencia.

- Tiene la propiedad de ser incrementados a base del descubrimiento y el mejoramiento, así como de ser disminuidas por enfermedades y accidentes.

- Aún en una población grande, los recursos humanos son escasos y limitados, ya que no todos poseen los mismos atributos.

Como lo menciona en las anteriores características el recurso humano es el potencial que existe dentro de cada individuo para poder desarrollar a la compañía, por lo que a su vez origina una competencia entre individuos en donde los más ingeniosos y talentosos ocuparán cargos de mayor trascendencia, mientras que se irán rezagando los personajes que no contengan características atractivas a la empresa. El analfabetismo, la ignorancia y la ausencia de una adecuada formación profesional son factores que merman el potencial de los recursos humanos, y los hacen poco deseables en el mercado laboral, sin embargo dichos aspectos pueden ser resueltos por un agresivo proceso de formación profesional de excelencia. Se puede decir que la formación profesional es garantía del desarrollo del personal y sostén de auténtica democracia, ya que si bien no garantiza la obtención de los más eficientes recursos humanos, dado que esta es una característica ligada a esencia de cada persona y factores externos pertenecientes a la empresa, si da la oportunidad de desarrollar las capacidades de los individuos dando mayor igualdad a la hora de competir.

Otra característica que favorece al recurso humano es que este puede ser compartido sin que se agote y su difusión provoca la adquisición de nuevos conocimientos y, la modificación y ajuste de los actuales.

Por el lado contrario de acuerdo a Dolores Álvarez (2001), los recursos humanos tienden a ser desvalorizados debido a las siguientes características:

- Apropiarse de un porcentaje elevado de la rentabilidad generada, y demandando una retribución mayor.

- Se pueden oponer con facilidad a la autoridad.

- Tienen la posibilidad de canalizar sus energías en una dirección opuesta a los intereses de la empresa.

El mismo autor nos señala que el valor del recurso humano recae en dos factores fundamentales: las características del individuo y la escasez del recurso. Dentro de las características del individuo se buscan aquellas capacidades o habilidades que ayuden al desarrollo de la empresa, aumenten su eficiencia y eficacia, que exploten oportunidades del entorno, o neutralicen las amenazas. Respecto a la escasez se refiere a la poca existencia de capacidades o habilidades requeridas para cubrir las necesidades de la organización, de entre las cuales la más solicitada es la habilidad cognoscitiva, así como la habilidad de aumentar su valor al combinarse con los de otros individuos. Es así como el recurso humano en el mercado laboral es valorado por los atributos específicos que posee y la cantidad de ellos que existe en el mercado.

Resumiendo las características de los recursos humanos podemos decir que se basan en su condición de ser un individuo pensante, y por tanto las herramientas que necesita la empresa, le pertenecen a él, por lo que dependerá del individuo su correcto uso y explotación. Esa imposibilidad de control del recurso produce que diversas compañías no apoyen el priorizarlo, dado que es una inversión no segura; sin embargo, otros confían en las decisiones de las personas y desarrollan su valor al máximo, seleccionando a su vez aquellos recursos que poseen las características que la empresa requiere.

1.4 TEORÍAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Si nos remontamos años atrás desde la aparición de la Teoría de los Sistemas se menciona la importancia de cada elemento en una organización sobre todo en la complejidad de las organizaciones modernas. Primeramente esta teoría sitúa al sistema como una serie de partes o piezas, denominadas cuando estas son complejas subsistemas, unidas de un modo ordenado para formar un todo complejo; donde el sistema toma algo del entorno (entrada) lo modifica por un proceso y posteriormente lo devuelve al entorno con un aumento en su valor (salidas), haciendo la clave de su correcto funcionamiento a las relaciones entre cada elemento o subsistema, por ello es de suma importancia determinar todas las relaciones que componen un sistema, es decir las evidentes y las no evidentes (inmerso en esta última se encuentra la relación de los elementos técnicos, materiales y humanos). Definiendo los términos de esta teoría tenemos que las "entradas" serán las vías específicas por donde entran los insumos del entorno, las "salidas" es el insumo transformado por la influencia del sistema y sus relaciones, y el proceso intermedio entre entradas y salidas donde existe un intercambio de estímulos y reacciones en el sistema entre sí y su medio, se le denominará "comunicación". Los sistemas se pueden tener la cualidad en ocasiones de poderse predecir, denominándose a este tipo determinísticos, haciendo su manipulación para lograr la eficiencia más sencilla; pero en otros casos esta situación es imposible, que son los llamados probabilísticos, donde no existe manera de determinar su futuro funcionamiento. Otra característica que vale la pena resaltar es su grado de apertura, que es el monto en el cuál reciben influjos, esto a su vez depende de códigos, que es la herramienta del sistema que determina que influjos deja entrar. El último aspecto importante a señalar es que dentro de sistemas con subsistemas estos últimos también intercambian entradas y salidas entre sí mismos.

La importancia de la Teoría de los Sistemas radica en la descripción de que cada elemento impacta en el desempeño de una compañía, por lo que desvalorizar al recurso humano tendría consecuencias negativas.

Por otra parte la Teoría del capital humano, nos dicta la importancia de los recursos humanos en el crecimiento económico, notando que son factores principales para propiciar el crecimiento la calidad de la población y los adelantos del conocimiento, ambos atribuidos al ser humano; que a su vez incluyen sus aspectos culturales y están relacionados con elementos como la salud, nutrición, educación y procedencia social. En esta teoría, el valor de una empresa deriva del stock del capital humano, entendido como el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades. Sus exponentes principales son: Schultz, Becker, Slow y Denisos.

Individualmente los principales exponentes de esta teoría realizaron trabajos que validaban esta relación, como Slow, quien en 1957 estudio la relación productora real con la fuerza de trabajo y capital, concluyendo que el cambio en el producto se debe al cambio técnico y la variación de capital, donde el primero es atribuido a los recurso humanos a través del desplazamiento de la función de la población. Lo que resalta este autor es que los recursos humanos impactan en la producción haciéndolos un elemento importante.

Otro autor de esta corriente que realizó su propia investigación fue Denisos, quien descubrió otro elemento valioso en la producción, abocado al ser humano, ya que al determinar los elementos para una producción potencial, definiéndose esta como la capacidad para producir bienes y servicios vendibles, y notó que

existía una parte del aumento a la producción potencial que no podía ser atribuida a ninguno de los elementos mencionados y que estaba determinado por la mejora cualitativa en la fuerza de trabajo. Los elementos comúnmente estudiados de la producción potencial eran: el crecimiento de producción y el cambio de razón de la producción; el crecimiento tiene directamente relación con el capital, que va a hacer que se aumente o disminuya la cantidad y calidad de la mano de obra; el cambio de razón está ligado al trabajo y la relación entre la demanda agregada y la producción potencial. En este trabajo concluye que las cinco fuentes que van a aumentar la producción potencial son: aumento en la educación, aumento en el empleo, aumento del insumo de capital, aumento de conocimiento y economía de escala. Es decir descubrió la importancia del mejoramiento de los recursos humanos y observó como las variables que ayudan a optimizarlo mejoran la producción potencial, que era el eje central de la economía de ese entonces.

Finalmente el último exponente de esta teoría que se va a mencionar es Schultz, quien menciona que la rentabilidad en recursos humanos es más grande que la rentabilidad de los demás recursos, además que mejora el bienestar de una población. Esto a través de la mejora a la calidad de la población y el adelanto del conocimiento, donde ambos se obtienen a través de un coste y sirven para crear capital humano. Para producir el capital humano se necesita experiencia, escolarización y atención sanitaria; una vez obtenido este incrementará el bienestar de la gente por lo que da mayor productividad y capacidad empresarial, mejor adaptación a los cambios y un aumento en el grado de satisfacción. De aquí podemos decir que la inversión a los recursos humanos genera beneficios para la organización y para la sociedad en su conjunto.

Esta teoría del capital humano pone en relieve, a través de sus diferentes exponentes, el gran peso que tiene el individuo dentro de la compañía.

Otra teoría destacada es la de la teoría del sistema de los recursos humanos, que proviene de “la capacidad superior de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos (selección, formación, evaluación, promoción y compensación) realizados para atraer, desarrollar, y mantener aquellos recursos humanos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos” (Álvarez: 2001), en donde el stock del capital humano no es en sí la ventaja competitiva sino que esta responsabilidad recae en el sistema que los dirige, encargado de renovar, ajustar y sustituir el capital humano. Según esta teoría el activo humano posee atributos que le confieren la consideración de activo estratégico, ya que puede ser valioso, escaso, inimitable y no sustituible; dentro de esta lógica se entiende que los individuos son diferentes, categorizados según el tipo y nivel de conocimientos poseídos, así como en sus habilidades cognoscitivas, por lo que las empresas deben formular perfiles que delimiten las características que deben posees los recursos humanos para poder contribuir de una forma efectiva a la organización.

Aquí se aprecia una concepción parecida a la teoría del capital humano respecto a los recursos humanos, ya da la responsabilidad a la dirección de convertirlo en recurso estratégico, mediante su desarrollo.

1.4 MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En primera instancia cabe señalar que los modelos complementan la parte teórica a manera que estos nos dan de manera concreta las características de un universo y la teoría se basa en los patrones de comportamiento de ciertos factores, haciendo de esta manera que los modelos den distintas formas de operatividad de las teorías.

Ahora, la gestión de los recursos humanos marca la manera en que estos se van a desempeñar, lo cual lo hace un elemento decisivo de los recursos humanos, ya que lo afecta y modifica directamente; importancia que también expresa Supervielle y Pucci (2015) al manifestar que “el estudio de las políticas de gestión de los recursos humanos resulta un punto crucial para comprenderlas posibilidades de éxito o fracaso de los objetivos de la organización”. A su vez la forma de manejo de los recursos humanos dentro de una organización con los años se ha visto marcada por cierta tendencia, determinada por los modelos de gestión de cada época, por lo que resulta relevante su estudio.

El primer modelo registrado se da de 1900 a 1930 y es el de la Organización Científica del Trabajo que fue basada en el autor W. Taylor, razón por la cual esta corriente es denominada taylorismo; en ella se considera a la empresa como un sistema cerrado y a los trabajadores como un combinado de ignorancia y deseo de ganancia económica, por ello se instauran distancias drásticas entres supervisores y trabajadores; teniendo como objetivo la eficacia productiva. Se denota el elemento del recurso humano más como una amenaza que como una fuente de beneficios, por lo que limitan su actividad dentro de la compañía.

El periodo de 1930 a 1970 fue marcado por el modelo de la escuela de relaciones humanas, que resalta sobre todo el elemento previamente nombrado dentro de las funciones de la empresa, determinando que una mayor productividad está ligada a una mayor satisfacción, y que esta deriva de factores no económicos, como la existencia de grupos informales o de una buena comunicación. Se considera a la empresa como un sistema abierto en interacción con el resto de los sistemas sociales, y al trabajador como un ser con

sentimientos. Es así como dentro de esta corriente se empieza a llevar a cabo la comunicación con los empleados, aunque esta solo fuera en una dirección.

Posteriormente de 1970 a 1990 surge el Paradigma de la Flexibilidad, modelo que resulta de la necesidad de adaptación para el contexto cambiante y competitivo que se estaba presentando, y que tiene dos sistemas representativos: just in time y los grupos semiautónomos de trabajo. El sistema just in time consiste en subcontratar a proveedores externos a la mayoría de los componentes, con la finalidad de no almacenar el producto y realizarlo al momento de que este sea requerido, tal y como lo indica su nombre. Por otra parte el sistema de grupos semiautónomos, se basa en la gestión de estos grupos de trabajo, donde la formación y las iniciativas son claves de funcionamiento, con un inicio de cierta practicidad; sobre todo es aquí donde se empieza a valorar los atributos de los recursos humanos, más allá que la fuerza de trabajo que representa.

Por último de 1990 a la actualidad se ha seguido el modelo de Gestión estratégica, definido como todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular y aplicar las estrategias de la empresa, y su implementación requiere de todas las personas de la organización, es decir, se ve al recurso humano como un recurso estratégico para el logro de objetivos. Dicha gestión ha tenido diferentes sistemas para su aplicación; entre los principales sistemas que se llevan hoy a cabo de este modelo se encuentran: gestión por competencias, gestión por conocimiento, gestión por talento, sistema de reingeniería humana y dirección de personas.

La gestión por competencias, señala que hay que considerar a las personas de acuerdo a las habilidades que tiene, empatándolas con las actividades de la empresa, para ejercer un trabajo más eficiente. Las competencias se pueden tomar como los rasgos o indicadores profesionales de la conducta de los empleados, es decir, es la combinación de saber técnico de la persona combinado con rasgos de su conducta. Las competencias se clasifican en emocionales, técnicas y corporativas; donde la primera engloba las características de iniciativa, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, productividad, flexibilidad, liderazgo, trabajo en equipo, autocontrol, habilidades comunicativas y deseo de logro; mientras que las segundas con las referidas a las capacidades relacionadas con el aspecto productivo o de servicio y el ingenio que tengan para mejorar estas áreas; y por último las corporativas son aquellas que encuentran la combinación de las anteriores para lograr una ventaja competitiva.

La gestión del conocimiento por otra parte, es la combinación de la información con el actuar adecuado en un contexto, buscando y utilizando mejores prácticas y procesos para convertirlos en ventajas competitivas. Las partes de este proceso son; crear, capturar y distribuir el conocimiento en la empresa. La diferencia con el anterior se basa en que a la hora de escoger recursos humanos aquí se prefiere el conocimiento a las capacidades.

Otro tipo de gestión es el del talento, donde a través de acciones se trata de sacar el activo de cada persona, y queda definido como la capacidad y voluntad de los individuos para lograr los objetivos de la empresa. Aquí se ve a todas las personas como elementos que se pueden mejorar para lograr un mejor desarrollo.

Una variante de la anterior gestión es el sistema de Reingeniería Humana, cuyos principios parten de que las personas no han sido convenientemente educadas para desempeñar con éxito una serie de funciones, por lo que es necesario enseña a las personas: Técnicas de Interacción y Técnicas de Crecimiento personal para potenciar sus aspectos positivos e integrase bien en un equipo, es decir se intenta modificar a la persona en lugar de al ambiente. Como se observa al igual que en la gestión de talentos, se intenta mejorar el recurso humano pero con un supuesto inicial de que todos los atributos con los que llegan los recursos humanos no sirven en primera instancia.

De los últimos sistemas de gestión de los recursos humanos que se intenta difundir en el mundo es la denominada dirección de personas, que se define de acuerdo a Rocío Moldes como “el conjunto de mecanismos (atracción, retención, motivación) que activan a las personas de la organización para que quieran contribuir a la consecución de los objetivos planteados por la empresa”, que es aquel que busca el crecimiento y progreso de la empresa, gracias al desarrollo y bienestar de la sociedad; constituyendo la fuente de las capacidades organizativas en la medida que permite el aprendizaje organizativo y el aprovechamiento de nuevas oportunidades. Entre sus ventajas cabe señalar:

- Facilita el cambio y la utilización de los recursos humanos específicos de la empresa que son difíciles de evaluar.

- Reduce la posibilidad de que los trabajadores emprendan comportamientos oportunistas.

- Inhibe la duplicación de la ventaja competitiva, dado que al enfatizar el sistema de promoción pueden crearse barreras de imitación.

Como se puede apreciar esta dirección se parece a los dos anteriores tipos de gestión, tomando las presentes características de los individuos para su desarrollo, y da la responsabilidad de su ejecución a la dirección.

Es así como el modelo de gestión estratégica vincula las cualidades de las personas con las de la fuerza de trabajo, estrechamente ligadas a capacidades relativas a procesos cognitivos y a la posesión de herramientas que permitan su correcto ejercicio.

De acuerdo a lo descrito, la alteración a la forma de manejo de los recursos humanos han estableciendo la idea que la nueva forma de riqueza reside en las capacidades y conocimientos del individuo y no en el trabajo material o físico, incorporando a los mecanismos organizacionales flexibilidad e implicando a los empleados en su trabajo; dando paso así a una cultura organizacional, elaborada con escala de valores y proyectos comunes que guían a la organización por dentro y por fuera.

Finalmente también es importante resaltar que con el paso del tiempo se hizo notar que para la consecución de los objetivos era necesario que el trabajador aceptara voluntariamente la realización de sus actividades de manera eficiente, es decir hacer que asuma el compromiso de acuerdo a una decisión consiente y libre, dándole así la responsabilidad de su trabajo. (Zangaro: 2011)

Las diferentes gestiones de los recursos humanos de acuerdo a Fitz-enz (1999), se pueden clasificar en tres dimensiones:

- *Zombies.-* Tradicional modelo que considera al personal, ya sea de apoyo o asesoramiento, meramente como un gasto para la organización. Llega a representar entre el 30% y 50% de las compañías, que normalmente se distinguen por ser de propiedad familiar o conducida por un muy reducido número de inversionistas, donde las condiciones de trabajo son bastante decadentes y la empresa carece de participaciones en el mercado. Esto apreciable en el modelo del taylorismo.

- *Reactores.-* Es el modelo de contratación con terceros, donde los directores son los que asumen la mayor parte de las responsabilidades y que además son los que manejan los asuntos relacionados con los recursos humanos de la organización no pertenecientes a las empresas outsourcing contratadas. Constituyen del 20% al 30% de las compañías y sus condiciones de trabajo son de calidad media, su debilidad consiste en el nulo desarrollo y crecimiento de los individuos que integran la organización. Presente en la gestión de relaciones humanas y en la gestión de la paradoja de la flexibilidad.

- *Seguros de sí mismos.-* Modelos que incluyen procesos contratados con terceros combinados con la contratación a personas de confianza, para los que los recursos humanos poseen gran valía central, ya que desempeñan el papel de asesor, consultor, y corredor interno de seguros externos. Lo ponen en práctica del 20% al 30% de las empresas. Representativo de la gestión estratégica.

Cabe señalar que la clasificación de este autor se encuentra el denominado outsourcing como característica descriptiva al rubro a categorizar, sin embargo en los diferentes modelos de gestión pueden o no incorporarlo.

1.5 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de recursos humanos es el encargado de impulsar la gestión de la organización en los asuntos concernientes a los empleados, es decir, es un sistema que añade valor a los individuos que forman una organización; esto a través de la satisfacción de las necesidades de los individuos para que logren su completa realización (de acuerdo a la gestión estratégica). Si es visto desde el punto de vista de la Teoría de los sistemas ya antes mencionada, es un sistema complejo que forma parte del suprasistema que es la organización a la que pertenece, y que le sirve como método de apoyo para el alcance de sus objetivos; a su vez este está conformado también por subsistemas cambiantes de acuerdo a la empresa en cuestión, pero que en general se componen por: dotación de personal, planificación, relación con empleados, remuneración y prestaciones, y sistema de información y desarrollo.

Las funciones del departamento de recursos humanos tienen como objetivo desarrollar políticas y programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y dirección; en resumidas palabras, buscará el beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

En la actualidad dichas funciones han sido ampliadas considerablemente hasta quedar de acuerdo a lo representado en el cuadro 1.3; que indica que de la dirección general se desprende diversos departamentos destinados a controlar áreas claves de la empresa como el del encargado de administrar a las personas y cuyas funciones actuales son: empleo, administración, retribución, desarrollo, relaciones laborales y, servicios sociales. Donde la función del empleo es proporcionar a la organización el personal necesario para desarrollarse óptimamente, a través de dos procesos, el primero es el aditivo, que se refiere al análisis y diseño de puestos de trabajo, planificación, reclutamiento, selección, y contratación; el segundo es el substractivo, que se encarga de la jubilación, despido y recolocación.

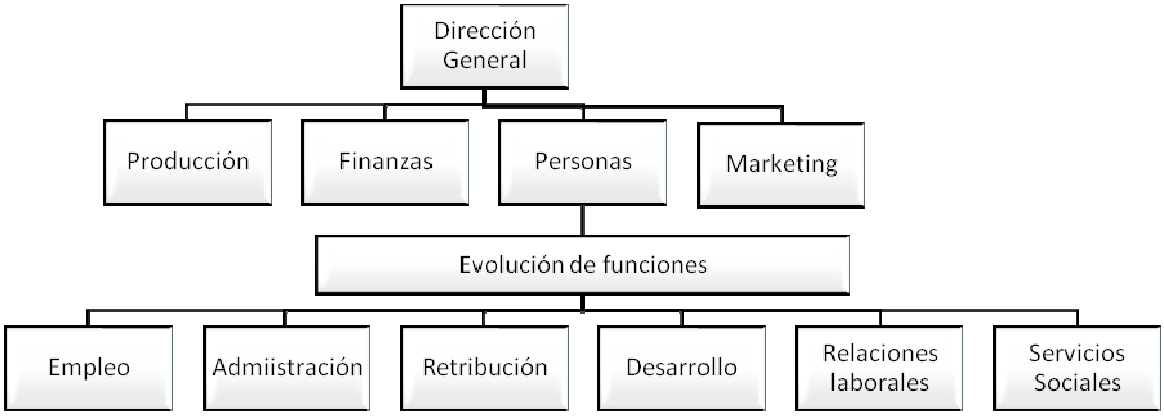
La función de administración del personal tiene un contenido de carácter burocrático, con elementos como la firma de contratos, la elaboración de nómina, registro de ausencias, etc.; pero incluyendo aspectos también como la seguridad e higiene en el puesto de trabajo.

Otra función es la retributiva, que como su nombre lo indica se compone de las retribuciones, ya sean directas (salario base más salario basado en rendimiento), o indirectas (cualquier tipo de prestaciones), vigilando que estas sean equitativas y a la vez competitivas en el mercado.

El desarrollo del personal es la función más reciente, su objetivo es desarrollar al trabajador a la par de la organización, en donde el primero perciba ese crecimiento, las herramientas que se utilizan para su logro son: la cultura corporativa, la comunicación interna, el diseño de acciones formativas, la

elaboración de los planes de carrera, los sistemas de evaluación al desempeño, y la administración.

Cuadro 1.3 Funciones del departamento de recursos humanos



Fuente: Moldes Rocío (2012) "De la gestión de recursos humanos a la gestión de personas"

También se encuentra dentro de las funciones del departamento de recursos humanos las catalogadas como relaciones laborales, que son las referentes a la gestión de diversos conflictos entre los trabajadores y la empresa, en asuntos como la elaboración de convenios o el tratamiento de huelgas y paros.

Por último la función restante a señalar es la de servicios sociales o de compensación, que comprende los asuntos atribuidos a las recompensas intrínsecas de la retribución total, que son básicamente las medidas establecidas por la empresa para motivar a los empleados.

1.6 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Desde la implementación del modelo económico actual, se resalta la importancia de los recursos humanos, que economistas como William Petty, Adam Smith y Alfred Marshall, mencionan que el factor humano es aquel que da crecimiento económico y equidad social; dando así beneficios a todas las clases sociales. Es decir, el correcto manejo de los recursos humanos es tan importante para el aspecto privado como para el público al afectar a toda la sociedad con su mejora. Tal como también lo menciona Shultz “En tanto que la tierra per se no es el factor crítico en la cuestión de la pobreza, el agente humano si lo es: la inversión en el mejoramiento de la calidad de la población puede aumentar significativamente las perspectivas económicas y de bienestar de los pobres. La atención a los niños, la experiencia laboral y doméstica, adquisición de información y habilidades mediante la escolarización, y otras formas de inversión en sanidad y escolaridad, pueden aumentar la calidad de la población” (Martínez: 1997).

Si se enfoca a la mejora del estado de la compañía, los recursos humanos tienen la capacidad de aumentar la productividad y eficacia de la empresa a partir de sus conocimientos y habilidades. Además es conveniente para las organizaciones que este recurso funcione de la forma más efectiva ya que en un mundo globalizado cualquier aspecto cuenta para poder acaparar el mercado. Tal como lo señala Martínez (1997) “la competitividad se basa más que en los factores de producción, en la capacidad de las naciones y de las empresas de adaptar, adoptar y generar la tecnología, así como formar recursos humanos altamente calificados y capacitados”. Esta afirmación se ve apoyada por organizaciones como la ONU, la CEPAL y la OIT que lo que se requiere actualmente es de una fuerza de trabajo, calificada, educada, sana, que le permita ser más productiva y más participativa en todos los niveles de la sociedad.

Dentro de este contexto pero en una forma más operacional, dentro de las estructuras empresariales es de suma importancia contar con un área de Administración de Recursos Humanos dedicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, experiencia, salud, conocimientos y habilidades de los miembros de la organización para el beneficio del individuo y la empresa. (Arias: 1984).

Hasta ahora resumimos que la mejora de los recursos humanos, mejora el estado de la compañía, del individuo y de la sociedad entera, por lo que es de vital importancia priorizarlo.

Respecto a la preferencia de los recursos humanos sobre los demás recursos, esta debe darse, ya que tienen la capacidad de mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los otros recursos (materiales y técnicos), cosa que no sucede a la inversa, de esta manera incrementando y descubriendo nuevas riquezas...

Señalando por último que desde sus más básicas concepciones, el recurso humano es importante dado que se hace referencia en el al hombre en sí, individuo que piensa y siente y que no se debe equiparar a cuestiones inanimadas por el simple hecho de tener vida, más allá de los beneficios que le pueda causar a la empresa su correcto funcionamiento el recurso humano es importante porque es la pieza principal de la sociedad en sí. Esta perspectiva se hace notar desde los antiguos sabios, como Aristóteles y Kant que exponen la idea de el hombre es un fin es sí mismo y no un medio, específicamente Aristóteles utiliza la palabra entelequia para describir al ser humano, donde se refiere a un elemento completo que a través de la actualización a sus potencialidades se llega a su grado máximo,

refiriéndose a que el ser humano es el eje central de la sociedad y que no hay mecanismos externos que puedan sobre pasarlo. Por todo ello podemos decir que el hombre, aún en la categoría de recurso humano, tiene gran valor inherente solo por su condición básica de ser humano.

De este capítulo se concluye que el recurso humano a lo largo de la historia ha tenido un papel fundamental para la realización de cualquier trabajo; sin embargo se fue perdiendo su valor, que a su vez le fue otorgado a la producción, que de acuerdo a la mentalidad vigente de esa época, le otorgaría mayor capital. Ya en tiempos recientes se ha restaurado la importancia de este recurso que a través de diferentes gestiones estratégicas intentan desarrollarlos para llevarlos a un punto óptimo y utilizarlos como herramienta que brinde mayor competitividad en un mundo globalizado. Dado que los beneficios abarcan desde la mejora de la compañía hasta la mejora de la sociedad su correcto funcionamiento es de vital importancia.

Sin embargo la situación de estos recursos humanos no se vive de igual manera en todos los lugares por lo que es relevante el contextualizarlos, para saber específicamente como poderlos optimizar, cuestión que será vista en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II: CONTEXTUALIZANDO LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GLOBALIZACIÓN: PAÍSES SUBDESARROLLADOS, LATINOAMÉRICA, Y MÉXICO

Los recursos humanos y el trato de las organizaciones hacia ellos, son propensos a cambios de acuerdo al ambiente del que se rodeen, por lo que es de suma importancia conocer las características que presentan estos recursos tanto en los países subdesarrollados, latinoamericanos y en México para poder conocer y entender las condiciones en que se encuentran; detectando así los problemas que tienden a tener los recursos humanos en las organizaciones mexicanas y enfocar el estudio primordialmente hacia la resolución de ellos.

2.1 LA GLOBALIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

A partir de la caída del muro de Berlín en 1989, los modelos de economía planificada y de sustitución de importaciones, entraron en su etapa de agotamiento, dando el triunfo en todo el mundo del modelo de la economía de libre mercado; produciendo así una brecha entre países ricos y pobres que cada día es más amplia.

Este fenómeno generó una reorganización en la producción, sobre todo en las empresas trasnacionales, donde se puso en primer plano la búsqueda de la eficiencia; los cambios que se advirtieron son: su organización ya no es la integración vertical y producción masiva en planta, sino que tiende a ser horizontal y en red; se empieza una búsqueda interna por abatir costos y elevar ganancias,

teniendo como eje el control del proceso productivo en su conjunto; su estructura se vuelve flexible y le permite adaptarse a los cambios que imponen el mercado y la competencia mundial, sustentada en la relación cliente- proveedor y servicio al cliente, donde se aplica el método conocido como *outsourcing,* en el que algunas funciones quedan fuera de la estructura central de la empresa y se atienden por otras ligadas a ella.

Una tendencia característica de esta nueva forma de organización, es el llamado *downsizing* o carrera hacia abajo, que consiste fundamentalmente en reducir costos vía menores inventarios, más bajos salarios, menos activos fijos, menos burocracia, menos gastos indirectos, subfacturización y cierta descentralización operativa (Merced: 2001).

En cuanto a las demandas laborales, se plasmaron en el reconocimiento de ciertos derechos, estableciendo la duración de jornada, servicios sociales, jubilación, pensión, empleo estable etc…; y los ajustes quedaron sujetos a negociación entre el capital y los trabajadores, donde al llegar a un acuerdo ese se recogió en los contratos colectivos de trabajo y en reglamentos interiores. La regulación y solución de los conflictos sociales se realizaron a través del Estado, de las empresas y los sindicatos, y ello legitimó la forma de las relaciones sociales y estableció un marco de referencia para resolver conflictos; reflejando así la verticalidad de la empresa, la producción y el trabajo.

Ya en el marco del Estado benefactor, el capital y el trabajo aceptaron su burocratización, sentando las bases de una relación Estado-sindicato, en el que el último cedió autonomía a cambio de cierta influencia en la política social del Estado.

Hoy la nueva forma de organización de la producción, concreta el concepto de trabajo flexible que permite la movilización del trabajador dentro del proceso productivo, donde conviene que el trabajo sea temporal y condicionado por los movimientos del mercado, introduciendo la competencia en los trabajadores y contradictoriamente fomentando el trabajo en equipo de manera flexible. También hacen que el conocimiento y la información de los procesos productos y de trabajo, se concentren cada vez más en áreas especializadas, que requieren menos trabajadores pero más calificados estén dentro o fuera de la empresa. Se reduce así la fuerza de trabajo necesaria en la economía formal y aumenta la productividad por el hombre.

Es así como los recursos humanos dentro de la globalización necesitan optimizarse para entrar en el mercado internacional, ya que como cualquier otro recurso siempre se escogerá aquel que brinde más cualidades. Otro aspecto importante de señalar, es la diferencia que se crea en el trato de los recursos humanos en países desarrollados y subdesarrollados, dotando a los primeros de mejores condiciones laborales, y descuidando a los segundos por completo; esto se debe en gran parte a que los recursos humanos se ven modificados de acuerdo al contexto en que se desenvuelvan.

2.2 LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PAÍSES SUBDESARROLLADOS

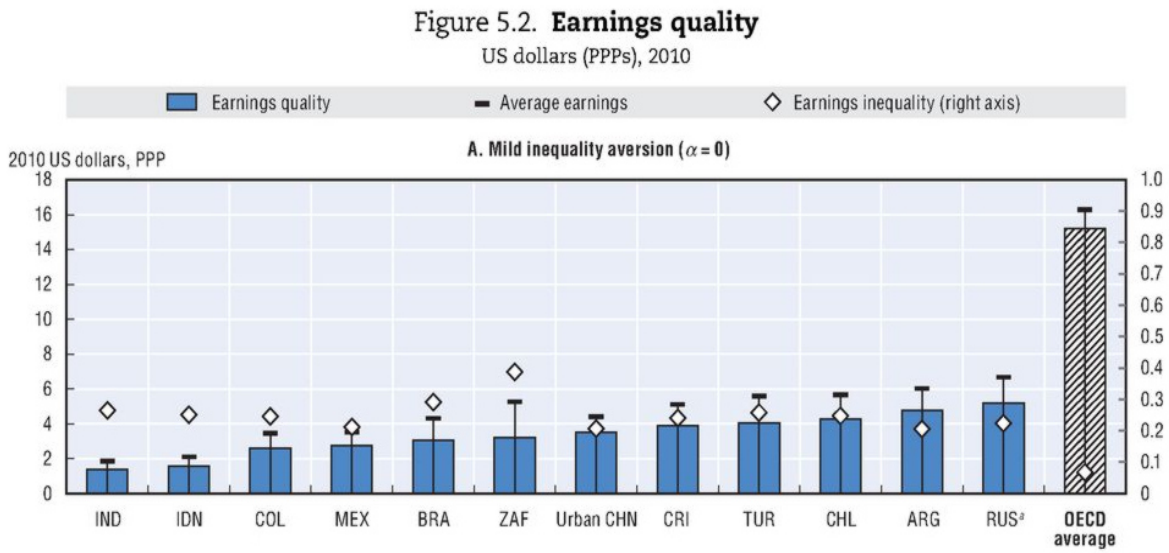
En los países en vías de desarrollo, al momento de la globalización, se realiza la homogenización de políticas para favorecer el intercambio sin considerar que se afecta a los trabajadores al detener la libre circulación de mano de obra, continuar con las diferencias salariales entre países y reprimir a los asalariados; causando que la situación laboral en estos países se caracterice por la ausencia o debilidad

de los sindicatos, existencia de trabajo infantil, discriminación (sexo, raza) y políticas gubernamentales tolerantes a los problemas (Bensosán:1999). Es decir, la situación de los países en desarrollo frecuentemente desvaloriza el recurso humano dentro de las empresas, causando su bajo rendimiento.

De acuerdo a un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en países categorizados como economías emergentes, igualmente llamados subdesarrollados, se evaluaron sus condiciones de calidad de los trabajos, que es aquel que contribuye al bienestar de las personas, sobre las variables de calidad de ingreso, seguridad en el mercado laboral y calidad del ambiente de trabajo; determinados y verificados por la propia OCDE en su validez y confiabilidad, ya que son las que satisfacen las dimensiones de bienestar en el trabajo de: estándares de vida materiales, inseguridad de la economía y psicología y actividades personales. Entre los países estudiados se encuentran: Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Indonesia, México, Rusia, Sudáfrica y Turquía.

Los ingresos de calidad son medidos por el promedio de ingreso e inequidad del mismo, dando el grado en que el trabajo contribuye a los estándares de vida materiales del trabajador y su familia. Tiene la tendencia a ser más baja en las economías emergentes que en las desarrolladas, debido a la amplia brecha en el promedio de sueldos, siendo el de las economías emergentes el más bajo, y a los considerables niveles de inequidad más altos en estos países; dando una gran cantidad de trabajadores pobres.

Gráfica 2.1 Calidad del salario en economías emergentes



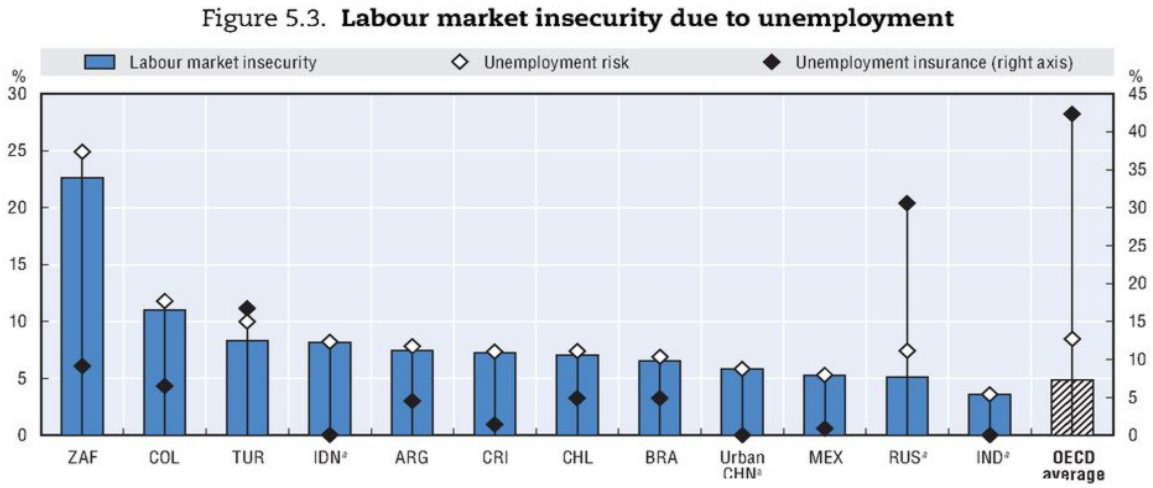
Fuente: OECD (2015), "OECD Employment OUTLOOK 2015"

Como se puede apreciar en la gráfica 2.1, el promedio de los sueldos de los países de la OCDE es más del doble de cualquiera de los países en vías de desarrollo, además de tener menos de la mitad de desigualdad que esos países, que juntando ambos elementos se observa una menor calidad de salario en los países emergentes que el promedio de la OCDE; pudiendo así dimensionar la gran pobreza que viven los trabajadores de los países con economías emergentes.

La seguridad en el mercado laboral, se refiere a los riesgos enfrentados por los trabajadores en el mercado laboral; la forma de cuantificarlo es a través de los seguros contra el desempleo y los riesgos de caer en un empleo indeseable (sobre todo mal pagado), ya que la falta del primero hace que las personas incurran en el segundo. Los países estudiados se caracterizan por un sistema muy

débil de protección social y por un mercado basto de empleos informales, que acarrean pésimas condiciones de trabajo.

Gráfica 2.2 Inseguridad del mercado laboral debido al desempleo



Fuente: OECD (2015), "OECD Employment OUTLOOK 2015"

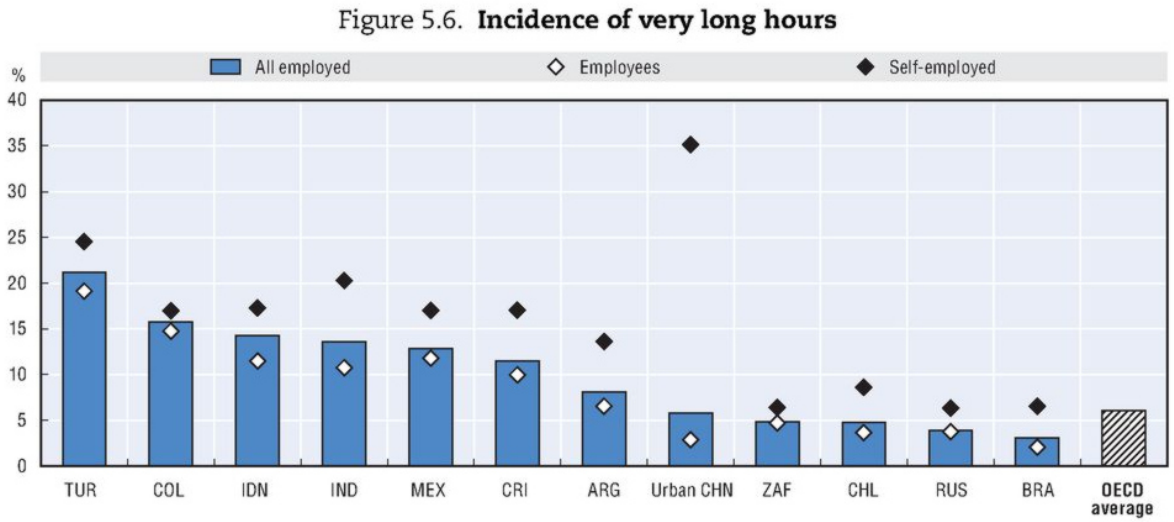
En la gráfica 2.2 se observa la inseguridad del mercado laboral al desempleo al mostrar la relación entre el porcentaje de la población con riesgo al desempleo y el porcentaje que cuenta con seguro contra el mismo entre los diversos países, viendo que el riesgo de desempleo es un poco más alto en los países de la OCDE, pero que sin embargo las personas pueden sentirse seguras porque tendrán una forma de subsistencia gracias al elevado número de seguros contra el desempleo, por el lado contrario se ve una tendencia en casi todos los países emergentes, donde aunque se tiene menor riesgos de estar desempleado, no se cuenta con las instancias para dar este tipo de seguridad social.

Gracias a la falta de seguro contra el desempleo es que se propician condiciones desfavorables para los empleados, como la paga excesivamente baja;

ya que al no contar con dinero para subsistir al momento de ser despedido, la gente busca cualquier tipo de empleo, aunque estos tengan pésimas condiciones de trabajo, con tal de mantenerse a sí mismos y a su familia. Esto a su vez provoca que mayor número de empleadores puedan dar sueldos bajos con la seguridad de que existirá demanda para ocuparlos.

En lo referente a la calidad del ambiente laboral, que es la captura de los aspectos no económicos del trabajo, se encuentra establecido por las variables de: naturaleza y contenido del trabajo realizado; arreglos de tiempo de trabajo y; relaciones de trabajo. Esto basado en la literatura de la salud ocupacional que establece relaciones entre la calidad del ambiente de trabajo y trabajadores con bienestar. Dentro de los países de economía emergente, se puede observar que el problema reside en las cuantiosas horas de trabajo realizadas y su elevado número de incidencias en el trabajo (tasa de accidentes físicos y enfermedades).

Gráfica 2.3 Incidencia de largas horas

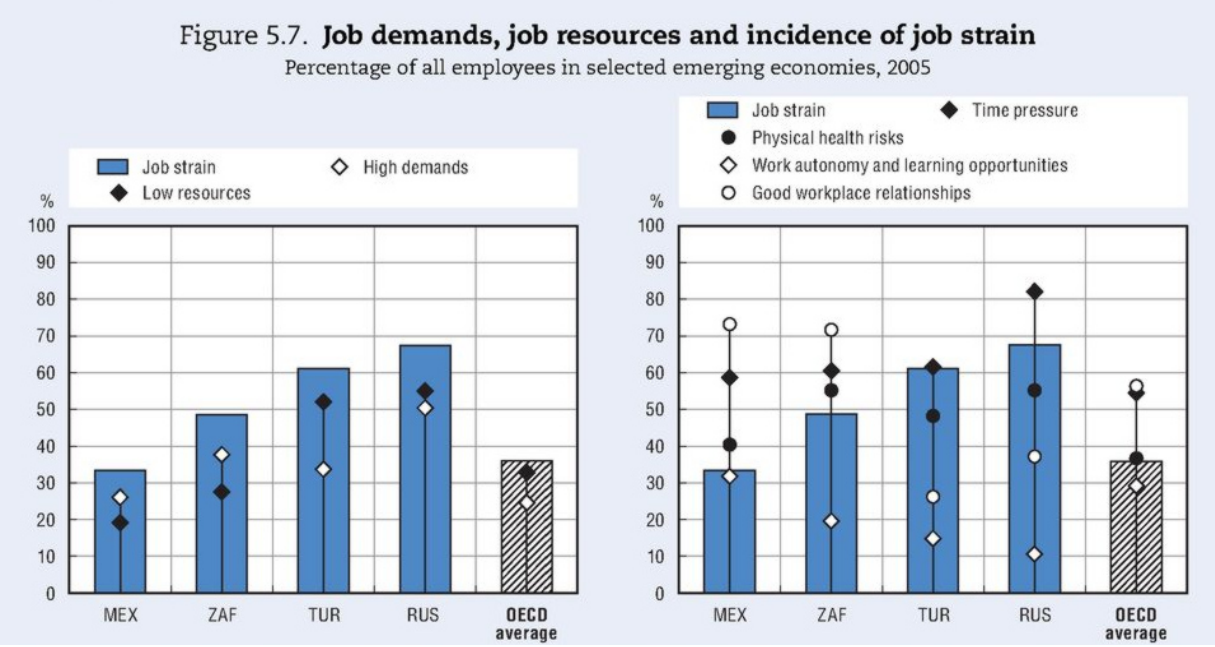


Fuente: OECD (2015), "OECD Employment OUTLOOK 2015"

La gráfica 2.3 nos muestra el porcentaje poblacional que incurre en el trabajo por largas horas, determinado este por más de 60 horas en promedio a la semana; notando que 5 países se encuentran por debajo del promedio de la OCDE y el resto casi la duplican. El exceso de horas de trabajo puede deberse a que el ingreso por hora es tan bajo que es necesario trabajar tiempo extra para cubrir el costo de las necesidades.

En el caso del número de incidencias registradas se evaluaron aquellas presentadas de manera legal y la tensión laboral, ya que estos dos factores se encuentran conectados. La tensión laboral es la causa de las enfermedades y accidentes registrados, que a su vez provoca demandas.

Gráfica 2.4 Tenciones de trabajo: demandas e incidencias



Fuente: OECD (2015), "OECD Employment OUTLOOK 2015"

En la gráfica 2.4 se puede observar, de acuerdo a la población total de los trabajadores en los diferentes países, cómo las demandas tienen una relación positiva con la baja fuente de recursos que compensan los factores de estrés. Así también se ve que la tensión o estrés están afines a los riesgos psicológicos y de salud, que son alteradas por las relaciones y las presiones de tiempo. En lo concerniente a los países en vías de desarrollo se puede notar que en contraste con el promedio de la OCDE resaltan una mayor presión de tiempo y unas mejores relaciones de trabajo.

Otro factor importante en la calidad del ambiente de trabajo, recae nuevamente, en el alto porcentaje de empleos informales, ya que estos aumentan las malas condiciones de trabajo, y dada su naturaleza no pueden ser atribuidas con exactitud a los datos de las gráficas. También cabe resaltar que la informalidad es un aspecto del que se puede entrar y salir con facilidad, ya que se ve como una etapa transitoria para los desempleados.

En cuanto a la calidad de trabajo, de acuerdo a la demografía, podemos decir que la calidad del sueldo desfavorece a las personas jóvenes, las no preparadas y a las mujeres. La inseguridad en el mercado afecta en gran porcentaje nuevamente a los jóvenes. Y por último en cuanto a la calidad del ambiente laboral, se ve depreciada para las mujeres y las personas con niveles altos de educación.

Podemos concluir que el problema principal de las economías emergentes no es la ausencia del trabajo, dado que el desempleo tiende a ser bajo, sino la ausencia de trabajos de calidad, reflejados en los salarios bajos y la falta de prestaciones de seguridad social, que ocasionan presión a los trabajadores para

obtener ocupaciones de subsistencia caracterizadas por las altas horas de jornadas laborales y el peligro de la incorporación de ellos al mercado informal.

2.3 LOS RECURSOS HUMANOS EN AMÉRICA LATINA

Dentro de los países con economías emergentes, se encuentra la región de América Latina, en donde la concepción dominante considera que la intervención del capital extranjero y la transformación productiva de grandes empresas son indispensables para superar el subdesarrollo aun cuando los hechos demuestran que en realidad lo agudizan. De hecho todos los cambios efectuados por la globalización dentro de las organizaciones, han afectado a los recursos humanos de los países en vías de desarrollo, sobre todo los de Latinoamérica. Para enfrentar todos estos tipos de cambios de la mejor manera, se forman organizaciones internacionales, con la cooperación de los miembros de esta región. Como ejemplo particular de la búsqueda de mejora de los estándares laborales se encuentra la Central Latinoamericana de Trabajadores, que constituye la unidad económica, social, cultural y política de América Latina, sin embargo actualmente su mayor parte de población se enfrenta a una difícil situación económica, que no ha podido romper con el poder hegemónico de las grandes transnacionales y su gobierno.

2.3.2 Características de los recursos humanos en Latinoamérica

La población es afectada por las condiciones del entorno, que determinan las tendencias de comportamiento, tales como: economía política, sociedad, cultura, demográficas, religiosas y ecológicas; por lo que variarán de región a región. Las tendencias que se están observando dentro de la relación población empleo, en

América Latina son: la creciente participación de las mujeres (aún con un trato desigual al hombre), y la urbanización de la población activa.

Dentro de América Latina existen factores que limitan la optimización de los recursos humanos y que están dentro de las características de la sociedad, un ejemplo es la abundancia de prejuicios tanto a la hora de contratar como de trabajar con ellos. Tal como lo dice Benavides (2010) “la realidad organizacional demuestra que presentan diversos problemas para lograr que los miembros de una población diversa trabajen juntos, garantizando siempre a las minorías comodidad y respeto en el trabajo” donde se hace referencia a un contexto latinoamericano, donde dentro de una organización, el ser diferente a la mayoría, te vuelve un blanco fácil de rechazo.

La discriminación, limita el recurso humano al desaprovechar las habilidades disponibles en la región, aumentando la pobreza de aquellos que son discriminados (volviéndolos grupos vulnerables) y generando problemas como: violencia, falta de educación, pérdida de valores, pérdida de autoestima. Estas se puede detectar en diversas circunstancias del recurso humano y se puede clasificar en: ocupacional, adquisición de capital humano y en el empleo; a su vez las características para realizar el acto de discriminar a una persona dentro de esta región son: ser mujer, tener alguna discapacidad, ser indígena, ser de raza negra o ser pobre.

Otros problemas que se observan en esta región son: el deprecio del trabajo de la mujer, al ser vistos como trabajos secundarios y con una retribución considerablemente menor al de los hombres; la gran cantidad de migración, que da provisión de mano de obra barata a los países desarrollados y donde se ha

aumentado más del 130% del 2000 al 2015; y el poco o mal aprovechamiento de los recursos humanos jóvenes, al haber insuficiencia de puestos nuevos con una tasa de desempleo juvenil del 16.6% haciendo notar que 35% de los jóvenes que trabaja viven con menos de dos dólares diarios.

2.3.3 La administración de los recursos humanos en América Latina

La administración de los recursos humanos en América Latina es una combinación de procesos históricos y globales, donde a la estructura global establecida se le añade la cultura de la región.

La cultura es definida como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un lugar de otro, está caracterizada por los elementos de distancia de poder, individualidad, masculinidad y aversión a la incertidumbre (Dávila: 2005). En promedio en los países que integran a América Latina en los elementos de masculinidad y aversión a la incertidumbre, se encuentran en los mismos niveles que los demás países de otras regiones, por lo que no es un dato que los caracterice; sin embargo, el elemento de distancia de poder se encuentra particularmente alto en la región, materializada en un respeto por la autoridad; la individualidad por el lado contrario, se encuentra más baja que el promedio, notando común el colectivismo, debido la importancia de las relaciones sociales en la región.

El respeto por la autoridad dentro de América Latina se ve identificado con un liderazgo paternalista, donde el líder protege a los subordinados y los empleados prefieren depender de alguien más; por otra parte, este respeto genera

que haya una evasión a los conflictos y confrontaciones, ya que lo ven como una ofensa a su superior y a sus colegas, por lo que prefieren generar relaciones de amistad. También es notable resaltar dentro de este elemento de la distancia social, que se genera un valor al estatus de jerarquía, materializados a través de títulos o prestaciones; así como el sentido de igualdad que provoca, donde existen autoridades intimidantes e iguales que no cooperan.

En cuanto a las relaciones sociales, que es el otro elemento que caracteriza la región de Latinoamérica, se prefiere un trato cordial - afectivo en el trabajo, que además se caracteriza por el colectivismo, donde este se representa a través de: el contacto personal, donde los supervisores interactúan cara a cara con los subordinados para reforzar la centralización; de una lealtad al grupo primario como factor importante en la empresa; y de costumbres populares, destacando entre ellas las tradiciones religiosas por la necesidad de los latinoamericanos por expresar su fe.

Por otra parte el sistema de administración de recursos humanos de acuerdo a Dávila (2005) tiene particular distinción en los siguientes elementos:

- *Sistema de reclutamiento, selección y promoción.*- Se basa en rasgos de personalidad y características físicas, existe discriminación por el estatus social, en donde su busca contratar a personas de su familia o de su mismo círculo social.

- *Entrenamiento y desarrollo.*- Las practicas modernas corren el riesgo de ser rechazadas o modificadas por la idiosincrasia local; la

educación ofertada es la básica formal y el entrenamiento técnico; y el entrenamiento tiende a ser dado por cursos internos dado el poco presupuesto que se le asigna a este rubro.

- *Recompensas y reconocimientos.*- Se dan prestaciones adicionales para el cuidado de la familia como complemento de un salario básico, ya que el principal motivo para realiza un trabajo en Latinoamérica es el de proveer de buena calidad de vida a la familia. Por otra parte el reconocimiento social ayuda a fomentar la cooperación y la lealtad, señalando que en esta región se prefieren las prestaciones adicionales que les den un buen estatus social a las financieras, ya que el último suele fomentar el rechazo entre los compañeros de trabajo. Dentro de los reconocimientos más importantes se encuentra la antigüedad, ya que es una forma de mostrar la lealtad y por ello también se le otorgan estímulos; por el otro lado, las recompensas a la evaluación del desempeño, suelen no ser las más viables, debido a que suelen generar polémicas en el ambiente de trabajo.

- *Sistema de trabajo.*- Favorecen la implantación de equipos de trabajo gracias a la valoración que se tienen de las relaciones sociales; sin embargo, la toma de decisiones es limitada, ya que los subordinados prefiere depender de un superior para evitar responsabilidades, lo que supone la necesidad de un liderazgo directivo.

- *Subcontratación.*- Se refiere a contratos laborales más flexibles para reducir la mano de obra, sin embargo los trabajadores latinoamericanos casi no lo aceptan, ya que los empleos permanentes son

altamente valorados debido a las prestaciones, antigüedad y oportunidades de ascenso.

- *Movilidad geográfica.*- La preferencia por estar con la familia lo dificulta, aunque esta sea una característica que se aprecia en la globalización.

- *Comunicación organizacional.*- Son primordialmente estructuras verticales que contienen barreras de comunicación, esto debido a la centralización que impera en la región.

- *Relaciones laborales.*- Se ven caracterizadas por el sindicalismo, donde se ven representadas las resoluciones de conflicto y negociación. Su identificación va más acorde a su grupo primario que a la organización en sí; esto determinado gracias a la importancia que tiene el contacto personal, y las relaciones sociales y de amistad.

2.4 LOS RECURSOS HUMANOS EN MÉXICO

2.4.1 Antecedentes

En 1987 México se incorpora al sistema general de aranceles y comercios, y es así como se da el primer pacto con representaciones empresariales de campesinos y obreros, originando un nuevo orden de la relación trabajador/empresario, dentro de un nuevo régimen político, social y económico,

donde se pasó del Modelo de Sustitución de Importaciones y una economía cerrada a una globalización de la economía de libre mercado. Esto generó desempleo dentro del país, en gran parte atribuido a que las empresas mexicanas no contaban con las cualidades suficientes para competir en ese mercado global, sobre todo en lo referente a la tecnología. Además, el modelo de la economía de libre mercado, está basado en bajos costos salariales, lo cual con el tiempo nos ha hecho perder más del 70% del poder adquisitivo de lo tenido en 1982.

Pudiendo resumir que a partir de la globalización de la economía mexicana, los trabajadores han tenido que emplearse en empresas extranjeras, debido al cierre de muchas empresas mexicanas, con un sueldo que aparte de ser en cantidad poco, tiene menos valor adquisitivo que otras mondas del mundo, dando así malas condiciones para los trabajadores mexicanos.

2.4.2 Características sociodemográficas

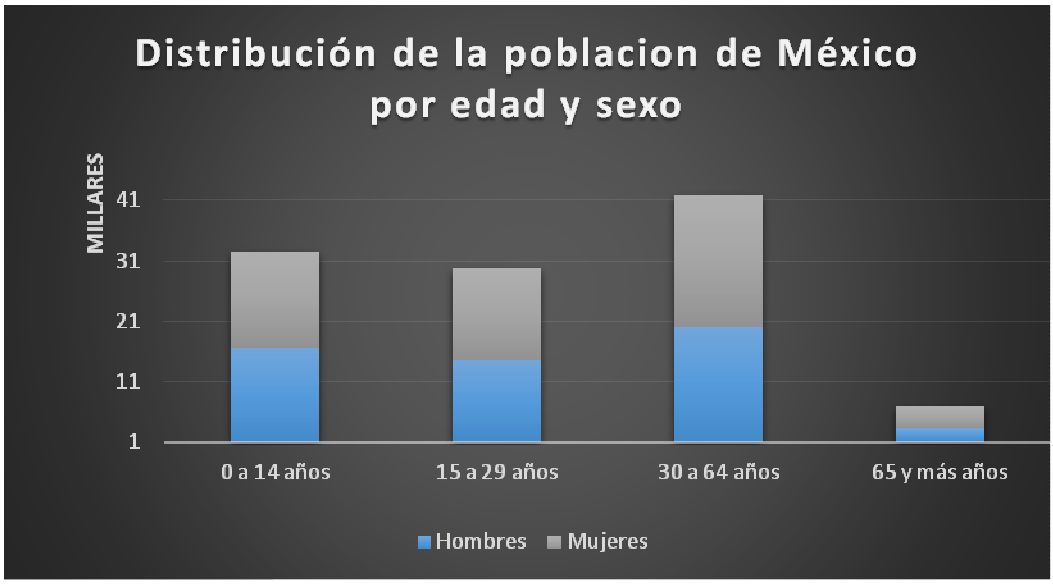
Las características sociodemográficas de la población son importantes para los recursos humanos ya que inciden directamente en su cantidad y calidad.

Una característica sociodemográfica importante es el tamaño de la población ya que repercute la oferta y la demanda de los recursos humanos, así como también da a conocer el volumen de la fuerza de trabajo de una población. Otras características a resaltar son el sexo y la edad. El sexo de las personas influye al ser el que limita, en ciertos casos, la ejecución del trabajo por parte de la persona (por ejemplo al influir sobre la mujer aspectos como las nupcias, la maternidad y la cultura en su desempeño) y al ser también el factor que cambia el

contexto del trabajo (de acuerdo al sexo se modifica las formas de ingreso, condiciones, asenso permanencia y salario de los trabajos). La edad es aquella que refleja los recursos humanos de la sociedad, tal como lo expresa María Martínez (1997) “una persona es considerada como parte de la fuerza de trabajo si su edad se encuentra dentro de un intervalo”, esto dado que al salirse del intervalo establecido por la edad propicia para el trabajo, el desempeño de los recursos humanos no es el óptimo.

En el caso de México, según datos del INEGI 2015, se cuenta con una población de 121 486 582 habitantes de los cuáles el 51.53% son mujeres, en cuanto a la edad de la población, se concentra de 30 a 64 años; esto ilustrado en la gráfica 2.5.

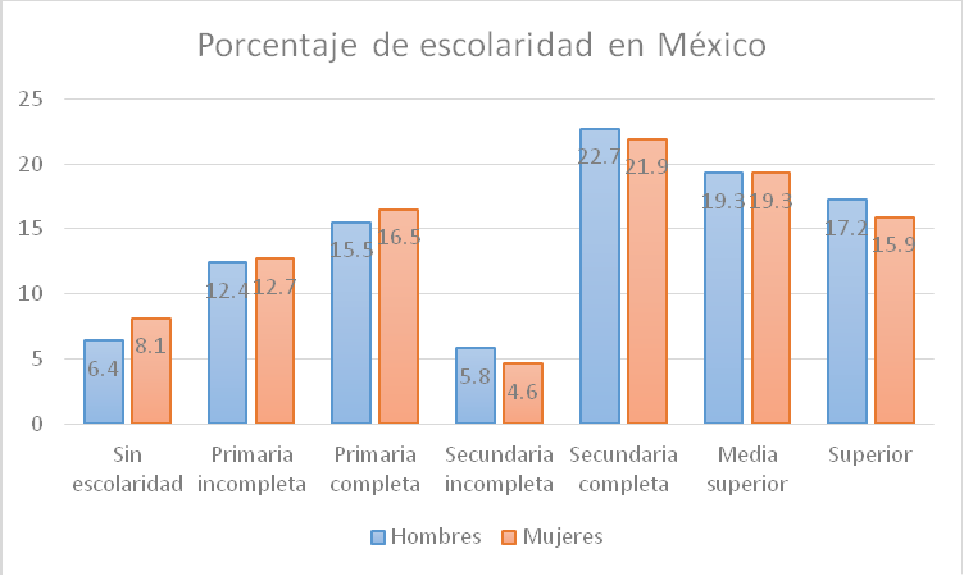
Gráfica 2.5 Distribución de la población por edad y sexo



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2015

Ahí también se pude observar que las dos columnas de en medio nos darán los recursos óptimos con los que cuenta el país, dado que la reforma constitucional emitida el 17 de junio de 2014 elevó la edad legal mínima para trabajar de 14 a 15 años y la edad para pensionarse es de 65 años para lograr el 100% de la pensión del IMSS; en este intervalo tenemos aproximadamente el 64% de la población pueden convertirse en recursos humanos óptimos, en lo referente a las condiciones físicas y mentales que tiene el cuerpo humano atribuido a la edad. Sin embargo los recursos humanos sin el aspecto óptimo atribuido a la edad, se encuentran de manera legal a partir de los 15 años dándonos un 73.3% de la población, mientras que la población económicamente activa (PEA) nos da 44.28%, es decir el 29.02% de la población no trabaja ni ha buscado trabajo y tiene la edad para hacerlo; este no es un porcentaje preocupante dado que las personas buscan prepararse antes de entrar al mercado laboral, el problema radica en aquellas personas que no ocupan su tiempo libre en algo productivo, los denominados ninis (ni estudian ni trabajan), el cual representa el 4.87% de la población total. Por otro lado dentro de los individuos que integran la PEA el 4.16% se encuentra desempleada.

Gráfica 2.6 Distribución de la población por escolaridad y sexo



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2015

Otro aspecto a señalar para describir el perfil sociodemográfico del recurso humano mexicano es la escolaridad que este posee, ya que eleva su calidad y mejora su desempeño, como menciona Sergio Medina (2003) “los niveles educativos de la sociedad, son algunos de los indicadores educativos más importantes del potencial de los recursos humanos”. En México el grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años, es de 8.6 años, donde más del 50% de la población cuenta con la secundaria terminada, pero solo poco más del 15% de la población cuenta con estudios superiores, incluyendo entre ellos la universidad y posgrados; por el lado contrario aún existe aproximadamente un 7% de la población que no cuenta con ninguna preparación. En relación a las estadísticas de estudios de la población de acuerdo al sexo, se puede apreciar que los hombres poseen un mayor grado de educación que las mujeres; esto se debe en gran parte a la cultura de la dedicación al hogar por parte de la mujer que aún existe en gran parte del país, sobre todo en las zonas rurales. Para ilustrar todo esto se encuentra la gráfica 2.6.

Acorde al porcentaje de personas sin escolaridad, el 7.6% de la población mexicana es analfabeta. Con esto se puede decir que la población de México carece de una buena educación que de mejores capacidades a sus recursos humanos.

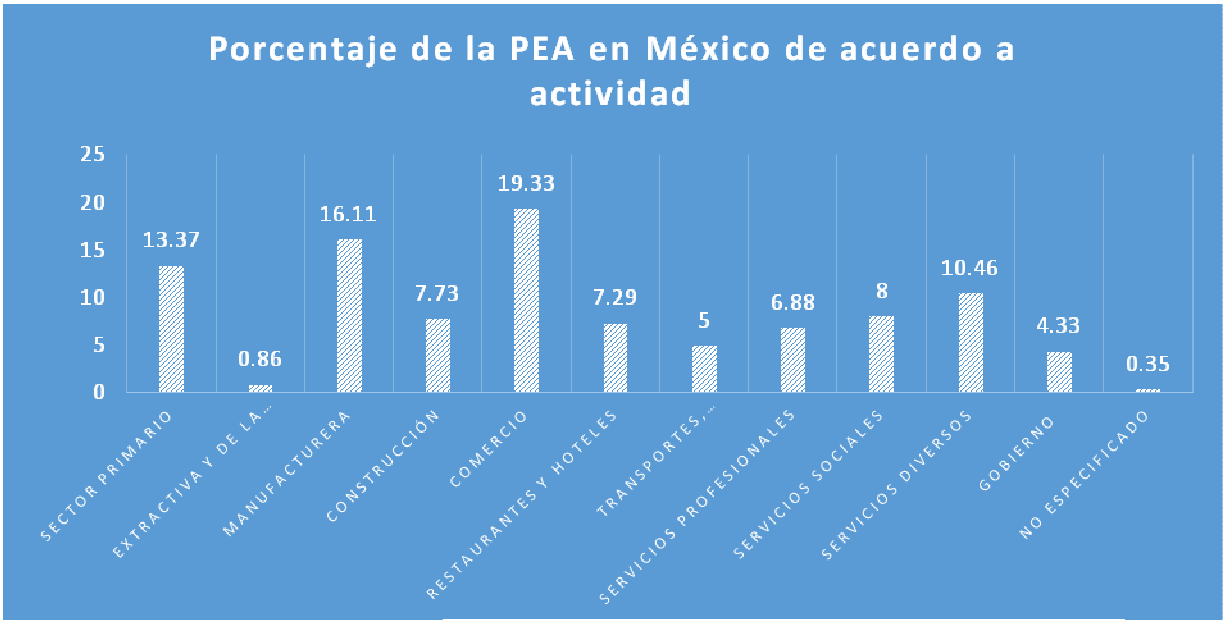
El determinar la población indígena es importante ya que además de ser un factor de discriminación en la región de Latinoamérica, puede causar limitaciones a los recursos humanos, ya que algunos de ellos únicamente hablan su dialecto de origen. En México la población hablante de lengua indígena de 5 y más años es del 6.7% de los cuales el 15.2% únicamente se comunican por medio de esta lengua, que vendría siendo aproximadamente el 1% de la población mexicana. Entre las lenguas más habladas por los pobladores se encuentran el náhuatl con el 23%, el maya con el 11%, el mixteca, Tzeltal y Zapoteca, cada uno con el 7%, el 6% Tzotzil y el restante son un conjunto de gran diversidad de lenguas. Ese porcentaje de la población que no habla más que su dialecto natal, tiene una gran limitante como recurso humano, ya que las empresas no se adaptan a estas condiciones.

Las condiciones de la salud de un trabajador influyen en sus capacidades de trabajo tanto físicas como mentales, por lo que es relevante determinarla. Los mexicanos derecho habientes a un servicios de salud constituyen el 64.6%, donde cuentan con dos principales instituciones que les brindan protección de salud pública, que son el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Dentro de otros datos relevante a la salud, de acuerdo al Banco Mundial, existen 1.6 camas de hospital por cada mil habitantes en México, lo cual es relativamente

bajo. En cuanto al bienestar de los mexicanos, se puede decir que tienen una esperanza de vida de 77.4 años, su mortalidad infantil es de 1.5 niños por cada 100; 12.60% de la población tiene algún tipo de diabetes y, con un impacto a la salud por sobrepeso de aproximadamente 24 DALYS por mil habitantes, donde un DALY representa la pérdida de un año que equivale a un año de completa salud, o equivalente a la pérdida de un año 100% saludable. Con ello podemos concluir que un poco menos de la mitad de la población mexicana se encuentra desprotegida por los servicios de salud públicos ante cualquier enfermedad, siendo las principales que aquejan al país la diabetes y el sobrepeso.

Por último se expondrá los sectores económicos de la PEA de México para dar un panorama más específico acerca de las áreas que concentra los recursos humanos del país; donde se encuentra que el 13.37% está trabajando dentro del sector primario, que abarca la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza; el sector secundario representa un 24.71% integrado por las actividades de industria extractiva y de la electricidad, industria manufacturera y construcción; por último se encuentra el sector de los servicios con un 61.33% compuesto por comercios, restaurantes y servicios de alojamiento; transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento; servicios profesionales, financieros y corporativos; servicios sociales; servicios diversos y; gobierno y organismos internacionales; resaltando que estas últimas son las más importantes para el país. Para ejemplificar mejor cada sector de la economía mexicana, agrupados de acuerdo a la actividad realizada, se encuentra la gráfica 2.7

Gráfica 2.7 Distribución de la PEA por actividad



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2015

También dentro de la anterior gráfica sale a resaltar que la actividad más realizada dentro de México es el comercio con un 19.33% de la PEA, seguido por la industria de la manufactura, actividad que se encuentra dentro del sector secundario, esto demuestra el peso que aún tiene esta actividad dentro del país. A manera de resumen de este aspecto se puede decir que México sigue la tendencia global de tener preponderancia en las actividades terciarias, sin embargo aún existe un considerable peso dentro del sector secundario que lo convierte aún en uno de los países que es utilizado para transformar la materia prima para venderla en el mercado.

Todas estas características nos dan un panorama del perfil de los habitantes de México, y sus cualidades como recursos humanos, donde encontramos que estos tienen la tendencia de desfavorecer al sexo femenino,

donde se tiene una edad óptima en la población para su aprovechamiento pero que no cuenta con la preparación esperada para ser competitiva, aunado a los riesgos de salud que la población puede enfrentar sin protección alguna.

2.4.3 Características de los Recursos Humanos en México de acuerdo a la OCDE

De acuerdo a estudios realizados por la OCDE, en México el desempleo no es un problema, aunque su tasa de empleo se ha mantenido por debajo de lo marcado por la OCDE, se ha mantenido por arriba del 60% de la población; además que nuestro país tiene, como ya lo hemos mencionado, un casi 30% de la población en posibilidades de trabajar, que no ha entrado dentro de la PEA, por lo que su tasa de desempleo en sí es baja, como puede observarse en la gráfica 2.8.

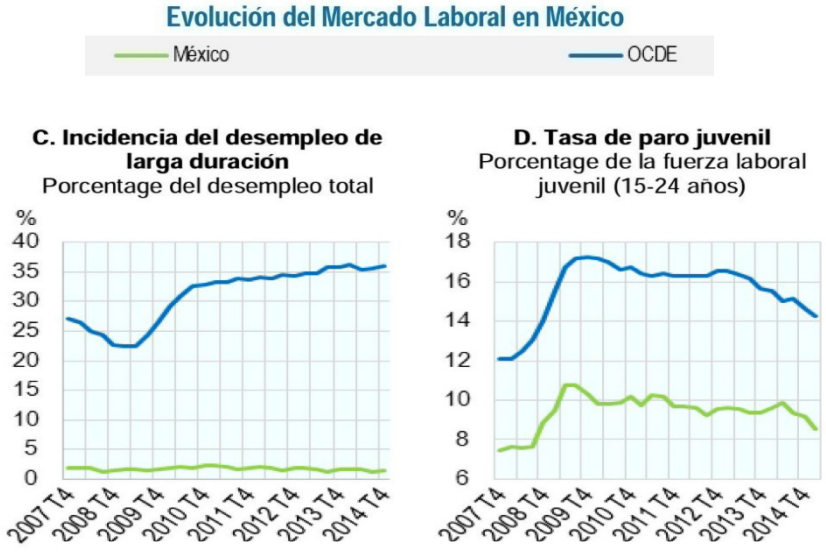
Gráfica 2.8 Evolución de las tasas de empleo y desempleo en México

Fuente: OECD (2015), "OECD Employment OUTLOOK 2015"

Lo que le preocupa a este organismo internacional es precisamente eso, la baja participación en el mercado laboral, es decir cantidad contraída de PEA dentro del país cuando existen recursos humanos para aumentarse; sobre todo porque México posee una de las más altas tasas de jóvenes ninis, que es el 24% de la población de 15 a 29 años, mientras que el promedio de la OCDE es de 14%.

Otros aspectos que apoyan que el desempleo no es problema de México, es la baja incidencia en el desempleo de larga duración, igual que la baja tasa de paro juvenil, está diciéndonos más específicamente que el desempleo en lo jóvenes no ocurre en México contrario a las tendencias globales y de América Latina. Gráfica 2.9.

Gráfica 2.9 Evolución de desempleo de larga duración y paro juvenil en México

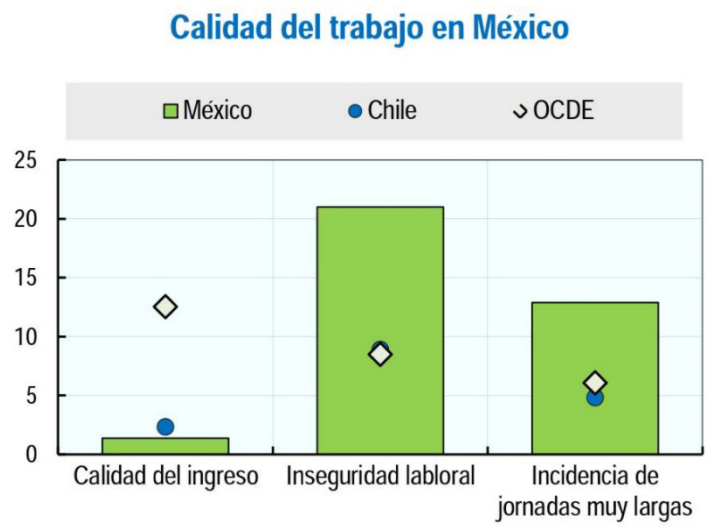


Fuente: OECD (2015), "OECD Employment OUTLOOK 2015"

Respecto al trabajo de calidad en México, la OCDE hace una comparación con Chile, que es uno de los países con más altos niveles de calidad en trabajo en Latinoamérica, y su propio promedio; dándonos como resultado un indicador negativo a México en los tres ámbitos que lo componen: calidad de salario, inseguridad laboral e incidencia en jornadas muy largas.

En la calidad del salario, México es el segundo país con el salario más bajo de los países registrados por la OCDE, con un promedio de ingreso por hora de 33 pesos, de acuerdo a datos del INEGI; además de contar con un índice de GINI de 47.91, que es el índice que mide la desigualdad en los ingresos, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde el valor 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

Gráfica 2.10
Calidad del trabajo en México



Fuente: OECD (2015), "OECD Employment OUTLOOK 2015"

En la inseguridad laboral vivida en México, se puede observar en la gráfica 2.10, que es más del doble que Chile y el promedio de la OCDE; esto se puede deber en gran parte a que en nuestro país no se cuenta con ningún tipo de seguro contra el desempleo.

Finalmente en la calidad del ambiente de trabajo, directamente relacionado con el estrés que este provoca y las horas a trabajar, se encuentra que en México hay una incidencia de horas de trabajo muy altas, donde el promedio de horas trabajadas a la semana de acuerdo a datos del INEGI es de 42.5

El último aspecto que saca a resaltar la OCDE, aunque ya este fuera de sus ámbitos principales, es el alto impuesto pagado por empleadores de salario mínimo, ya que esto puede provocar un aumento en el sector informal.

Como conclusión a este capítulo podemos afirmar que México cuenta con muchas de las características del entorno descrito de las economías emergentes como lo es el bajo desempleo pero con sueldos igualmente bajos y altas jornadas laborales, la falta de prestaciones de seguridad social (en el caso de México la inexistencia de seguros contra el desempleo y la baja cantidad de seguro de salud), y el creciente mercado informal. En lo referente a las características de los individuos que componen el recurso humano mexicano, podemos decir que tienen a la discriminación entre ellos, sobre todo con el sexo femenino, como lo que comúnmente se conoce como machismo (característica que no es común en América Latina) también existe un valor importante a las relaciones sociales sobre todo a las costumbres religiosas. Conociendo como son las características del individuo mexicano y las tendencias de las condiciones de las empresas hacia ellos, se puede tener una idea de aquellos aspectos que retrasan su rendimiento;

sin embargo para especificar un contexto empresarial y las actitudes de empleados concretos, es necesario utilizar la herramienta de clima organizacional, tema que será visto en el próximo capítulo.

CAPÍTULO III: CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un mecanismo muy comúnmente utilizado para determinar cómo se encuentra el ambiente de una organización y poder detectar sus áreas de mejora, produciendo así mejores condiciones de trabajo que harán optimizar el recurso humano (aspecto desvalorizado en México); sin embargo existe una gran variedad de conceptos, teorías, dimensiones y mediciones al momento de aplicarlo, por lo que es conveniente conocer cada uno de estos aspectos, para poder escoger el más adecuado a la organización a evaluar, así como también es pertinente detallar los beneficios que este mecanismo acarrea; dicho contenido se explicara en el presente capítulo.

3.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1.1 Clasificación por concepto

El término de clima organizacional fue introducido por primera vez en el área de la psicología en 1960 por el autor Gellerman, quien a pesar de tener vagas ideas, definió dos elementos claves: los objetivos que son todas las características atribuidas a las organizaciones, y los subjetivos que son los relacionados a las particularidades de las personas (García: 2009). Pudiendo definir así al clima organizacional como la interacción de estos elementos. A partir de ahí podemos establecer tres tendencias de conceptualización de este término.

La primera centra su atención en la organización como la responsable de influenciar el comportamiento de las personas, delimitándose únicamente a identificar el tipo de características de la organización, para buscar cambiarlas por unas más positivas. Sus principales exponentes son Forehand y Gilmer quienes describen al clima organizacional como "características permanentes que describen una organización e influyen en el comportamiento de las personas" comprendido por las variables: tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, liderazgo y dirección de metas (García: 2009).

La siguiente tendencia recae en darle prioridad al elemento subjetivo, que es el ser humano, a través del estudio de su comportamiento y motivación, es decir son aquellos que definen el clima organizacional como la adecuación de la organización a las necesidades del ser humano. De esta corriente Mcclelland, Halpin y Crofts detallan su concepción del clima organizacional como "la opinión del trabajador de la organización" tomando como elementos principales: la satisfacción de las necesidades por un lado, y por otro el gozo al realizar su trabajo (García: 2009).

La tercera tendencia se denomina enfoque de síntesis, que ejemplifica el punto medio entre los elementos objetivos y subjetivos, como ejemplo de ellos se encuentran los autores Herzberg, Likert y Dessler. El último autor nos describe que "el clima organizacional es el vínculo entre aspectos objetivos de la organización y comportamiento subjetivo del personal".

Todas estas tendencias denotan la existencia de los factores objetivos y subjetivos la diferencia radica en la importancia que le dan a cada uno, sin

embargo todos ellos comparten que el clima organizacional tiene impacto sobre el individuo.

Por otra parte las dos primeras tendencias mencionadas, tienen relación o podríamos decir que hasta se derivan, de dos grandes escuelas de pensamiento: la Gestalt y la Funcionalista.

La escuela de Gestalt, relacionada con la tendencia que prioriza los factores organizacionales, se centra en la organización de la percepción, relacionando dos principios importantes (Brunet: 1987):

- Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo

- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento

De acuerdo a esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos y se comportan en función de la forma que ellos ven ese mundo, es decir, los factores existentes en el medio son los que moldean el comportamiento del ser humano.

La escuela Funcionalista establece que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (Brunet:

1987). La diferencia con la escuela anterior es la mención de las diferencias individuales, las cuales son determinantes para el cambio de su entorno, relacionándose así con la tendencia que le da preponderancia al elemento humano.

Otra clasificación de conceptualización del clima organizacional, que no se aparta de las dos anteriormente establecidas, es la de los investigadores James y Jones, quienes identifican tres modos diferentes de investigación del clima y por tanto deriva en tres concepciones diferentes; éstas son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales (Brunet: 1987).

La medida múltiple de los atributos organizacionales define al clima organizacional como una representación de la naturaleza física de la organización, con las siguientes características:

- Describen una organización y la distinguen de otras.

- Son relativamente estables en el tiempo.

- Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Su metodología de investigación privilegia la medida objetiva de los componentes, como los son el ausentismo y la productividad.

La medida perceptiva de los atributos individuales nos dice que el clima organizacional es el que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera su grado de satisfacción, es decir el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le pueda satisfacer. Este cambia continuamente a través del tiempo ya que depende del humor de los individuos.

Por último, la medida preceptiva de los atributos organizacionales, que es la interacción de variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional; con la personalidad del individuo. Está definido a su vez por las siguientes características:

- Son percibidas a propósito de una organización.

- Pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúen con sus miembros.

Compuesto por tres variables: las variables del medio, las personales y las resultantes (surgidas de la relación de las dos primeras). Dentro de esta medida, la evaluación de las percepciones individuales acerca de la organización permite analizar la relación entre ambas, dando las características de la empresa y el rendimiento que obtiene de sus empleados; es decir lo percibido por el ser

humano dentro de la organización dirá, tanto como se encentra la compañía como el estado propio del recurso humano.

Cuadro 3.1 Definición de clima organizacional de James y Jones

		Atributos organizacionales	Atributos personales
Clima Organizacional	Objetivo	Medida objetiva	
	Perceptible	Medida perceptiva de los atributos organizacionales	Medida perceptiva de los atributos individuales

Fuente: Luc Brunet (1987) "El clima de trabajo en las organizaciones"

El recuadro 3.1 nos detalla la separación de los dos elementos que todas las conceptualizaciones de clima laboral contienen, la persona y la organización, haciéndonos ver que la organización tiene su parte perceptiva y objetiva, y el individuo o persona solo tiene la parte perceptiva, pero, que es gracias a él que la organización también tiene esa misma parte, dado que la percepción es una característica del ser humano, por lo que también se da a apreciar la relación entre ambos, y como el conjunto de todos estos elementos en sus diferentes tipos de mediciones nos da lo que es el clima organizacional.

Como se puede observar las clasificaciones hasta ahora mencionadas son en esencia la misma, haciendo la categorización de acuerdo al aspecto que

consideran predominante (ya sea el factor humano, el factor organizacional, o ambos) siendo este el que va a moldear al otro.

3.1.2 Definiciones de clima organizacional

Continuando con la conceptualización del clima organizacional, ya sin ser clasificado dentro de algún rubro, tenemos las siguientes definiciones de autores:

Litwing y Stringer conciben al clima organizacional como las percepciones que tienen los colaboradores sobre su dinámica (estructura, modelos de gestión, estilos de liderazgo, actitudes, creencias, valores y motivación).

De acuerdo a Robbins el clima organizacional es la personalidad y carácter de una organización (García: 2009). Bajo esta misma idea Brunet (1987) la explica más detalladamente al decir que “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo puede constituir su personalidad”; de ellos podemos concluir que el clima organizacional refleja la identidad de una compañía, que tomando definiciones anteriores está compuesto por elementos meramente organizacionales como por su capital humano.

Méndez menciona que el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. (Zangaro: 2011)

En conceptualizaciones más modernas tenemos al clima organizacional que de acuerdo a lo que establecen los autores Cárdenas, Barrera y Arciniegas (2009) es “El clima organizacional se puede abordar como una medida múltiple de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales que hace referencia a los valores, actitudes y opiniones personales de los empleados” y que identifica tres componentes del clima divisados por autores como Martínez y Hall de acuerdo a su mención en su artículo, los cuales son: comportamientos, estructura de la organización, y procesos organizacionales.

De esos mismos autores se añade la recopilación de las definiciones de Hall, y Martínez que dice que el clima laboral es el “conjunto de propiedades del ambiente laboral y de percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos organizacionales que afectan directa o indirectamente el comportamiento de las personas dentro de una organización”, concepción que se adoptará para la realización de esta investigación.

También es importante mencionar que al incorporarse el modelo por gestión de los recursos humanos, el clima organizacional ha sido definido como los factores que intervienen para el apego al modelo de gestión por competencias o su completa aversión, es decir ahí se encuentran los elementos para la incorporación de los .recursos humanos, sus metas y objetivos, a la empresa; y así cumplir con el modelo de gestión.

3.1.3 Clasificación operativa del clima organizacional

Un diferente tipo de clasificación, ya no enfocado en el concepto si no en la operatividad del clima organizacional, la realiza Likert, formada a través de la combinación de sus variables causales, intermediarias y finales; dando como resultado dos climas diferentes: Clima tipo autoritario y clima tipo participativo; constituidos a su vez con sus respectivas subdivisiones, y siendo uno el opuesto del otro (Brunet: 1987).

En el cuadro 3.2 se describen cada una de las subdivisiones, sus elementos y características, donde se puede ver a las diferentes clasificaciones del clima organizacional, como un proceso de cambio de un sistema con la concentración de poder absoluta en una persona a un sistema con inclusión de todo el personal en la toma de decisiones; viendo los efectos positivos que esta transición da, como el aumento en la motivación en el personal, que a su vez acarrea mayor responsabilidad y eficiencia de los recursos humanos, esto en parte a que están satisfaciendo de mejor manera sus necesidades.

La clasificación de Likert tiene un parecido a la categorización de los climas como abierto y cerrado, donde un clima abierto corresponde a una organización percibida como dinámica que procura la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros; mientras que el clima cerrado pertenece a una organización burocrática y rígida, con una insatisfacción grande por parte de los empleados (Brunet: 1987)

Cuadro 3.2 Clasificación del clima organizacional de LIKERT

Elementos	Clima autoritario		Clima participativo	
	Explotador	Paternalista	Consultivo	Participación de grupo
Métodos de mando	Estrictamente autocrático	Autoritaria pero con relaciones de confianza entre los superiores	Consulta entre superiores, subordinados mantienen relación de confianza	Delegación de responsabilidades con confianza entre superiores y subordinados
Fuerzas Motivacionales	Miedo, temor, dinero y estatus	Dinero, ego, estatus y un poco de miedo	Recompensas y castigos	Participación e implicación
Actitudes	Hostilidad total, insatisfacción total y sin sentido de responsabilidad	Hostilidad frecuente, confianza condescendiente, sin responsabilidad por el logo de objetivos e insatisfacción frecuente	Actitud generalmente favorable con sentimiento de responsabilidad y satisfacción mediana	Actitud favorable con confianza de la dirección en los empleados
Proceso de Influencia	Influencia mutua subestimada	Poca influencia ascendente y mediana influencia descendente	Interacciones moderadas superior/subordinado	Bastante influencia al trabajar en equipo con la dirección
Establecimiento de objetivos	Son tipo órdenes	Órdenes con posibles comentarios	Ordenes establecidas por discusión con empleados	Mediante la participación del grupo
Objetivos de resultados	Objetivos a nivel medio	Objetivos elevados	Objetivos muy elevados	Objetivos extremadamente elevados

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.2 Clasificación del clima organizacional de LIKERT (CONTINUACIÓN)

Elementos	Clima autoritario		Clima participativo	
	Explotador	Paternalista	Consultivo	Participación de grupo
Comunicación	Poca comunicación con alta distorsión	Poca comunicación con interacciones de condescendencia o precaución	Comunicación descendente con la poca existencia de comunicación ascendente y lateral	Comunicación descendente ascendente y lateral
Toma de decisiones	Se toman en la cumbre con poca información	Las políticas se deciden en la cumbre, la aplicación se decide en niveles más bajos y todas son de base individual	Se toman en la cumbre pero permite a los empleados las decisiones específicas	Diseminado en toda la organización
Control	Se efectúa solo en la cumbre y existe una organización informal que busca reducir el control formal	Se efectúa en la cumbre y puede existir una organización informal que pude apoyar o ser resistencia	Se delega responsabilidades de arriba hacia abajo	Responsabilidades en todos los niveles

Fuente: Elaboración propia

3.2 TEORÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para los autores que dan prioridad a las necesidades del ser humano para su correcta adecuación en la organización, el clima laboral y las teorías de las motivaciones humanas son completamente dependientes ya que es necesario conocer las motivaciones del ser humano para poder impregnar estos elementos dentro de la organización y lograr un buen clima laboral. Esto apoyado por Douglas Mcgrego, quien nos dice que “la mayoría de las acciones administrativas

se desprenden directamente del comportamiento humano, que depende a su vez de las motivaciones individuales" (Edel, García: 2007). Por ello es importante mencionar las principales teorías de las motivaciones humanas cuyos autores son Mcclelland, Maslow, Herzberg y Likert.

Mcclelland menciona que el humano reacciona a tres necesidades básicas: el logro, el poder (como necesidad de dominación) y afiliación (necesidad afectiva). Por otro lado Maslow postula un escalamiento de necesidades donde se requiere satisfacer de manera gradual y progresiva cada nivel de ellas, de manera descendente, son, en primer lugar las fisiológicas o fundamentales que son los indispensables para vivir, como la alimentación, la salud, el sexo y el afecto; después le siguen las de seguridad que consiste en cubrir las contingencias futuras, como la economía y el trabajo; posteriormente las de pertenencia o sociales dedicadas a la aceptación dentro de un grupo a manera de participación e integración; continúan las de prestigio o estima consistentes en destacar en algún ámbito; y por último las de auto realización que abarcan temas como religión, cultura, arte, familia etc. Las teorías de estos dos autores van enfocadas a determinar las necesidades de los seres humanos, que de acuerdo a su grado de satisfacción tendrán un tipo de comportamiento.

De una manera más general Douglas Mcgregor aporta dos teorías sobre el comportamiento organizacional, la primera correspondiente a la corriente previamente mencionada, denominada teoría "Y", donde se apoya en el supuesto que la gente no es perezosa, de modo que los directivos organizacionales se evocan a desarrollar sus potencialidades, dándoles herramientas como el autocontrol y la autodirección, brindándoles un entorno de confianza; conociendo que esto traerá beneficios para la organización.

En contra parte, el mismo autor elabora la teoría “X”, ya pegada al pensamiento donde la estructura organizacional es dominante del clima organizacional, al establecer un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos, en la que se asume que la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo. Considera que los trabajadores tienen pocas ambiciones y evitarán asumir responsabilidades en la mayor manera posible. En este contexto los directivos usan la coerción, control y las amenazas para obtener de los trabajadores un desempeño satisfactorio. Por lo anterior se anima a un sistema autocrático para poder optimizar el factor humano, con la idea de que la organización puede moldear al ser humano, y por lo tanto es el que tiene el control del clima organizacional.

Douglas pesaba que la combinación de estas dos teorías era lo que mejor representaba a la realidad, donde existen personas que se les necesita motivar de alguna manera para realizar el trabajo y otras que solo se les necesita dar la confianza para que exploten su potencial.

Por el lado más neutral en la priorización de los factores se encuentra la teoría de Herzberg, la cual determina los factores que influyen en el comportamiento del ser humano, detectando los intrínsecos (pertenecientes al puesto; responsabilidad, iniciativa, etcétera) y los externos (medio físico o social), analizando que los factores intrínsecos motivan favorablemente al personal, es decir lo satisfacen, pero su ausencia no produce insatisfacción, inversamente los factores externos cuando están ausentes causan insatisfacción pero su presencia no causa satisfacción, por lo que satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes y no como opuestos, es por ello que a este pensamiento se le denomina Teoría Dual (Arias: 1984).

Continuando con esta tendencia se encuentra la Teoría de los Sistemas de Organización de Likert que establece que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que ellos perciben, y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas y sus valores.” (Brunet: 1987). Dentro de las características de la organización que influyen en el comportamiento de los empleados se pueden distinguir tres tipos de variables: las causales, las intermediarias y las finales. Las primeras comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones competencias y actitudes. Las segundas reflejan el estado de salud de una empresa como las motivaciones, rendimiento, y efectividad de comunicación. Las últimas son el resultado de las dos anteriores: productividad, gastos, ganancias, pérdidas.

Herzberg y Likert comparten la idea de la interacción de los factores personales y los propios de la organización, es decir toman la percepción de algo ya establecido por la organización pero que va a ser modificado de acuerdo a la personalidad de cada persona, pero que pese al carácter individual de las percepciones estas llegan a compartirse, que es lo denominado clima laboral.

Dentro de las teorías del comportamiento, existen autores que ponen gran peso en el factor del reconocimiento para que el ser humano se sienta apreciado, y por tanto perteneciente a la organización; tal es el caso de Berne y el ya mencionado Maslow.

Los autores se han fijado en la detección del comportamiento del ser humano atribuido a diversos factores, que de manera subjetiva hacen referencia al clima organizacional, percibido en la mención de la relación ser

humano/organización; característica que define al clima organizacional. De la cercanía de estos dos elementos y sus objetivos, dependerá la motivación en alcanzarlos.

.

3.3 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Lewin construye una fórmula que estipula el comportamiento del ser humano, como la función de la persona implicada y su entorno (Edel, García: 2007):

$$C= f (P \times E)$$

Donde **C** representa la conducta individual que es causada por la persona (**P**) y el entorno (**E**). Esta fórmula es un acercamiento a la idea básica de que el clima laboral es la relación o interacción de esos dos elementos; es decir el comportamiento de un empleado dentro de una organización y el clima organizacional están estrechamente vinculados, sobre todo porque son influenciados por los mismos elementos.

3.3.1 El elemento del entorno

El elemento del entorno se refiere a todos los factores que abarcan a la organización, que no incluyen de manera directa a las personas, y que afectan al clima organizacional, entre ellos los más importantes a destacar son: la estructura organizacional y, reglamentos y políticas.

La estructura organizacional se refiera a la distribución física de las personas en la organización, a nivel estructura de trabajo y políticas. Es el conjunto de extensiones estructurales como la organización, productos, procedimientos de fabricación, la tecnología, estructura jerárquica, etc. Podríamos decir que es la estructura operacional de la empresa de manera objetiva, es decir sin incluir las alteraciones que se realizan a ella por parte del factor humano a la hora de llevarse a cabo. Dentro de ella cabe destacar lo referente al tamaño y dimensión de la organización, que es simplemente el número de empleados dentro de las organizaciones. El hecho de que este sea importante es debido al efecto que produce dentro del clima organizacional, ya que, al ir aumentando en tamaño existe una tendencia de ir deteriorando el clima, con un efecto negativo sobre el proceso social y relaciones intrapersonales en la organización (Brunet: 1987).

.

Los reglamentos y políticas están ligados a la estructura organizacional, volviéndose la institucionalización de ellas; donde se establece un papel de trabajo y de comportamiento para los empleados, para hacer útiles y eficientes sus funciones. Su impacto hacia el clima se haya en su grado de rigidez, ya que restringe el comportamiento ocasionando que a mediano o largo plazo se dé la desmotivación y por tanto la baja en el rendimiento de los empleados (Brunet: 1987).

3.3.2 El elemento de la persona

En el elemento de la persona existen aspectos psíquicos, anímicos familiares, sociales de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo y por

tanto influyen sobre él. Sin embargo los factores que más pueden destacase en su moldeamiento son: las motivaciones y las actitudes.

Las motivaciones, si bien ya han sido explicadas sus teorías con anterioridad, vale la pena definirlo de acuerdo a Kossen “los motivos son los impulsos que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro” (Edel, García: 2007). Existen recursos que utilizan las empresas para poder generar o aumentar esta motivación, estos son los más comunes:

- *Dinero.-* Su valor reside en su propiedad de obtener diversos recursos materiales, además de dar estatus y nivel social.

- *Estabilidad en el empleo.-* Da seguridad y sensación de ser competente

- *Oportunidades de ascenso promoción.-* Es el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos y habilidades por parte de la organización, es el deseo de un desarrollo económico y psicológico.

- *Condiciones de trabajo.-* Disposición de recursos materiales y tecnológicos

- *Posibilidades de participación en el trabajo.-* Satisface las necesidades de auto realización, promoviendo el sentimiento de competencia.

- *Ambiente social del trabajo.-* Desarrolla la conducta social, consolidando la cohesión, la participación y la colaboración.

- *Oportunidad de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas.-* Dentro de las funciones a desempeñar en el trabajo, se deben explotar los conocimientos, habilidades y destrezas, para sentir satisfacción y competencia.

Las actitudes por otra parte, son definidas por Helliegel y Colbs como “Las tendencias relativamente duraderas de sentimientos, creencias y comportamientos, dirigidos hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos”. (Edel, García: 2007). Estas se integran por tres componentes relacionados entre sí: el cognitivo, el afectivo y el de comportamiento. El componente cognitivo son los conocimientos, creencias e información acerca de la persona. El afectivo se refiere a los sentimientos, emociones, sensibilidades y disposición de ánimo sobre alguna persona. Por último el componente del comportamiento es la predisposición a actuar de acuerdo a una evaluación favorable o desfavorable de algo.

Cabe resaltar que si bien están delimitados los elementos y los factores que los componen, es casi imposible encontrarlos en su forma pura, es decir, sin que el otro elemento haya tenido influencia sobre él, dada que esa relación es inevitable y es lo que da origen al clima organizacional.

3.3.3 Factores integrados por ambos elementos

También existen factores que no pertenecen a ningún elemento, porque su nacimiento se efectúa como fruto de la interacción entre ambos. Tal es el caso del poder y el liderazgo, cuya estructura proviene de forma directa o indirecta, de la organización y que se materializa a través de las personas. Como ejemplo Brunet (1987) nos dice que “Un clima de tipo autocrático debería normalmente hacer surgir líderes fuertemente orientados hacia la estructuración y la tarea efectiva, mientras que un clima de tipo participativo debería dar origen a líderes orientados y preocupados por las relaciones interpersonales con sus empleados” Ahí más que nada el autor se centra en los líderes formales de la institución, en otras palabras los que son designados directamente por la estructura organizacional, más no en los que surgen como oposición o alternativa a ella. Demuestra a su vez el involucramiento de los elementos organización y persona en este concepto, dándole mayor peso al primero de ellos que es el que modificará al segundo. Esto lo fundamenta posteriormente con la teoría del sistema de reproducción de líderes que dice que “los individuos promovidos recientemente a un puesto de autoridad adoptan el estilo de liderazgo de su predecesor, puesto que perciben que su comportamiento es reconocido y apoyado en la organización”.

A forma de definición Koontz y Weihich consideran al liderazgo como “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente a la consecución de metas grupales”. Evocando a características que debe tener una persona para animar a los trabajadores a ser más productivos. Sin embargo es una definición muy cerrada, ya que existen diversos tipos de líderes, que no siempre utilizan esos mecanismos, ni buscan esa meta; como ejemplo a ello se establecerá lo dicado por Zepeda, que realza los

tipos de liderazgo en las organizaciones mexicanas (Edel, García: 2007). Esto porque dicho factor es cambiante de acuerdo al contexto (compañía), por lo que es normal que de un país a otro se tengan diferentes tipos de líderes:

- *El líder autocrático.*- Vigente y ampliamente difundido, toma todas las decisiones y confía únicamente en su capacidad.

- *El líder carismático.*- Atrae a sus seguidores emocionalmente, busca ser admirado y reconocido por los demás, y cuando esto no sucede actúa de forma negativa.

- *El líder situacional.*- Se comporta con sus seguidores dependiendo de su nivel de madurez organizacional de los mismos.

- *El líder participativo.*- Busca oportunidades con riesgos y con una visión compartida con sus seguidores, impulsa la colaboración y el desarrollo de sus trabajadores.

- *El líder relacional.*- Requiere características y cualidades del líder en un contexto sociopolítico y laboral particular.

- *El líder por asesoría.*- Adopta el rol de acuerdo a los establecido por los nuevos modelos de la organización.

- *El líder competitivo.*- Es el que forma parte del equipo de trabajo, en el nivel que lo haría cualquier miembro, identificando en lo que es mejor cada uno de los integrantes del equipo y proporcionando experiencia y consejos.

Se puede concluir que existe una gran diversidad de tipos de líderes que al depender del contexto y de la persona, que dan una infinidad de variables.

Otro factor de este tipo son las relaciones de trabajo, que se tornan institucionalizadas a través de un sindicato, su aparición y función dependerá del clima organizacional, ya que la sindicalización es un mecanismo legal, socialmente reconocido, que permite a sus afiliados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en su contexto de trabajo; es decir, la inconformidad con el clima organizacional, facilita e incrementa la formación de sindicatos, tal es el caso del sistema totalitario.

Existen de acuerdo a De Coftiis y Le Louran, algunas características que predisponen a los empleados a sindicalizarse (Brunet: 1987), que son:

- *Autonomía.*- La iniciativa y la autonomía dada a los individuos en el ejercicio de su trabajo.

- *Apoyo.*- El apoyo que ofrece la dirección a los empleados.

- *Reconocimiento.-* El tipo de reconocimiento otorgado por la organización para el trabajo bien hecho.

- *Equidad.-* El sentimiento de justicia y equidad que perciben los empleados de parte de la organización.

Las ganas de obtener o mejorar las características enunciadas es lo que motiva a los empleados a organizarse a través de las relaciones laborales para la creación de los sindicatos. Su concepción ambivalente entre persona y organización se explica al momento en que dicha relación es efectuada entre los seres humano gracias a las condiciones formadas por la organización, en este contexto la priorización del elemento de la persona es evidente. En el caso específico de los sindicatos el papel de la organización recae en el motivo de la realización de dicho grupo organizado, que es el de querer cambiar explícitas características que la organización les está determinando.

3.4 DIMENSIONES Y MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para el estudio del clima organizacional sus elementos y su relación, se ha dividido el clima en diversas dimensiones que a su vez están estrechamente relacionados con la medición.

La medición del clima organizacional de acuerdo a Méndez, es el diagnóstico de percepción y actitud de los empleados frente al clima

organizacional; mientras que de una forma más completa García y Bedoya lo conceptualizan como el observar el comportamiento y desarrollo de los empleados, recolectando la información a través de entrevistas directas y cuestionarios.

Las dimensiones son aquellos aspectos susceptibles de afectar el comportamiento del individuo, determinando su taxonomía por las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

La concepción de clima subjetiva y dependiente de la opinión del autor, cambia las dimensiones que lo integran y su prioridad, modificando también la medición del clima; por lo que vale la pena mencionar algunos ejemplos de ellos (Brunet: 1987):

Likert, mide la percepción del clima en función a 8 dimensiones:

- *Los métodos de mando.-* Forma en que se influye en los empleados.

- *Las características de las fuerzas motivacionales.-* Procedimientos documentados para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

- *Las características de los procesos de comunicación.-* Naturaleza y ejercicio de la comunicación.

- *Las características de los procesos de influencia.-* Establecimiento de los objetivos con la interacción subordinado/superior.

- *Las características de los procesos de toma de decisiones.-* Base de información de las decisiones y reparto de funciones.

- *Las características de los procesos de planificación.-* Como se fijan los objetivos o directrices.

- *Las características de los procesos de control.-* Ejercicios y distribución del control.

- *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.-* Planificación y formación deseada.

Por otra parte Litwin y Stringer miden el clima organizacional en función de 6 dimensiones:

- *Estructura.-* Percepción de las obligaciones de las reglas y políticas.

- *Responsabilidad individual.-* Sentimiento de autonomía

- *Remuneración.-* Equidad en la remuneración.

- *Riesgos y toma de decisiones.*- Percepción del nivel de reto y riesgo.

- *Apoyo.*- Sentimientos de apoyo y amistad.

- *Tolerancia al conflicto.*- Confianza en el clima organizacional y forma de asimilar problemas.

Otro mecanismo de medición del clima consiste en dividirlo en 6 dimensiones de acuerdo a Brown y Leigh (Edel, García: 2007):

- *Apoyo superior inmediato.*- Ayuda y ánimo de los jefes hacia los trabajadores.

- *Claridad de rol.*- Percepción de las funciones y papel dentro de la institución de los trabajadores.

- *Contribución personal.*- Sentimiento de utilidad dentro de la institución.

- *Reconocimiento.-* Percepción del aprecio del esfuerzo y trabajo por parte del empleado.

- *Expresión de los propios sentimientos.-* Manifestación de la opinión del trabajador dentro de la institución.

- *Trabajo como reto.-* Confrontación de los desafíos del trabajo por parte del empleado.

Como es apreciado, las dimensiones del clima pueden variar considerablemente en cuanto a cantidad y conceptos, sin embargo, para evaluar el clima de la organización es necesario que el instrumento abarque, de acuerdo a Brunet (1987), mínimo las dimensiones de: autonomía individual, estructura que impone el puesto, tipos de recompensas y, consideración, agradecimiento y apoyo.

La autonomía individual estará formada por la responsabilidad e independencia de los individuos y rigidez de la organización. La estructura que impone el puesto medirá la cooperación entre trabajadores y jefes para el establecimiento de objetivos y métodos de trabajo. El tipo de recompensa se basa en aspectos monetarios y de promoción. Y por último la consideración agradecimiento y apoyo, serán los estímulos y apoyo por parte del jefe.

Para elegir al autor que dicte las dimensiones para medir el clima organizacional dentro de una empresa, se considera necesario tener una vaga idea de la situación actual y una concepción precisa de la situación ideal, esto considerando la opinión de los empleados; para así poder encontrar la herramienta de medición de clima organizacional que contenga las dimensiones que queremos mejorar, además por supuesto de las dimensiones básicas ya mencionadas.

De las herramientas predilectas para medir el clima organizacional de acuerdo a la mayor parte de los autores está el cuestionario, donde su calidad reside en su capacidad para medir las dimensiones importantes o pertinentes del clima organizacional. Generalmente los cuestionarios utilizados presentan preguntas que describen hechos particulares, que se proponen medir el grado de identificación con dicha oración por parte de los trabajadores; cuyas respuestas son de tipo nominal o de intervalo.

3.5 BENEFICIOS DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL RESPECTO A LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión correcta del clima organizacional tiene un efecto positivo directo sobre la satisfacción de los individuos en el trabajo. Según Lauroche y Delorme la satisfacción en el trabajo es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo” (Brunet: 1987), donde se vuelve a retomar los elementos básicos del clima y nos demuestra que su resultado más directo es la satisfacción de los individuos.

De acuerdo a diversos estudios presentados en la obra de Brunet la satisfacción está relacionada con todos los elementos del clima, mientras que el rendimiento en el trabajo está relacionado a más del 60% de las dimensiones.

Sin embargo, cabe señalar cuáles son las dimensiones del clima más implicadas en relación a la satisfacción del personal:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

- La cohesión del grupo de trabajo.

- El grado de implicación en la tarea.

- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

De las funciones más importantes del clima organizacional es la optimización de los recursos humanos, que se encuentra al aumentar su rendimiento, esto se da gracias a detectar las necesidades y metas a satisfacer del ser humano y poder integrarlas en su contexto laboral, como se explica en el diagrama 3.3.

Cuadro 3.3 Clima, satisfacción y rendimiento

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los autores Pérez y Uzcategui estas son las razones principales para realizar la medición del clima organizacional (Visbal: 2014):

- Ya que obstaculiza o facilita el logro de objetivos de la organización.

- Porque evalúa a las organizaciones de manera holística, sistémica y considerando la fenomenología global.

- Permite la autorreflexión de la percepción compartida en los trabajadores consultados.

- Se toman acciones compartidas y motiva el trabajo en equipo.

Por otra parte para los autores Cárdenas, Barrera y Aciniegas su importancia radica en la forma en cómo afecta directamente los procesos organizacionales de la empresa y los psicológicos de los empleados, influyendo así en la productividad, satisfacción laboral y bienestar del trabajador; que de acuerdo a Edel y García, a su vez impactará en una mejor posición competitiva a través de mejores prácticas administrativas.

Entre los beneficios que trae consigo el detectar y mejorar el clima organizacional, se encuentra el éxito en la aplicación de diferentes mecanismos que buscan el desarrollo de la empresa, por lo que se puede decir que el clima organizacional es un facilitador para el logro del desarrollo, para ejemplificarlos se encuentra el cuadro 3.4, que explica la relación que tiene el clima organizacional con las herramientas para el desarrollo.

Cuadro 3.4 Herramientas para el desarrollo y clima organizacional

Herramienta para el desarrollo	Descripción	Elementos que necesita del clima organizacional
Administración por objetivos	Busca motivar al empleado mediante su participación en el establecimiento de objetivos y su alcance, para aumentar la productividad	Existencia de un buen sistema de comunicación, sentimiento de implicación, oportunidades de participación
Círculos de calidad	Busca identificar y solucionar problemas de trabajo a través de reuniones periódicas con empleados voluntarios	Oportunidades de participación, ambiente de cooperación.
Evaluación del rendimiento	Busca evaluar la ejecución de un trabajo con apreciación sistémica de un empleado preparado.	Existencia de promociones y cambios, ambiente participativo y de confianza

Fuente: Elaboración propia

Como resumen podemos decir que las herramientas para la búsqueda del desarrollo necesitan de un clima organizacional que permita principalmente, la participación de los empleados, para poder lograr la correcta implementación de la herramienta así como su éxito.

Por el lado contrario, si es que no se atiende la mejora del clima organizacional, esto va causar diversos efectos negativos, como lo pueden ser las huelgas y quejas como signo de frustración y la no implicación en el trabajo. Otro efecto es el aumento de los accidentes, ya que se desarrolla indiferencia hacia el trabajo, sobre todo gracias a las bajas tasas de movilidad y pocas oportunidades de cambio y promoción, también debido a lo enunciado por Brunet (1987) “Entre más forzado sea el clima, más susceptible será el empleado de tomar riesgos inútiles, para querer demostrar su capacidad en el trabajo”, de ello podemos concluir que en un clima autoritario, que no tiene la motivación de mejorar, tendrá una tasa de accidentes más elevada.

Siguiendo esta línea, el ausentismo también es un efecto negativo de la percepción de un clima organizacional cerrado. Según Blenger “el ausentismo, por razones diferentes a las de enfermedad, es una forma de retraso temporal y momentáneo de una organización” (Brunet: 1987). Esto es la búsqueda de un escape por parte de los individuos que aborrecen el ambiente vivido en la organización, en gran parte causado por molestias o insatisfacciones percibidas.

En resumen la medición del clima organizacional es necesaria para detectar áreas de mejora en la organización, que permitan al trabajador aumentar su satisfacción y de manera colateral y su productividad. Además de dar un ambiente

propio para las herramientas de desarrollo organizacional y eliminar los efectos negativos.

Como conclusión a este capítulo podemos decir que aun cuando existen diversos conceptos del clima organizacional, estos se basan en la interacción de la organización y la persona, y que únicamente varían de acuerdo a la importancia que se le dé a cada uno y los factores que intervienen en ella, y es de ahí donde se derivan las diferentes teorías y elementos que lo componen. En cuanto a los diferentes tipos de climas que se pueden hallar en una organización, la clasificación más común es la realizada por Likert donde se pasa de un clima autoritario a uno participativo (con sus diferentes subdivisiones) de acuerdo al grado de concentración de poder que se tenga dentro de la organización; dicho categorización sirve para ubicar donde se encuentra la empresa y a donde desea llegar, y en base a ello escoger el método de medición apropiado, ya que de acuerdo a lo revisado en este y los anteriores capítulos, el recurso humano es de vital importancia y es necesario su optimización, para lo que la herramienta de clima organizacional ayudará a detectar las áreas de mejora que hará a los empleados dar un mejor rendimiento al aumentar su grado de satisfacción. Tal como se realizará en el siguiente capítulo donde se describirá el estudio de caso de la empresa Logomundo.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE CASO: INVESTIGACIÓN DE CAMPO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LOGOMUNDO

Como se ha visto las empresas establecidas en México tienen el problema recurrente de no optimizar al máximo sus recursos humanos, desperdiciando potencial para aumentar su productividad y competitividad, y que puede detectarse a través de la determinación del clima organizacional. Para corroborar dicha afirmación se expondrá el estudio de campo de la empresa Logomundo, donde a través de una investigación de campo se obtuvieron los resultados de su clima organizacional que proporcionaron las áreas de mejora para sus recursos humanos

4.1 OBJETO DE ESTUDIO

La sociedad mercantil Logomundo se dio de alta ante el Registro Público de la Propiedad y Comercio en el año 2005, quedando constituida como una sociedad anónima de capital variable, con el objeto social entre otros de la compraventa, importación, exportación, distribución, almacenamiento, producción, hilado, estampado, impresión, conservación, distribución, consignación, intermediación, maquila, fabricación, transformación y producción, y toda clase de emblemas, bordados, artículos y materiales susceptibles de comercializarse. Su domicilio se encuentra establecido dentro de la ciudad de Puebla en el estado con el mismo nombre.

4.2 SUJETOS

La población de objeto de estudio estuvo integrada por los trabajadores de la empresa Logomundo, específicamente del personal de staf, que está integrado por 12 personas con los siguientes cargos:

- Coordinador de comercio exterior
- Coordinador de recursos humanos
- Coordinador de embarques
- Coordinador de contabilidad
- Coordinador de compras
- Coordinador de sistemas
- Coordinador de seguridad
- Asistente de ventas (2)

- Diseñador (2)

- Vendedor

Respecto a la muestra se aspiró a hacer una recolección total de la población objetivo, sin embargo al ser utilizado un medio electrónico y anónimo para realizar la encuesta, la muestra se redujo a 6 personas dada la limitada participación de los mencionados trabajadores, con lo que cambio el tipo de muestreo a no probabilístico a través de sujetos voluntarios.

4.3 SITUACIÓN ACTUAL

El recurso humano dentro de la empresa Logomundo tiene un proceso ya establecido en el que en primera instancia se empieza con la contratación del individuo de 30 a 60 días, durante los cuales se le otorga una capacitación a manera de inducción al puesto de trabajo. Posteriormente se realiza una evaluación de los conocimientos adquiridos y se determina su contratación por un periodo más largo o su fin de contrato; de ser contratado es incorporado en la matriz de responsabilidades y habilidades. Cada año se le realiza al personal una evaluación y una encuesta a los empleados, que son llevados a los gerentes para su respectivo análisis que determina las mejoras pertinentes, como capacitaciones o acciones correctivas.

Por medio de las encuestas a los empleados, practicadas dentro de la organización en el año 2015, se ha determinado que los trabajadores perciben un bajo nivel de satisfacción con la empresa, con su puesto de trabajo, y con nivel de remuneración obtenido. Esto nos muestra que existen aspectos dentro de la organización que están causando la insatisfacción de los empleados y que por ende podría estar reduciendo su productividad. Por lo que es recomendable hacer un estudio de clima organizacional para encontrar dichos factores y proponer acciones para su mejora.

4.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.4.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo no experimental, al no manipular las variables y únicamente observar el contexto de la empresa en relación a ellas; estas medibles a través de la percepción de los trabajadores.

Su enfoque será de tipo mixto ya que la herramienta utilizada para recabar la información será el cuestionario con preguntas cerradas, perteneciente a estudio cuantitativo y la inexistencia de manipulación de variables es característico del enfoque cualitativo.

Su alcance será descriptivo al sólo manifestar el estado del clima organizacional dentro de la empresa Logomundo, recolectando los datos de cada dimensión de este fenómeno y encontrando sus áreas de oportunidad de mejora.

4.4.2 Métodos, técnicas e instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de información es el cuestionario de Brown y Leigh, al ser un cuestionario ya aplicado dando altos niveles de confiabilidad en casos mexicanos.

El cuestionario se integra por 21 reactivos, divididos en seis dimensiones: apoyo del superior inmediato, claridad de rol, contribución personal, reconocimiento, expresión de los propios sentimientos y. trabajo como reto. Sus respuestas son cerradas a cinco opciones y estas responden a un escalamiento tipo Likert, el cual mide la actitud de los sujetos hacia ciertos elementos de su entorno, donde a mayor puntuación mejor es la percepción hacia ese factor. Algunos reactivos están expresados de forma inversa, por lo que se invirtió la puntación de la respuesta.

Cuadro 4.1 Opciones de respuesta

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.2 Dimensiones del cuestionario de Brown y Leigh

Dimensión	Preguntas del cuestionario
1. Apoyo del superior inmediato	1, 2, 3, 4, 5.
2. Claridad de rol	6, 7, 8.
3. Contribución personal	9, 10, 11, 12.
4. Reconocimiento	13, 14, 15.
5. Expresión de los sentimientos	16, 17, 18, 19.
6. Trabajo como reto	20, 21.

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de los cuestionarios se realizó a través de una plataforma en internet, para lo cual se les pidió a los empleados su cooperación y se les envió a sus correos el link para entrar a la encuesta y poderla contestar de manera anónima, esto con la finalidad de que pudiesen expresar su verdadera opinión sin miedo a una represión futura, por ello se hace referencia a una muestra no probabilística de sujetos voluntarios.

Para obtener las puntuaciones en los escalamientos de tipo Likert, se obtienen sumando los valores alcanzados respecto a cada afirmación. Por ello, se denomina escala aditiva. Para ello, se efectuaron las siguientes acciones:

En primer lugar, se realizó la sumatoria por cada pregunta y cada dimensión en cada uno de cuestionarios, en este punto cabe señalar que algunos reactivos estaban expresados en forma inversa, por lo cual fue necesario invertirlos antes

de la calificación. Después se hizo la sumatoria general por cuestionario. Una vez que se disponía de todos los puntajes de la muestra, se construyó una escala por rango y actitud (muy favorable, favorable, desfavorable y muy desfavorable) para cada una de las dimensiones y variables manejadas en esta investigación. Posteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados estadísticos; la media, mediana, moda, desviación estándar, el puntaje mínimo y máximo, por pregunta y dimensión. Más adelante se procedió a presentar los resultados.

4.5 RESULTADOS

Los resultados se presentarán de acuerdo a cada dimensión con sus respectivas preguntas, que integran el cuestionario de Brown y Leigh, señalando la precepción de los trabajadores hacia cada una de ellas.

4.5.1 Apoyo del superior inmediato

1. Mi jefe es flexible en relación al cumplimiento de mis objetivos

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	1	5	0	0	0
Porcentaje	16.67%	83.33%	0%	0%	0%

Promedio ponderado
4.17

Media:	4.17
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.372
Puntaje más alto	5

Puntaje más bajo	4

2.Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	0	6	0	0	0
Porcentaje	0.00%	100.00%	0%	0%	0%

Promedio ponderado
4

Media:	4
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0
Puntaje más alto	4
Puntaje más bajo	4

3.Mi jefe me da la autoridad de hacer las cosas como yo creo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	0	3	3	0	0
Porcentaje	0.00%	50.00%	50%	0%	0%

Promedio ponderado
3.5

Media:	4
Mediana:	3.5
Moda	3.5
Desviación estándar	0.5
Puntaje más alto	4

Puntaje más bajo	3

4. Soy cuidadoso en la aceptación de responsabilidades porque mi jefe frecuentemente es crítico de las nuevas ideas

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	1	4	1	0	0
Porcentaje	16.67%	66.67%	17%	0%	0%

Promedio ponderado
2

Media:	2
Mediana:	2
Moda	2
Desviación estándar	0.577
Puntaje más alto	3
Puntaje más bajo	1

5.Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	1	4	1	0	0
Porcentaje	16.67%	66.67%	17%	0%	0%

Promedio ponderado
4

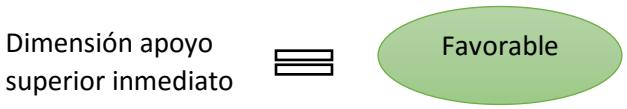
Media:	4
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.577
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	3

Con la suma de los datos de estas cinco preguntas que constituyen la primera dimensión, se formuló los siguientes datos estadísticos de acuerdo al conjunto de respuestas por cada empleado:

Media:	17.67
Mediana:	18
Moda	18
Desviación estándar	1.37
Puntaje más alto	20
Puntaje más bajo	16
Rango potencial	5 a 25

Donde se ha establecido que:

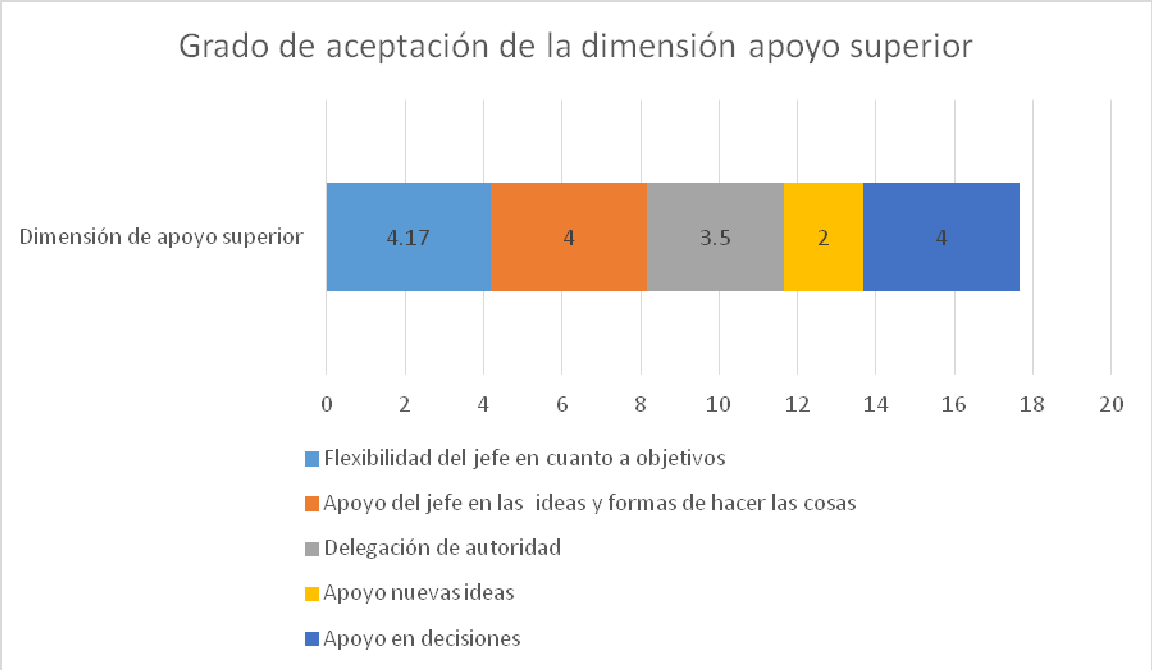
Rango	Actitud
21 a 25	Muy favorable
16 a 20	Favorable
11 a 15	Desfavorable
10 o menos	Muy desfavorable



Por lo que al tener una media de 17.67 la dimensión de apoyo superior se encuentra percibida con una actitud **favorable** por parte de los empleados, sin embargo hay que tomar en cuenta que respecto a la delegación de responsabilidades de los superiores a los empleados, plateada en la pregunta 3, los encuestados ya no presentan una mayoría en estar de acuerdo con la existencia de esta; además de que la cuestión de la innovación dentro de las responsabilidades, mencionada en la pregunta 4 es casi nula, al haber más de un 80% de los empleados que manifiestan la critica a las nuevas ideas.

Con esto podemos decir que de manera general la dimensión se encuentra bien ya que el 100% de los empleados calificó a esta dimensión como “favorable”; sin en cambio si la desintegramos por pregunta nos damos cuenta que existen aspectos que no están delo todo bien, que son los mencionados anteriormente. Todo esto como se expresa en la gráfica 4.1

Gráfica 4.1 Grado de aceptación de la dimensión apoyo superior



La gráfica nuevamente refleja que las aportaciones de las preguntas al grado de aceptación de la dimensión son desiguales.

4.5.2 Claridad de rol

6. Tengo perfectamente claro cómo hacer mi trabajo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	1	5	0	0	0
Porcentaje	16.67%	83.33%	0%	0%	0%

Promedio ponderado
4.17

Media:	4.17
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.372
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	4

7. La cantidad de responsabilidad y esfuerzo que se espera de mi trabajo está claramente definida

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	1	3	2	0	0
Porcentaje	16.67%	50.00%	33%	0%	0%

Promedio ponderado
3.83

Media:	3.83
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.6871
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	3

8. Las normas de desempeño en mi área son bien entendidas y comunicadas

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	1	4	1	0	0
Porcentaje	16.67%	66.67%	17%	0%	0%

Promedio ponderado
4

Media:	4
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.57
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	3

En conjunto de esta dimensión tenemos los siguientes datos estadísticos:

Media:	12
Mediana:	12
Moda	12
Desviación estándar	1.52
Puntaje más alto	15
Puntaje más bajo	10
Rango potencial	3 a 15

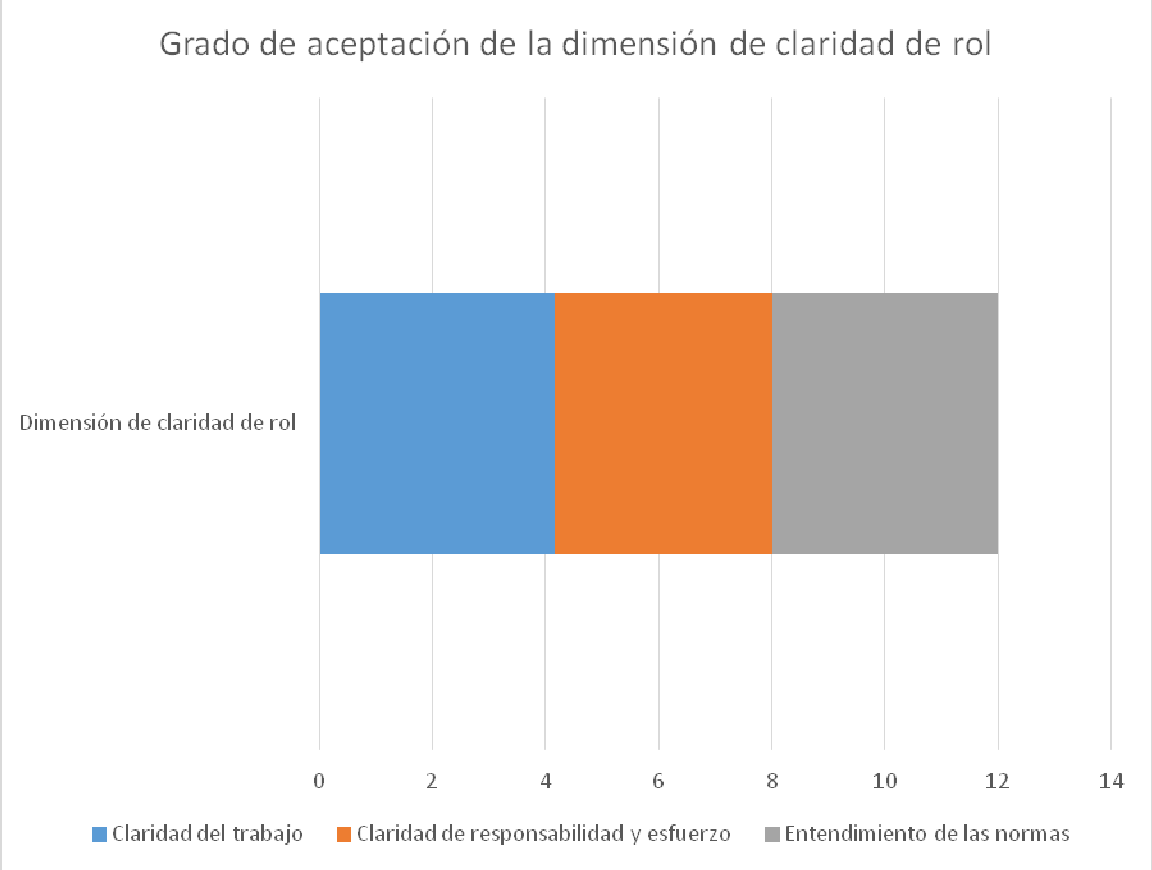
Donde:

Rango	Actitud
13 a 15	Muy favorable
10 a 12	Favorable
7 a 9	Desfavorable
6 o menos	Muy desfavorable

Dimensión claridad de rol = Favorable

Con una media de 12 se encuentra que la dimensión de claridad de rol se localiza calificada como **favorable** por los empleados con el 83.33% y el resto calificándola como muy favorable.

Gráfica 4.2 Grado de aceptación de la dimensión claridad de rol



En esta dimensión, a excepción de 3 respuestas que fueron indecisas, se oscila en todas las preguntas a favor de características positivas de este rubro, dando a entender que los individuos tienen una alta claridad de su rol y que no existe problema alguno con esta dimensión.

Se expresa claramente mediante el gráfico 4.2 la igualdad apreciación positiva en cada pregunta que compone esta dimensión.

4.5.3 Contribución personal

9. Me siento útil en el trabajo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	1	5	0	0	0
Porcentaje	16.67%	83.33%	0%	0%	0%

Promedio ponderado
4.17

Media:	4.17
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.3726
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	4

10. Mi trabajo bien hecho hace la diferencia

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	3	2	1	0	0
Porcentaje	50.00%	33.33%	17%	0%	0%

Promedio ponderado
4.33

Media:	4.33
Mediana:	4.5
Moda	5
Desviación estándar	0.7456
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	3

11. Me siento pieza clave en la organización

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	0	5	1	0	0
Porcentaje	0.00%	83.33%	17%	0%	0%

Promedio ponderado
3.83

Media:	3.83
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.3726
Puntaje más alto	4
Puntaje más bajo	3

12. El trabajo que hago es muy valioso para la organización

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	2	3	1	0	0
Porcentaje	33.33%	50.00%	17%	0%	0%

Promedio ponderado
4.17

Media:	4.17
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.6871
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	3

Los datos estadísticos compuestos por estas cuatro preguntas que dan forma a esta dimensión son:

Media:	16.5
Mediana:	17
Moda	17.5
Desviación estándar	1.5
Puntaje más alto	18
Puntaje más bajo	15
Rango potencial	20 a 4

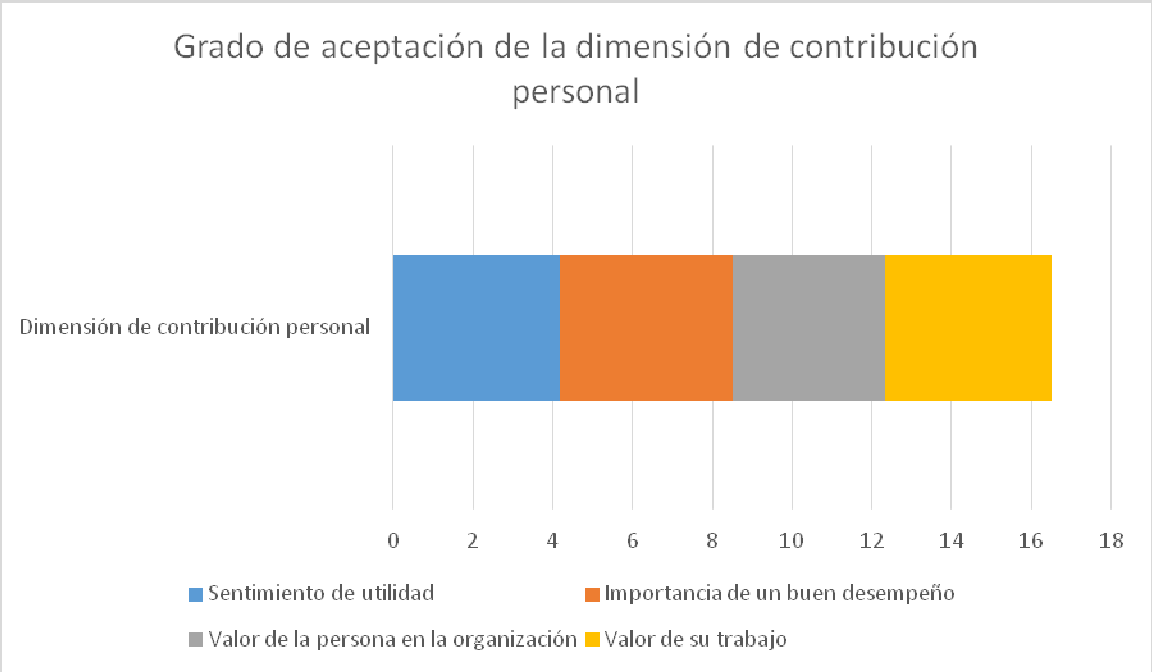
Donde:

Rango	Actitud
17 a 20	Muy favorable
13 a 16	Favorable
9 a 12	Desfavorable
8 o menos	Muy desfavorable

Dimensión contribución personal = Muy Favorable

Gracias a que la dimensión tiene un promedio de 16.5 se encuentra catalogada como con una actitud **muy favorable** por parte de los empleados, individualmente el 66% apoya esta categorización, donde los restantes lo denominan como “favorable”.

Gráfica 4.3 Grado de aceptación de la dimensión contribución personal



Se puede observar en el grafico 4.3 la cooperación pareja de los distintos aspectos evaluados por cada una de las preguntas al logro del promedio de la dimensión, concluyendo que los empleados de la empresa conocen el valor de utilidad de sí mismos y su trabajo dentro de la organización.

4.5.4 Reconocimiento

13. Casi nunca siento que mi trabajo no es reconocido

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	0	5	1	0	0
Porcentaje	0.00%	83.33%	17%	0%	0%

Promedio ponderado
3.83

Media:	3.83
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.3726
Puntaje más alto	4
Puntaje más bajo	3

14.Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	0	5	1	0	0
Porcentaje	16.67%	83.33%	0%	0%	0%

Promedio ponderado
3.83

Media:	3.83
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.3726

Puntaje más alto	4
Puntaje más bajo	3

15. La organización reconoce el significado de la contribución que hago

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	0	5	1	0	0
Porcentaje	0.00%	83.33%	17%	0%	0%

Promedio ponderado
3.83

Media:	3.83
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.3726
Puntaje más alto	4
Puntaje más bajo	3

Los datos estadísticos en conjunto de esta dimensión son:

Media:	11.5
Mediana:	12
Moda	12
Desviación estándar	0.7637
Puntaje más alto	12
Puntaje más bajo	10
Rango potencial	3 a 15

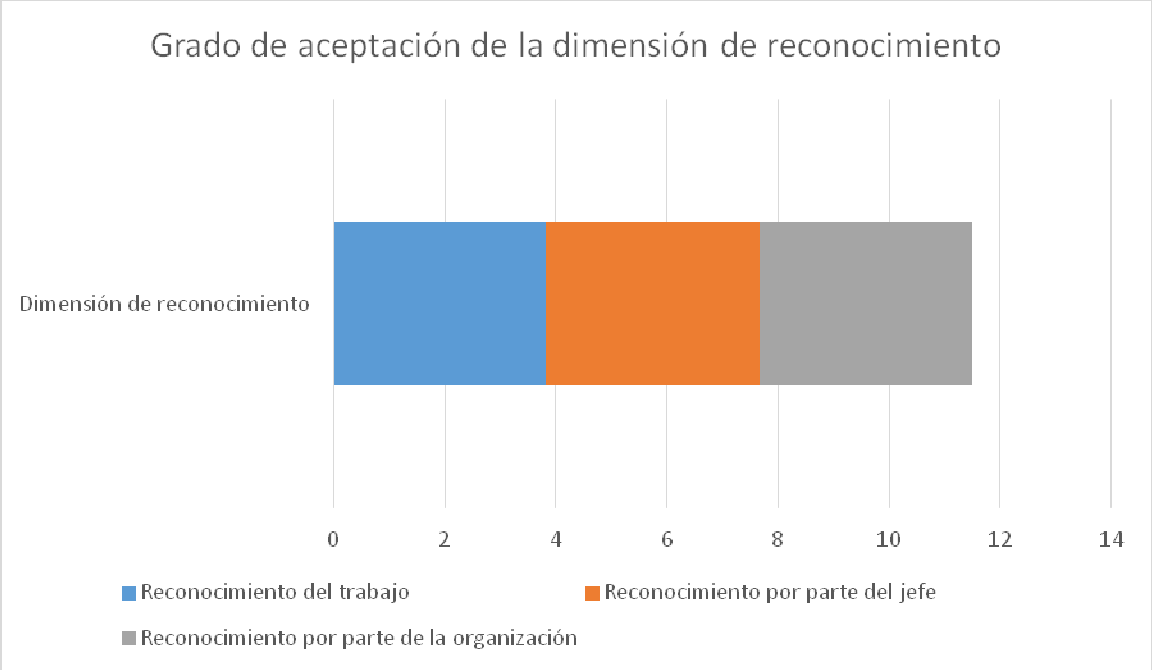
Donde:

Dimensión reconocimiento = Favorable

Rango	Actitud
13 a 15	Muy favorable
10 a 12	Favorable
7 a 9	Desfavorable
6 o menos	Muy desfavorable

Dado que la media de la dimensión es de 12, esta se encuentra percibida por los empleados como **favorable**, con el 100% de los individuos encuestados de acuerdo con esta aseveración; sin cambio alguno en los factores que lo componen.

Gráfica 4.4 Grado de aceptación de la dimensión reconocimiento



En los factores que integran esta dimensión se encuentran reflejados por igual la actitud de los individuos donde solo un individuo en cada factor se siente

indeciso con la afirmación, mientras que el resto se sabe y se siente reconocido en cada uno de los aspectos, tal como se ve en el gráfico 4.4.

4.5.5 Expresión de los propios sentimientos

16. Los sentimientos que expreso en mi trabajo son verdaderos.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	1	5	0	0	0
Porcentaje	16.67%	83.33%	0%	0%	0%

Promedio ponderado
4.16

Media:	4.17
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.3227
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	4

17. Me siento libre para ser yo mismo en esta organización

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	0	5	1	0	0
Porcentaje	0.00%	83.33%	17%	0%	0%

Promedio ponderado
3.83

Media:	3.83
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.3726
Puntaje más alto	4
Puntaje más bajo	3

18. Hay partes de mí que no puedo expresarlas libremente

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	0	4	2	0	0
Porcentaje	0.00%	66.67%	33%	0%	0%

Promedio ponderado
2.33

Media:	2.33
Mediana:	2
Moda	2
Desviación estándar	0.4714
Puntaje más alto	3
Puntaje más bajo	2

19. No hay problema si expreso mis sentimientos en este trabajo.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	0	4	1	1	0
Porcentaje	0.00%	66.67%	17%	17%	0%

Promedio ponderado
3.5

Media:	3.5
Mediana:	3.5
Moda	4
Desviación estándar	0.7637
Puntaje más alto	4
Puntaje más bajo	2

En toda la dimensión se obtuvieron los siguientes datos estadísticos:

Media:	13.5
Mediana:	13.5
Moda	13.5
Desviación estándar	1.01
Puntaje más alto	15
Puntaje más bajo	12
Rango potencial	20 a 4

Donde:

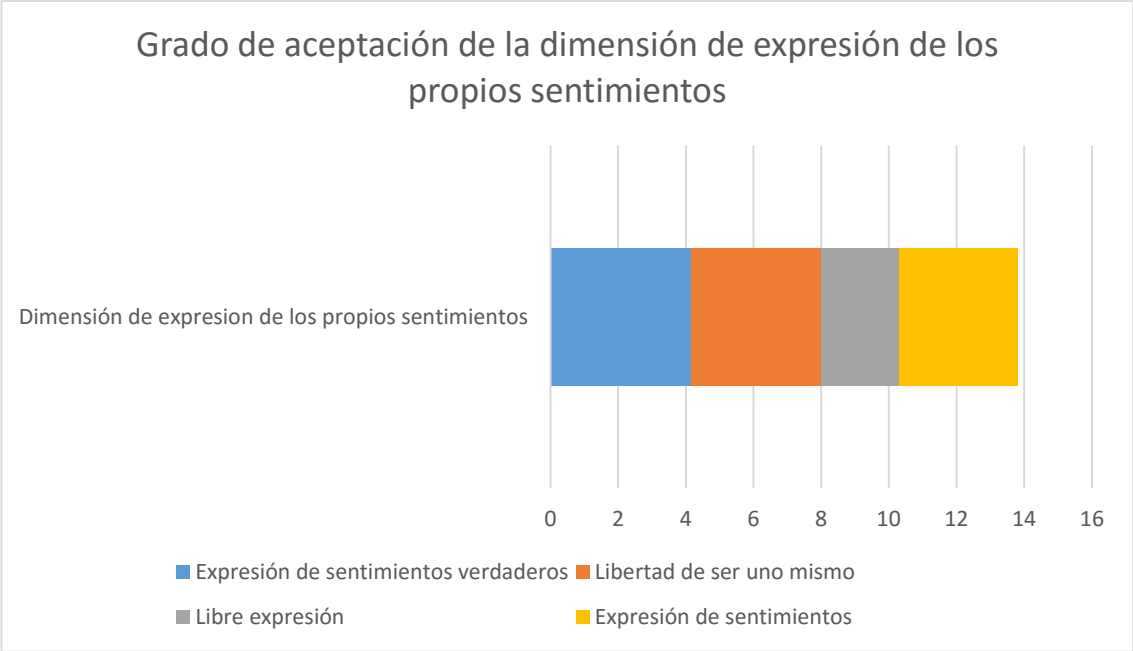
Rango	Actitud
17 a 20	Muy favorable
13 a 16	Favorable
9 a 12	Desfavorable
8 o menos	Muy desfavorable

Dimensión expresión de los propios sentimientos

Con una sumatoria de los promedios de los factores de 13.5 la dimensión de expresión de los propios sentimientos se encuentra percibida como **favorable,** con un 83.33% que concuerda de manera individual con ello, sin embargo existe una persona que califica a esta dimensión como desfavorable, y dada la cantidad de la muestra es un elemento importante. Además si se desglosa la dimensión en sus factores podemos notar que el 66.67% nota que no hay una libre expresión

dentro de la organización, expresada por el reactivo 19 de la encuesta: aunado a ello existe una persona que piensa que no puede expresar sus sentimientos dentro de la organización.

Gráfica 4.5 Grado de aceptación de la dimensión expresión de los propios sentimientos



En la gráfica 4.5 se ilustra como el factor de la libre expresión se nota considerablemente retraído a comparación de los demás. Lo que se puede resumir de esta dimensión es que las personas son sí mismas y dicen sus verdaderos sentimientos dentro dela organización pero que en cuanto al tema de la libertad de expresión existe algunas trabas.

4.5.6 Trabajo como reto

20. Mi trabajo es retante

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	2	4	0	0	0
Porcentaje	33.33%	66.67%	0%	0%	0%

Promedio ponderado
4.33

Media:	4.33
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.4714
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	4

21. Para lograr mis objetivos de trabajo requiero de mi máximo esfuerzo.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
No. de personas	2	4	0	0	0
Porcentaje	33.33%	66.67%	0%	0%	0%

Promedio ponderado
4.33

Media:	4.33
Mediana:	4
Moda	4
Desviación estándar	0.4714
Puntaje más alto	5
Puntaje más bajo	4

La combinación de estos dos factores arroja los datos estadísticos de esta dimensión que son:

Media:	8.66
Mediana:	8
Moda	8
Desviación estándar	0.9428
Puntaje más alto	10
Puntaje más bajo	8
Rango potencial	2 a 10

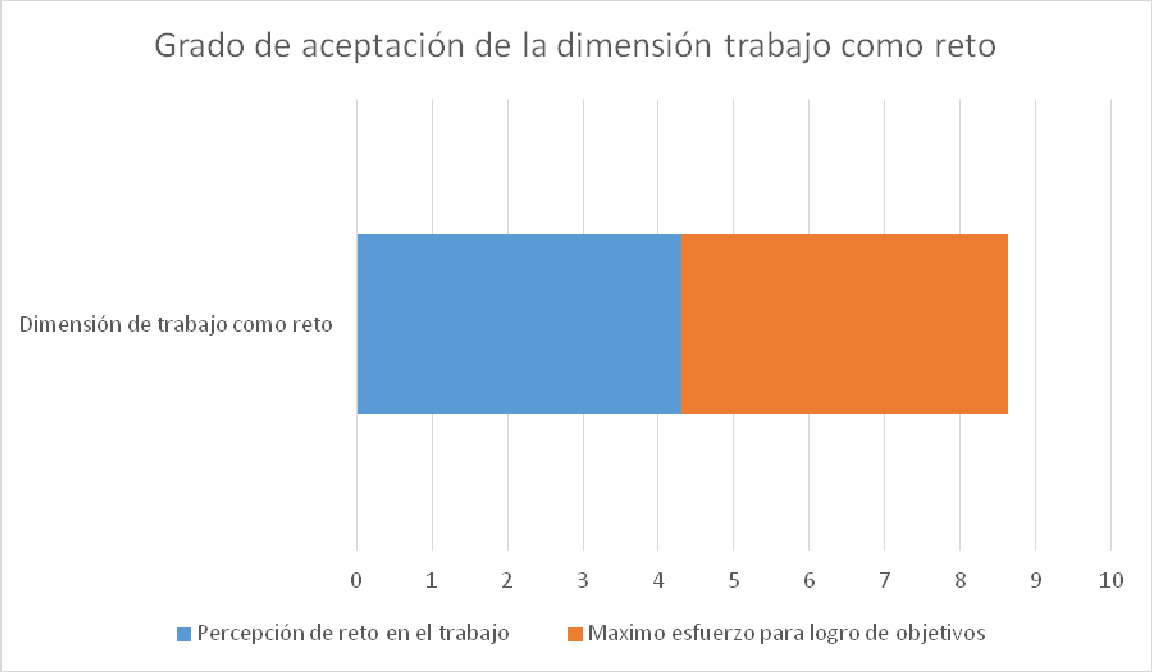
Donde:

Rango	Actitud
9 a 10	Muy favorable
7 a 8	Favorable
5 a 6	Desfavorable
4 o menos	Muy desfavorable

Dimensión trabajo como reto

Dado que la media de la dimensión es 8.66 esta dimensión se encuentra con una actitud **muy favorable** por parte de los empleados, con un 33.33% de los trabajadores que apoyan con esta actitud a la dimensión y cuyo porcentaje restante lo visualiza como “favorable”.

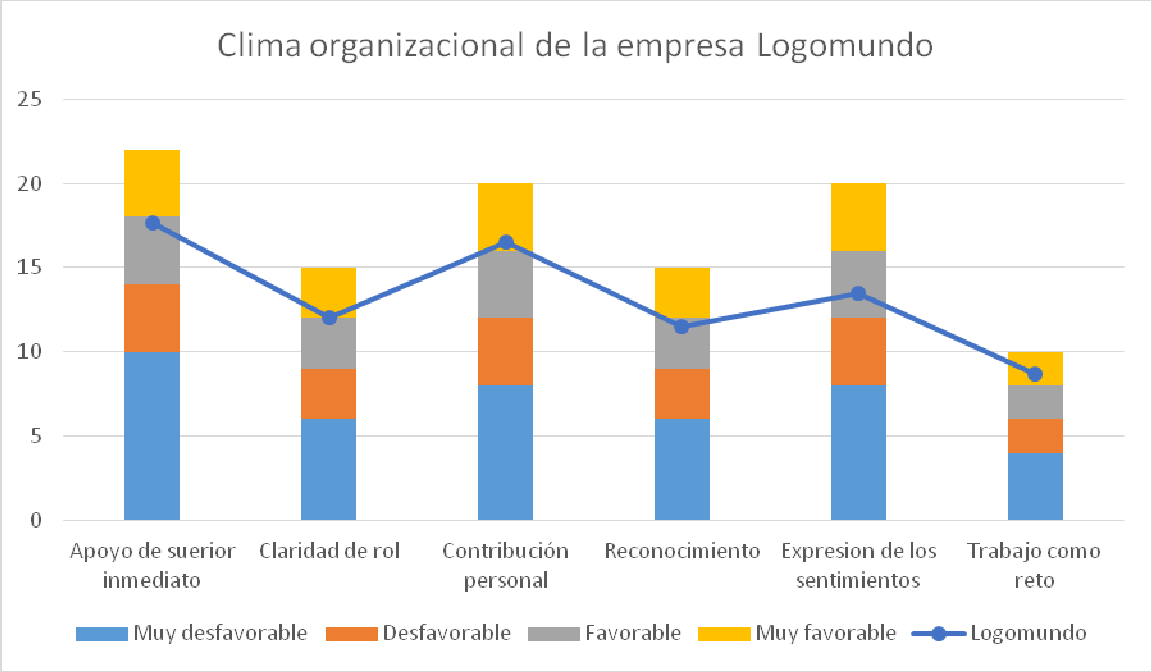
Gráfica 4.6 Grado de aceptación de la dimensión trabajo como reto



La grafica 4.6 representa la igualdad de condiciones de los factores que integran la dimensión de trabajo como reto.

Para resumir las condiciones de cada dimensión que integran el clima organizacional evaluado por el cuestionario de Brown y Leigh se presenta la siguiente gráfica 4.7 que muestra los valores que tiene cada dimensión para obtener una categorización de muy desfavorable, desfavorable, favorable y muy favorable y los resultados de la empresa Logomundo por cada dimensión.

Gráfica 4.7 Clima organizacional de la empresa Logomundo



Como se puede observar el clima general de la empresa Logomundo oscila entre favorable y muy favorable, teniendo como dimensiones de fortaleza el trabajo como reto, la claridad de rol y la contribución personal, y ya en un rango más bajo denominado “favorable” las dimensiones de apoyo superior inmediato, reconocimiento y expresión de los sentimientos; dentro de las cuáles a su vez existen factores descuidados que ya se han mencionado en las respectivas dimensiones y que merecen ser tratadas como oportunidades de mejora para la empresa.

De esta investigación se puede concluir que el clima organizacional de la empresa Logomundo es bueno; sin embargo existen factores específicos dentro de dos de sus dimensiones con percepciones más bajas que pueden mejorarse. La primera dimensión a mejorar es la de apoyo superior inmediato, dentro de sus

factores de delegación de autoridad y apoyo a las nuevas ideas; el primero de estos factores, individualmente los entrevistados lo valoran como favorable sin embargo 50% de ellos se sintieron indecisos al responder la afirmación de existencia de delegación de autoridad, por lo que hay que buscar mecanismos que refuercen esta práctica; el segundo factor es el más preocupante de los resultados encontrados, ya que individualmente se encuentra catalogado como muy desfavorable, al afirmar aproximadamente un 80% que sus jefes tienden a criticar las nuevas ideas , por lo que es recomendable concientizar a los mandos altos en esta cuestión. La siguiente dimensión con oportunidades de mejora detectadas es la de expresión de los propios sentimientos, encontradas dentro de los factores de libre expresión y expresión de los sentimientos; el primer factor asevera que 66% no puede expresarse libremente calificándolo en particular como un aspecto desfavorable; el segundo factor es calificado como favorable, pero existe una persona que lo ve desfavorable y dada la amplitud de la muestra esto es significativo; en sí ambos factores se relacionan con la libertad de expresión uno más general y otro más específicamente acerca de los sentimientos, por lo que sale a la vista que existe un problema con este tema, y hay que buscarle un solución pertinente.

De este capítulo se concluye que dentro de la empresa Logomundo al evaluar el clima organizacional se detectaron factores si bien no negativos como tal, si con un gran potencial de mejora, que dado que son medidas por la percepción de los empleados dan un reflejo de su satisfacción dentro de la empresa, la cual entonces no es del todo positiva; por lo que dentro del próximo capítulo se detallara la propuesta para poder llegar a una mejora que eleve el clima laboral y con ello esa satisfacción de los empleados.

PROPUESTA

Para mejorar las áreas de oportunidad encontradas por la investigación de campo realizada en la empresa Logomundo, se darán propuestas para mejorar los siguientes aspectos negativos o menos favorables que fueron detectados en la organización:

- Falta de delegación de autoridad
- Falta de apoyo a las nuevas ideas
- Falta de libre expresión
- Falta de expresión de los sentimientos

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

La falta de delegación de autoridad así como la falta del apoyo las nuevas ideas, se mejorará a través de una capacitación impartida a todos los empleados que conforma la empresa Logo mudo, donde se tratará de compaginar objetivos personales con los de la organización para mejorar así los aspectos específicos con oportunidades de mejora, que por lo que se ha revisado en anteriores capítulos generará mayor efectividad y competitividad a la compañía.

En el primer caso la falta de delegación de autoridad puede deberse a la ausencia de medios para ejercer una autoridad ya determinada o a la desconfianza de los superiores de la toma de decisiones ejercida por los empleados; por lo que respecto a ello se tomaran temas como la delegación de autoridad en general, con sus mecanismos de ejecución y beneficios, ésta dirigida a los mandos medios y altos de la organización; así como de manera más particular el tema de la toma de decisiones dentro de una empresa con su debida administración de riesgos, dirigida a todos los empleados; para que los superiores tengan confianza en que los empleados podrán ejercer sus responsabilidades con la autoridad pertinente sin que corra algún riesgo la organización; además también dará a los empleados las facultades necesarias para poder contribuir al desarrollo de la empresa.

Respecto a la falta del apoyo a las nuevas ideas, si bien es sabido que la empresa Logomundo posee una de las mejores tecnologías y técnicas en su área provenientes de estados unidos, hay que hacer conciencia que toda persona es capaz de brindar una mejora a la organización, por lo que hay que apoyar y alentar las nuevas ideas en los trabajadores, tema que también será brindado en la capacitación, referente a la innovación.

La última área de oportunidad detectada se refiere en si a la falta de expresión, incluyendo en ella a la de los sentimientos, donde se pretenderá hacer conciencia de los beneficios que trae consigo la implementación de una comunicación ascendente, motivando a la vez a los integrantes de la organización de crear sus propios mecanismos o herramientas que fomenten este tipo de interacciones entre los recursos humanos, este contenido impartido a través del tema de comunicación estratégica.

La metodología para poner en marcha la propuesta es primeramente corresponsabilizar a las personas de su capacitación, posteriormente junto con la opinión de los directivos se diseñará el curso y su operatividad, para finalmente ejecutarse y llevar a cabo la evaluación de los conocimientos y habilidades obtenidos, y así ponerlos en práctica en el día a día

Cabe señalar que los cursos propuestos son de tipo desarrollo gerencial y humanístico ya que perfeccionarán actitudes que les faciliten la planeación, ejecución y evaluación de sus funciones, así como fomentará una cultura de colaboración entre trabajadores y ejecutivos; recomendándose la forma de capacitación de cursos internos donde dentro de las instalaciones de la empresa se impartirá este servicios por instructores externos.

También es importante señalar que al darse la aplicación de esta recomendación deberá mejorar considerablemente el clima laboral de la organización, dando así un terreno propicio para implementar herramientas que buscan elevar aún más el desarrollo de toda la empresa. Tales como las ya mencionadas en el texto como:

Administración por objetivos, donde se avanza aún más con esa compaginación de metas personales y las propias de la organización logrando un sistema que motive y valore a los empleados de manera constante para mejorar el rendimiento completo de la empresa, retomando en ese punto la importancia que tiene ahí las teorías del comportamiento del hombre y recalcando a su vez el nulo control definitivo del recurso humano que tiene que tener una motivación continua

para su optimo desempeño y donde se necesita que el clima organizacional sea de tipo participativo para su correcto desarrollo.

Otra herramienta aplicable con un buen clima organizacional se refiere a los círculos de calidad donde apoyados primordialmente por las buenas relaciones laborales existentes, en donde todos los integrantes de la organización comparten sus conocimientos tanto para mejorar un problema existente como para desarrollar los recursos humanos inherentes a cada empleado de manera voluntaria, dando así una rápida optimización de cada elemento humano que integra a una empresa, poniendo en evidencia en esta parte la cualidad de este tipo de recurso de su posibilidad de mejora a través de la adquisición de conocimiento.

También se puede aplicar la herramienta de Evaluación del rendimiento donde se analicen sí se cumplieron los objetivos determinados con anterioridad por la organización, para que de una forma clara y sin juicios subjetivos se puedan medir los resultados y en su caso establecer recompensas colectivas e individuales, que ayuden a fortalecer el vínculo de los objetivos de ambos, trabajador y organización. Además esta herramienta tiene la posibilidad de evaluar las anteriormente mencionadas, al dar un contraste entre el desempeño individual previo a la aplicación de cualquiera de ellas y el posterior a su aplicación, arrojando también recursos positivos específicos de cada individuo, que pueden apoyar en específico a la herramienta de círculos de calidad; por todo ello la evaluación al rendimiento es por si sola une buena herramienta que detectara características positivas dentro de los recursos humanos para poder desarrollarlos a través de incentivos, y es un excelente complemento para cualquier otra herramienta.

Finalmente existen otras herramientas no estudiadas en este trabajo, como el Coaching, o él Empowerment, por mencionar algunas, que también pueden ayudar a mejorar la percepción de satisfacción del recurso humano para la mejora y desarrollo de la empresa Logomundo, que es la idea concreta que busca este trabajo.

CONCLUSIONES

Desde la creación del elemento de los recursos humanos este era el eje de la actividad del trabajo, que si bien hubo épocas donde su valor se vio mermado por la producción, diversos autores concuerdan que este fue, es y será el recurso más importante dentro de una organización. La principal barrera a vencer para su aprovechamiento y desarrollo es el miedo a la inversión en un recurso que no puede ser controlado en su totalidad, a través de una mentalidad positiva que confía en el las acciones del ser humano, pudiéndola manejar y explotar en su mayor totalidad a través de factores que aumenten su satisfacción, sobre todo de sus necesidades más básicas.

Es una realidad que en los países en vías de desarrollo como México existe una tendencia marcada a no priorizar a los recursos humanos, por lo que su estado no es el óptimo, haciendo que a su vez tengan desventajas competitivas con condiciones de trabajo deplorables, con factores negativos muy marcados en la región, que afecta a los seres humanos y a las empresas; a comparación de países de primer mundo, quienes han verificado que sí es el recurso más importante dentro de una organización dado que tiene como una de sus atribuciones el elevar la productividad de una empresa, y le dan las condiciones necesarias para su desarrollo. Para su mejora es importante tener en cuenta tanto las características de la población como las tendencias de su gestión de las organizaciones de la zona, para ya tener un panorama de cuáles con los problemas con más probabilidad de enfrentar y empezar a idear una solución pertinente.

Uno de los mecanismos que se tiene para conocer las condiciones en que se encuentran los recursos humanos dentro de una organización es el clima organizacional, que a través de la selección de las dimensiones que se consideren necesarias a mejorar y su evaluación mediante cuestionarios, se encontraran los factores a negativos que detienen el desarrollo y máximo aprovechamiento de los recursos humanos, esto de acuerdo a la percepción de los individuos de los elementos propios de la empresa, de ellos mismos y de los creados por su combinación, permitiendo también que las acciones correctivas sean más focalizadas y contundentes. Este mecanismo es utilizado por su simplicidad y versatilidad, ya que puede concentrarse en los temas que la organización considera primordiales y su aplicación por medio de los cuestionarios no es complicada ni consume mucho tiempo; además que sus resultados serán confiables en la medida que los trabajadores respondan con honestidad y sin miedo, por lo que es recomendable realizarlo mediante el anonimato.

El análisis de la empresa Logomundo permitió aceptar la hipótesis de que a través de la evaluación del clima organizacional se encontraran los factores negativos que permiten dar propuestas de mejora para la optimización de los recursos humanos. También se pudo completar satisfactoriamente los objetivos de esta investigación, al establecer los principales factores del clima organizacional y poder corroborarlos con la estructura de cuestionario, así como encontrar el estado en que se hallaban dentro dela organización, identificando los menos favorables para poder llevar a cabo sus correspondientes propuestas de mejora.

Esta investigación a la vez permitió conocer que el estado de los recursos humanos dentro de esta organización no es igual al presentado en las estadísticas de los países en vías de desarrollo, ya que si bien existen áreas de mejora no es tan critica la situación vivida por los trabajadores; sin embargo también presentó

similitudes con ellas al tener los empleados una precepción de no tener una delegación de poder contundente, que es reflejado por una estructura centralista característica de estos países, al igual también que la falta expresión que es comparada a la necesidad de los países latinoamericanos de tener cercanía y comunicación con los integrantes de la organización. Es decir, se encontró que las características de la población si son las mencionadas por los autores, y la estructura de la organización tienen aspectos parecidos a los estadísticos pero en mucho menor grado, ya que el clima organizacional general de la empresa se encuentra favorable a los ojos de los empleados. Con mención a este último punto es rescatable mencionar que aún con un clima organizacional bueno siempre existen aspectos del recurso humano que lo pueden hacer mejorar, por lo que es muy recomendable realizar estas mediciones de clima organizacional de manera periódica, ya que incluye aspectos muy cambiantes, sobre todo al ser humano y su percepción.

REFERENCIAS

Arias, F. (1984). *Administración de recursos humanos*. (2da edición). México: Trillas

Benavides, J. (2010) *La diversidad en la composición demográfica del Recurso Humano en América Latina.* Revista Finanzas y Política Económica, enero – junio. 53 – 64 pp.

Bensusán, G. (1999) *Estándares laborales después del TLCAN*. México: Plaza y Valdés Editores.

Brunet, L. (1987) *El clima del trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas

Cárdenas, L; Barrera, M: Arciniegas, Y. (2009) *Modelo de intervención en clima organizacional.* International Journal of Phychological Research, sin mes, 121-127

Castro, C. Álvarez, D. *Dirección de los recursos humanos estratégicos* Revista Galega de Economía, junio.

Dávila, A. (2005) *Cultura y administración de los recursos humanos en América Latina*. Universia Business Review, primer trimestre, 28 – 45 pp.

Edel, R. García, A. (2007) *Clima organizacional,* edición electrónica. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007c/340/

Fitz.enz, J. (1999) *Cómo medir la gestión de los recursos humanos.* España: Deusto

García, M. (2009) *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual.* Cuadernos de administración; julio- diciembre, 43- 61

González, I. (2008) *Auditoria Administrativa: diagnostique, evalúe y optimice la eficiencia de sus procesos.* México: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados.

González, M. (2008) *Fábrica de hombres, la dimensión ética de la empresa.* México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Estado de México.

INEGI (2015) *Censos de población.*

Martínez, M. (1997) *Perfil de los recursos humanos en Puebla (1960-1995).* México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Medina, S. (2003) *Recursos humanos y población en México: en el umbral del siglo XXI.* México: Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

Merced, J; Martínez, M; Vega, J; Herrera J. (2001) *Los trabajos y la integración de América Latina y el Caribe.* México: Asociación por la Unidad de nuestra América-México, A. C.

Moldes, R. (2012) *De la gestión de recursos humanos a la dirección de personas: tendencias contemporáneas y casos prácticos.* Valencia: Tirant lo Blanch.

OECD (2015), *OECD Employment OUTLOOK 2015*. París: OECD Publishig. Disponible en: http//dx.doi.org/10.1787/empl_oulook

Palomino, A, (2015) *El trabajador ¿recurso humano?* Gaceta Laboral, 335-343.

Superviella, M. Pucci, F. (2015) *Procesos de trabajo, organización y gestión de los recursos humanos.* Revista de ciencias sociales; julio- diciembre, 9-11.

Visbal, E. (2014) *Clima organizacional para una cultura de calidad.* Orbis. Revista científica, ciencias humanas, septiembre- diciembre, 121-144

Zangaro, M. (2011) *Avatares del clima laboral*. Bajo el Volcán; sin mes, 103-132.

ANEXOS

Formatos de captura de datos

Cuestionario de clima organizacional

Fecha:

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentarán una serie de afirmaciones relacionadas con su ambiente laboral, que de acuerdo a su nivel de identificación usted marcará en el espacio correspondiente

	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indeciso	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1. Mi jefe es flexible en relación al cumplimiento de mis objetivos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.Mi jefe me da la autoridad de hacer las cosas como yo creo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. Soy cuidadoso en la aceptación de responsabilidades porque mi jefe frecuentemente es critico de las nuevas ideas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5.Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6. Tengo perfectamente claro como hacer mi trabajo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. La cantidad de responsabilidad y esfuerzo que se espera de mi trabajo está claramente definida	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. Las normas de desempeño en mi área son bien entendidas y comunicadas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9. Me siento útil en el trabajo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. Mi trabajo bien hecho hace la diferencia	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

11. Me siento pieza clave en la organización					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12. El trabajo que hago es muy valioso para la organización					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. Casi nunca siento que mi trabajo no es reconocido					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14.Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15. La organización reconoce el significado de la contribución que hago					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16. Los sentimientos que expreso en mi trabajo son verdaderos.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17. Me siento libre para ser yo mismo en esta organización					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18. Hay partes de mi que no puedo expresarlas libremente					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
19. No hay problema si expreso mis sentimientos en este trabajo.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20. Mi trabajo es retante					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21. Para lograr mis objetivos de trabajo requiero de mi máximo esfuerzo.					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo