UNIVERSIDAD LA SALLE MORELIA

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COMPARTAMOS BANCO”

TESIS

P R E S E N T A

JOSÉ PAUL MERAZ FRAGA

ASESOR DE TESIS:

DR. JAVIER CHAVEZ FERREIRO

MORELIA, MICHOACÁN JUNIO DE 2010

Índice

Resumen **3**

Introducción **3**

1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN **4**

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: 5

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 6

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 6

1.2.1 PREGUNTAS ESPECÍFICAS 6

1.3 OBJETIVO GENERAL 6

1.3.1 OBJETIVOS ESPECIFÍCOS 7

1.4 JUSTIFICACIÓN 9

1.5 HIPÓTESIS GENERAL 9

1.5.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 9

1.6 Diagrama Específico de Variable 12

2 MARCO TEÓRICO **16**

2.1 Orígenes del Clima Organizacional 16

2.2 Definición de Clima Organizacional 17

2.3 Relación del Clima Laboral con las variables 18

2.3.1 Relación Jefe-Empleado 18

2.3.2 Selección de Promociones 19

2.3.3 Colocación de Empleados en el Puesto Adecuado 20

2.3.4 Conformación de Equipos de Trabajo 20

3 Conclusiones **22**

4 Glosario **22**

5 Validez del Contenido **24**

6 Bibliografía **25**

Resumen

La presente investigación esta orientada a identificar el nivel del clima laboral de Compartamos Banco ubicada en la zona norte de la ciudad de Morelia, Michoacán, el principal propósito es conocer cuál es el nivel real del clima organizacional de la oficina antes mencionada.

También se identificaron cuales son los problemas que más afectan a la organización en cuanto a clima organizacional se refiere, así como los efectos que tienen la relación jefe-empleado, las promociones inapropiadas, la colocación de empleados en puestos acorde a su perfil y la conformación de equipos de trabajo.

En cuanto a la metodología de la investigación, se identificaron las variables del clima organizacional, las dimensiones e indicadores para que fueran posibles las mediciones correspondientes, se tomó como base el Diagrama Sagital de Ishikawa para conocer la causa-efecto del clima organizacional.

Introducción

La necesidad de mejorar los niveles de calidad en el servicio debido a la gran competencia de las organizaciones que hay actualmente en todo el mundo, esto gracias a la globalización. Es de suma importancia cuidar el nivel de clima organizacional en las empresas ya que para poder ser competitivos es necesario mantener contentos y motivados a los trabajadores de todas las empresas porque si el cliente interno se encuentra bien será mejor el servicio que se pueda dar al cliente externo y mejorar los resultados de las empresas.

El clima organizacional provoca lealtad del empleado hacia la empresa y de esta manera un empleado puede elevar su nivel de productividad y se evita la rotación del personal lo cual conlleva a tener menos gastos de contratación y capacitación de personal.

También hoy en día más personas exigen una mejor calidad de vida que se puede otorgar con empresas que cuidan el clima organizacional.

1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El principal objetivo de la mayoría de las investigaciones es conocer y hacer una aportación a la ciencia y para ese efecto se tiene que diseñar una forma de realizarla. Por esto se planeó utilizar un método orientado a conocer la actualidad del clima organizacional de Compartamos Banco.

El Criterio de esta investigación se desarrollo bajo los siguientes aspectos:

- Definición del problema
- Preguntas de investigación
- Objetivos
- Justificación
- Hipótesis
- Diagrama específico de variables
- Tabla de Contenido
- Marco Teórico
- Conclusiones

Por lo tanto, enseguida se incluye la problemática detectada.

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

El clima organizacional, es un problema muy común pero importante en las empresas ya que es factor clave en la productividad de los empleados y por ende el alcance de las metas u objetivos de las empresas.

Un tema importante en el clima laboral es el aspecto de las promociones y crecimiento dentro de la empresa ya que si se da la oportunidad de crecimiento al empleado que no ha demostrado la capacidad ni los meritos necesarios crean conflictos entre los empleados y a la vez desmotivación.

Cuando no existe un clima laboral óptimo es difícil conformar equipos de trabajo efectivos que puedan dar resultados también genera una gran rotación de personal y esto genera gastos para las organizaciones al tener que invertir en reclutamiento, adiestramiento, capacitaciones, etc.

Es importante que a los empleados se les coloque en los puestos donde mejor puedan desempeñar sus funciones y se adecuen al perfil de cada trabajador para que se sientan cómodos y sean competentes en sus labores.

También es muy importante la comunicación y la relación entre jefe-empleado ya que de esto depende mucho la calidad de trabajo que un empleado pueda ofrecer.

1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un buen clima laboral permite el buen funcionamiento de una empresa donde todos se sienten parte de un equipo y se pueden entregar al máximo hacia la organización para poder brindar los resultados esperados.

Cuando existen faltas de respeto, gritos y jornadas de trabajo muy largas no hay buen clima laboral e incluso con ese tipo de exigencias no se logran alcanzar los objetivos. Un mal clima laboral ocasiona la renuncia de los trabajadores y no se puede lograr una lealtad hacia la empresa, por lo tanto existe la rotación de personal y pérdida de dinero.

Con un buen clima laboral se logra maximizar la productividad, el alcance de los objetivos, un buen compañerismo y una lealtad hacia la organización.

Con esta investigación se conocerá el nivel de clima organizacional en Compartamos Banco y los beneficios o consecuencias que tiene.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- ¿De que forma la relación jefe-empleado, promociones inapropiadas, colocación de puestos y conformación de equipos influyen en el clima organizacional?

1.2.1 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

1.- ¿Cómo afecta la relación jefe-empleado en el clima organizacional?

2.- ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones inapropiadas al clima laboral?

3.- ¿Cómo puede beneficiar al clima organizacional al colocar a un empleado en el puesto más acorde a su perfil?

4.- ¿Cómo influye la conformación de equipos de trabajo al clima organizacional?

1.3 OBJETIVO GENERAL

- Determinar de que forma la relación jefe-empleado, promociones inapropiadas, colocación de puestos y conformación de equipos influyen en el clima organizacional.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECIFÍCOS

1. Identificar la afectación de la relación jefe-empleado en el clima organizacional.
2. Identificar cómo influye el otorgamiento de promociones inapropiadas al clima laboral.
3. Identificar cómo puede beneficiar al clima organizacional al colocar a un empleado en el puesto más acorde a su perfil.
4. Identificar cómo influye la conformación de equipos de trabajo al clima organizacional.

Tabla Nº 1
Congruencia Metodológica

Congruencia del Planteamiento			
Título	***Objetivo General***	***Objetivos Específicos***	***Preguntas de Investigación***
El clima Organizacional en Compartamos Banco	Determinar de que forma la relación jefe-empleado, promociones inapropiadas, colocación de puestos y conformación de equipos influyen en el clima organizacional	**O1.-** Identificar la afectación de la relación jefe-empleado en el clima organizacional.	1.- ¿Cómo afecta la relación jefe-empleado en el clima organizacional?
		O2.- Identificar cómo influye el otorgamiento de promociones mal colocadas al clima organizacional.	2.- ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones mal colocadas al clima organizacional?
		O3.- Identificar cómo puede beneficiar al clima organizacional al colocar a un empleado en el puesto más acorde a su perfil.	3.- ¿Cómo puede beneficiar al clima organizacional al colocar a un empleado en el puesto más acorde a su perfil?
		O4.- Identificar cómo influye la conformación de equipos de trabajo al clima organizacional	4.- ¿Cómo influye la conformación de equipos de trabajo al clima organizacional?

Fuente: Elaboración propia basado en el marco teórico de esta investigación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En el sector financiero generalmente se vive un ambiente de mucho estrés y exigencia lo cual crea un nivel bajo de clima organizacional.

Esta investigación servirá para identificar cuál es el principal problema que genera el bajo nivel de clima organizacional en la empresa Compartamos Banco.

Este estudio de investigación ayudará a mejorar el ambiente laboral de Compartamos Banco y así mismo a mejorar la calidad de vida de los empleados, esto conlleva a mejorar la calidad en el servicio al cliente y a mejorar los resultados de la empresa.

1.5 HIPÓTESIS GENERAL

El clima organizacional en Compartamos Banco esta influenciado por la relación jefe-empleado, las promociones inapropiadas, la colocación de los empleados en el puesto adecuado y por la conformación de equipos de trabajo.

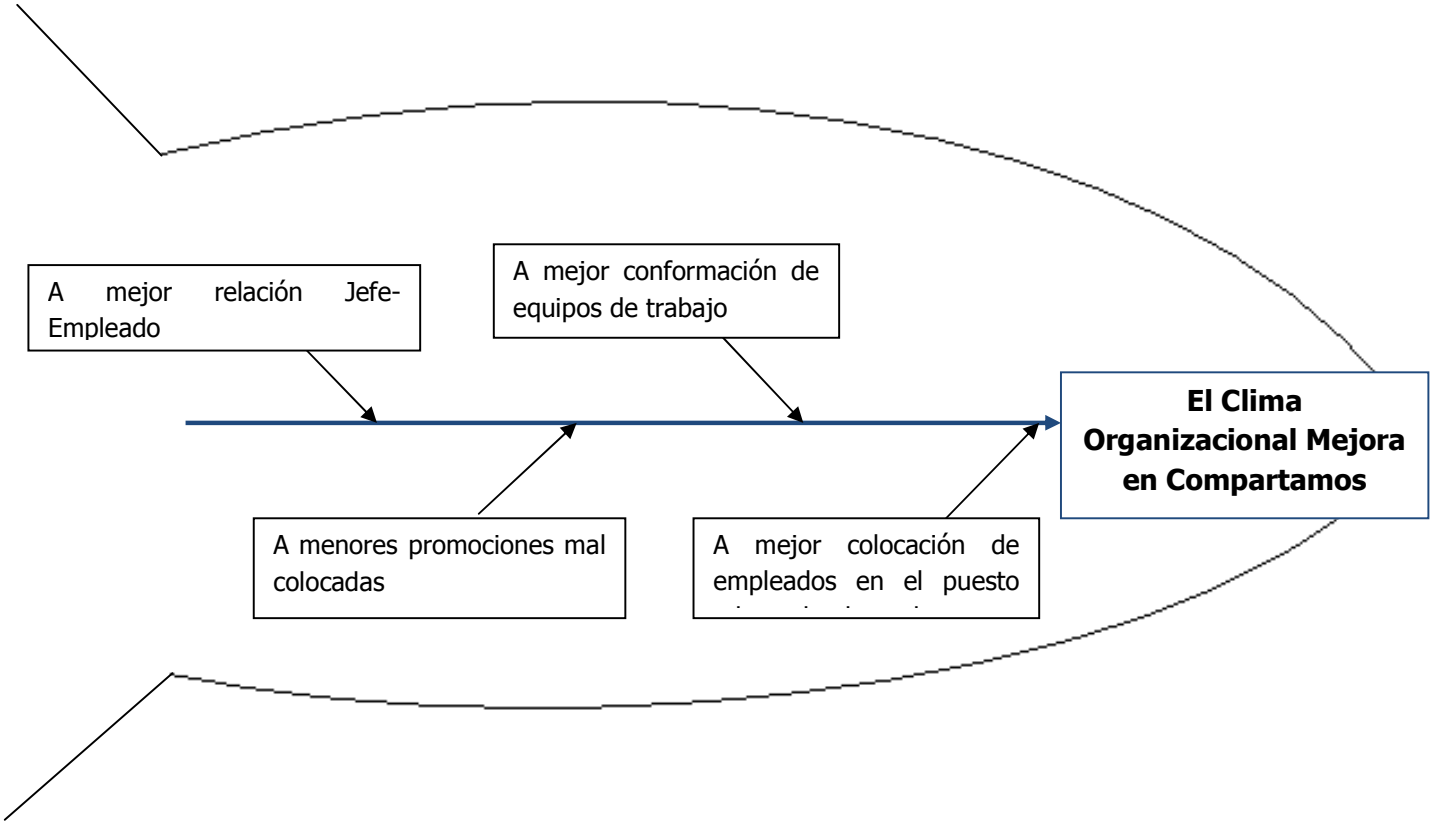
1.5.1 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. A mejor relación jefe-empleado, mejor será el nivel de clima organizacional en Compartamos Banco.
2. Mientras mejor seleccionadas sean las promociones, mejor será el clima organizacional de Compartamos Banco.
3. A mejor colocación de los empleados en los puestos adecuados, mejor será el clima organizacional de Compartamos Banco.
4. A mejor conformación de equipos de trabajo, mejor será el nivel de clima organizacional en Compartamos Banco.

Figura Nº 1

Diagrama Sagital de Clima Organizacional

(Diagrama Ishikawa: Causa-efecto)



Fuente: Elaboración propia basado en el marco teórico de esta investigación.

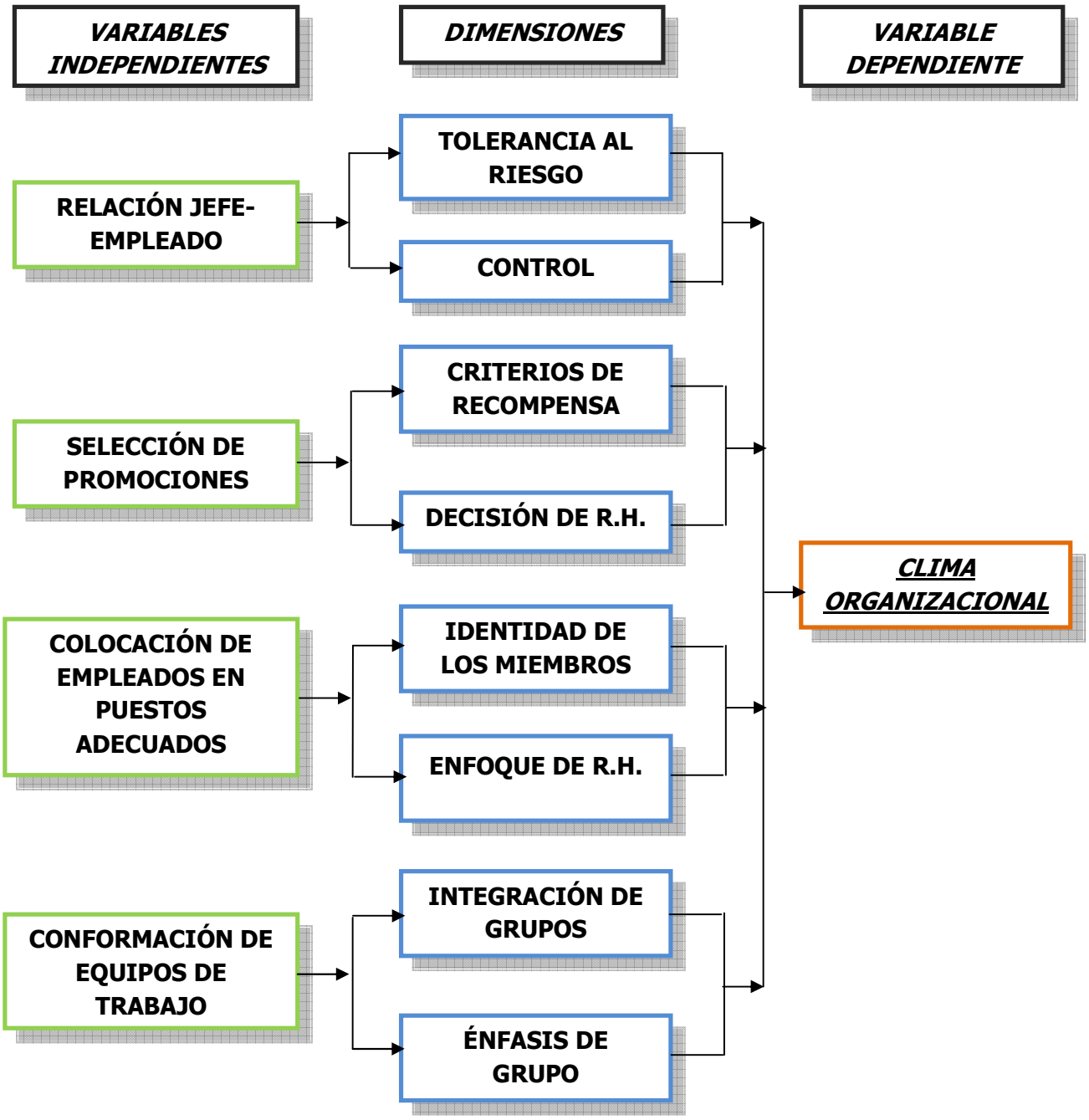
Tabla Nº 2

Congruencia del Metodológica				
Hipótesis General	***Hipótesis Específicas***	***Variable***	***Dimensión de Variables***	***Indicador de Variables***
El clima organizacional en Compartamos Banco esta influenciado por la relación jefe-empleado, las promociones inapropiadas, la colocación de los empleados en el puesto adecuado y por la conformación de equipos de trabajo	**H1.** A mejor relación jefe-empleado, mejor será el nivel de clima organizacional en Compartamos Banco.	Relación Jefe-Empleado	Tolerancia al Riesgo	Creatividad Innovación Iniciativa
			Control	Reglamentación excesiva
	H2. Mientras mejor seleccionadas sean las promociones, mejor será el clima organizacional de Compartamos Banco.	Selección de promociones	Criterios de Recompensa	Rendimiento Favoritismo Antigüedad
			Decisión de Recursos Humanos	Resultado Motivación
	H3. A mejor colocación de los empleados en los puestos adecuados, mejor será el clima organizacional de Compartamos Banco.	Colocación de empleados en puestos adecuados	Identidad de los Colaboradores	Organización Puesto Perfil
			Enfoque de Recursos Humanos	Contratación Capacitación Reclutamiento
	H4. A mejor conformación de equipos de trabajo, mayor será el nivel de clima organizacional en Compartamos Banco.	Conformación de equipos de trabajo	Integración de Grupo	Coordinados Independientes
			Énfasis de Grupo	En grupo Individualmente

Fuente: Elaboración propia basado en el marco teórico de esta investigación.

Tabla Nº 3

1.6 Diagrama Específico de Variable



Fuente: Elaboración propia basado en las variables de esta investigación.

1.7 TABLA DEL CONTENIDO

Variable Independiente	*Definición Real*	*Definición Operacional*	*Dimensión de Variables*	*Indicador de Variables*	*Item Nº*
Relación Jefe-Empleado	La relación jefe-empleado es la comunicación y confianza que existe entre un subordinado y el jefe inmediato.	Es la tolerancia al riesgo y al control que el jefe inmediato desee tomar sobre el empleado	Tolerancia al Riesgo	Creatividad	1
				Innovación	2
				Iniciativa	3
			Control	Reglamentación excesiva	4
Promociones	Para ascender, cuando proceda, a una categoría profesional superior, se establecerán por la empresa sistemas de carácter objetivo, teniendo en cuenta la formación, méritos y permanencia del trabajador en la empresa	La promoción es un ascenso de nivel jerárquico que se le da a un colaborador dentro de una organización y se toman en cuenta ciertos criterios de recompensa que decide el área de Recursos Humanos	Criterios de Recompensa	Rendimiento	5
				Favoritismo	6
				Antigüedad	7
			Decisión de Recursos Humanos	Resultado	8
				Motivación	9

Colocación en puestos adecuados	Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos	La colocación de los empleados en puestos adecuados es enfoque que Recursos Humanos busca en un colaborador de acuerdo a sus destrezas y habilidades para que el colaborador se sienta identificado en su puesto	Identidad de los Colaboradores	Organización	10
				Puesto	11
				Perfil	12
			Enfoque de Recursos Humanos	Contratación	13
				Capacitación	14
				Reclutamiento	15
Conformación de equipos de trabajo	Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se	La conformación de un equipo de trabajo es la integración de un grupo de colaboradores y el	Integración de Grupo	Coordinados	16

	complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa común, logran metas altas, operan con una metodología común y comparten responsabilidades.	énfasis del grupo para trabajar de forma independiente o como equipo de trabajo.		Independientes	17
			Énfasis de Grupo	En grupo	18
				Individualmente	19

Fuente: Basado en el marco teórico de esta misma investigación y en su metodología

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Orígenes del Clima Organizacional

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. (Edel Navarro, García Santillán, & Casiano Bustamante, 2007)

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

2.2 Definición de Clima Organizacional

El concepto clima organizacional propuesto por Cornell (1955) presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo. (Perez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006)

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización". (Laboral, Clima Laboral, 2011)

Denison (1991), por su parte, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. (Perez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006)

Ambas definiciones nos mencionan que el clima organizacional es la percepción que tiene el colaborador de una organización en su entorno o ambiente interno de trabajo tales como comunicación, jornadas de trabajo, relación jefe-empleado, etc. Todas estas variables afectan a un clima organizacional y de ahí depende la comodidad y lealtad de un colaborador hacia la organización.

El clima organizacional tiene influencia en la conducta de los colaboradores porque determina la forma de trabajo y desempeño de cada uno ya que si una persona se siente cómoda y contenta el servicio que pueden dar a los clientes externos es de mayor calidad y se realizan las tareas de forma más óptima y oportuna, en cambio, si el clima

organizacional esta mal o es defectuoso los colaboradores lo transmiten hacia los clientes y tampoco se pueden conformar equipos de trabajo efectivos.

2.3 Relación del Clima Laboral con las variables

2.3.1 Relación Jefe-Empleado

Para que exista un buen clima laboral, o todo lo contrario, la alta dirección y jefe inmediato son los que se hacen cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros temas, la política de personal, recursos humanos…que se harán cargo de que el ambiente sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno.

Existen una serie de puntos importantes para que el clima laboral sea positivo, si alguno de estos puntos se llega a descuidar, el clima laboral puede convertirse en un problema muy negativo.

• Cada persona de la organización debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, en definitiva, ser su "propio jefe". Autonomía que hace sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.

• Los superiores deben de haber informado correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo y los objetivos que tiene dicho puesto, así el grado de errores será menor ya que no tendremos que suponer nada de nuestro trabajo por que nos lo habrán definido y delimitado claramente.

• El directivo debe proporcionar afecto, apoyo y tener consideración con sus subordinados. La supervisión por parte del directivo se caracteriza porque ha de ser competente. Si los subordinados se sientes apoyados por su superior la calidad del trabajo y la relación laboral será mucho mejor que si se respira tensión y miedo cada vez que se acerca un superior.

• La recompensa que nos proporciona nuestro puesto de trabajo nos hace sentirnos encajados perfectamente con él. Cosas como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, de logro, que haya beneficios… el no verse estancada en algo

monótono y que nada nos da a cambio ese trabajo, hace que la productividad y satisfacción personal aumenten. (Laboral, Clima Laboral, 2010)

Ofrece a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro. (Edel Navarro, García Santillán, & Casiano Bustamante, 2007)

Los principales responsables de un clima organizacional óptimo en la empresa son los jefes inmediatos y los directivos de las organizaciones ya que los jefes inmediatos son el principal contacto que se tiene con los colaboradores y son quienes dictan las reglas de la organización.

Reconocimiento al mérito. Para conseguir que tus trabajadores se motiven y se comprometan con la empresa, es recomendable que los jefes reconozcan el trabajo bien hecho y lo hagan saber al resto del equipo, así como respaldar ante posibles fracasos. De esta forma los empleados se sentirán más respaldados y seguros en sus tareas, lo que derivara a una mayor productividad. (Laboral, Clima Laboral, 2010)

2.3.2 Selección de Promociones

La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad. (Edel Navarro, García Santillán, & Casiano Bustamante, 2007)

Por lo anterior también cabe resaltar que un buen clima organizacional depende del manejo que se dan en las promociones ya que muchas veces puede influir el favoritismo, la antigüedad o los resultados, siendo este último creo el que más debería utilizarse en las organizaciones.

Igualdad en el trato. La relación jefe-empleado tiene que ser igualitaria e imparcial con todo el equipo. Las desigualdades en el trato laboral con los trabajadores, puede hacer sentir menos favorecido a cierta parte de los trabajadores, y perjudicar seriamente el buen clima de trabajo. Cuando una empresa lo consigue se nota tanto en sus resultados como en su imagen pública". (Laboral, Clima Laboral, 2010)

Por que cuando se lleva a cabo una promoción dentro de la organización y esta se maneja de forma inapropiada solamente se va a motivar el colaborador a quien se le dio la promoción pero va a generar conflicto entre los demás colaboradores y esto en muchas ocasiones no es percibido por los jefes o ejecutivos de la organización.

2.3.3 Colocación de Empleados en el Puesto Adecuado

Es muy importante tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización. (Ayala Calvo, 2006)

La colocación del personal es muy importante ya que no todas las personas son iguales cada persona tiene ciertas destrezas y habilidades por lo tanto se debe de colocar a la persona en un puesto donde pueda desarrollar estas destrezas y habilidades para que un colaborador se sienta satisfecho y contento con el trabajo que este realiza.

2.3.4 Conformación de Equipos de Trabajo

El grupo social resulta ser un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivaciones en sus integrantes.

Conformar equipos de trabajo no es fácil, algunas personas deben lidiar muchas horas al día con caracteres distintos, y a veces totalmente contrarios. Si este aspecto no es considerado por una organización, será muy complejo que las distintas partes puedan unirse y formar un todo que lleve a la empresa por un buen camino.

Es importante que una organización forme equipos de trabajo efectivos para poder alcanzar los objetivos y metas de la organización, pero para esto se requiere un clima organizacional muy bueno ya que así los colaboradores pueden incrementar el desempeño e ir todos hacia un mismo rumbo y no trabajar individualmente donde cada colaborador pueda tomar decisiones propias y cada individuo tome rumbos distintos a los de la organización.

3 Conclusiones

Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, ya que hace que éstos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización. Por este motivo, propone que para las organizaciones es necesario crear un clima laboral adecuado, puesto que producirá una mejora de la productividad a largo plazo, mayor rendimiento del trabajo realizado y menor rotación de personal.

Para los empleados el ambiente laboral es un factor determinante en su empleo, de ahí que aquellas empresas que no lo cuiden se arriesgan a una fuga de talento.

El clima organizacional es sumamente importante para cualquier organización ya que se refleja en resultados totalmente positivos y también se convierte en el reflejo de la empresa al momento en que los colaboradores ofrecen servicio a los clientes.

4 Glosario

Cliente: es "el comprador potencial o real de los productos o servicios" (Victoria)

Item: Medidas del indicio o indicador de la realidad que se quiere conocer. (Chávez Ferreiro, Bonales Valencia, & Sánchez Barajas, 2007)

Organización: es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto" (Andrade, 2005)

Teoría: Es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables con el propósito de explicar y predecir los fenómenos. (Chávez Ferreiro, Bonales Valencia, & Sánchez Barajas, 2007)

Variable: Puede definirse como una característica, atributo, propiedad o cualidad. (Chávez Ferreiro, Bonales Valencia, & Sánchez Barajas, 2007)

Variable dependiente: Es la variable que predice para, el supuesto efecto que varía de manera simultánea con cambios o variaciones en la variable independiente. (Chávez Ferreiro, Bonales Valencia, & Sánchez Barajas, 2007)

Variable independiente: la variable que se predice a partir de, la supuesta causa de la variable dependiente, es la variable manipulada por el experimentador. (Chávez Ferreiro, Bonales Valencia, & Sánchez Barajas, 2007)

5 Validez del Contenido

Validez del Contenido		
Variable	***Dimensión***	***Autor***
Relación Jefe-Empleado	Tolerancia al Riesgo	Alvarez G
	Control	S Brunner J. Recart
Selección de promociones	Criterios de Recompensa	Paulo Duran Reinoso Alarcón H
	Decisión de Recursos Humanos	Blas Germán Araneda Cea
Colocación de empleados en puestos adecuados	Identidad de los miembros	S Brunner J. Recart
	Enfoque de Recursos Humanos	Paulo Duran Casiano Bustamante, M. R
Conformación de equipos de trabajo	Integración	García Santillán Edel Navarro
	Énfasis de Grupo	Ayala Calvo, J. C

6 Bibliografía

Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía.* Madrid: Andrade.

Armstrong. (20 de Agosto de 2010). *Armstrong Sistema Integral para Evaluación de Personal*. Recuperado el 2011 de Junio de 11, de Armstrong Sistema Integral para Evaluación de Personal: http://www.armstrong.com.mx/

Ayala Calvo, J. C. (28 de Mayo de 2006). *Monografias.com*. Recuperado el 11 de Junio de 2011, de Monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos/adpreclu/adpreclu.shtml

Chávez Ferreiro, D. J., Bonales Valencia, D. J., & Sánchez Barajas, D. G. (2007). *Competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América del estado.* México: UNAM.

CONSTRUCCIÓN, C. C. (26 de Julio de 2002). *Definiciónlegal.com*. Recuperado el 2011 de Junio de 11, de Definiciónlegal.com: http://www.definicionlegal.com/definicionde/Ascenso.htm

Duran A, P. (Mayo de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 2011 de Junio de 2011, de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm

Edel Navarro, D. R., García Santillán, D. A., & Casiano Bustamante, M. R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional.* Xalapa: Vol I Versión Electrónica Gratuita.

Laboral, C. (2 de Septiembre de 2010). *Clima Laboral*. Recuperado el 10 de Junio de 2011, de Clima Laboral: http://www.climalaboral.com.es/2010/09/como-conseguir-un-buen-ambiente-de-trabajo/

Laboral, C. (30 de Octubre de 2010). *Clima Laboral*. Recuperado el 11 de Junio de 2011, de Clima Laboral: http://www.climalaboral.com.es/2010/10/breves-consejos-para-mejorar-el-clima-laboral/

Laboral, C. (18 de Febrero de 2011). *Clima Laboral*. Recuperado el 10 de Junio de 2011, de Clima Laboral: http://www.climalaboral.com.es/informacion/

Perez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional.* México: Tesis de Postgrado.

Reinoso Alarcón, H., & Araneda Cea, B. G. (2007). *DISEÑO Y VALIDACION DE UN MODELO DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS.* Revista Ingeniería Industrial.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral. *ACIMED* , 22-34.

Victoria. (s.f.). *definicionabc.com*. Recuperado el 11 de Junio de 2011, de definicionabc.com: http://www.definicionabc.com/general/cliente.php