



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Zaragoza

Carrera de Psicología

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA

Informe final de trabajo profesional para obtener el título de Licenciado en Psicología

P R E S E N T A

Gerardo Gutiérrez Castro

Jurado de examen:

Tutor: Dr. Mirna García Méndez

Comité: María del Socorro Contreras Ramírez
Eduardo Arturo Contreras Ramírez
Edgar Pérez Ortega
Miguel Angel Martínez Barojas

México, D.F.

Marzo de 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

A mi padre Arturo Gutiérrez Orihuela y mi madre María del Salvador Castro, quienes con su esfuerzo, cariño y dedicación estuvieron a mi lado en cada momento.

A mi hermanos Claudia y Arturo y sus familias por estar cerca de mi.

A mi esposa Thebah Carranza Palacios
Por brindarme su apoyo y compañía como
pareja.
A nuestros hijos Ishwari Giovanni y Janice
Sofia
Por su comprensión, paciencia y cariño.

A la UNAM, por haberme dado la oportunidad de pertenecer a esta máxima casa de estudios y otorgarme mi formación académica, con el fin de contribuir con nuestro país.

Indice

Resumen.	IV
Introducción.	V
Capítulo 1 La empresa Farmacéutica.	
1.1. Historia de la empresa farmacéutica Superlife.	1
1.2. El área de Recursos Humanos.	3
Capítulo 2 Definición y modelos del estudio del Clima Organizacional.	
2.1. Concepto de clima organizacional.	6
2.2. Medición del clima organizacional.	7
2.3. Modelos de clima organizacional.	9
Capítulo 3 Instrumentos para el estudio de clima organizacional, su medición y el modo de llevarlo a cabo.	
3.1. Herramientas para su medición.	17
3.1.1. Observación.	
3.1.2. Entrevistas.	17
3.1.3. Encuesta.	18
3.2. Medición del clima organizacional.	19
3.3. ¿Cómo realizar una medición exitosa?	20
Capítulo 4 Metodología utilizada para el estudio de clima organizacional, obtención de resultados y acciones de mejora.	
4.1. Procedimiento para la aplicación de las actividades a realizar para la medición del clima organizacional.	22
4.2. Componentes y valores de la medición del estudio de clima organizacional en la empresa farmacéutica Superlife.	26
4.2.1. Sobre la encuesta.	26
4.3. Desarrollo del informe.	29
4.3.1. Población.	29
4.4. Evaluación de los resultados y medidas a tomar.	30
4.4.1. Establecimiento de acciones de mejora.	37
4.4.2. Resultados comparativos del estudio del clima organizacional de las oficinas de México de la empresa farmacéutica Superlife.	39
Conclusiones.	43
Referencias.	44
Anexo	46

Resumen

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia en la actualidad, en casi todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente para así alcanzar un incremento de la productividad, sin omitir al recurso humano y la retención de los empleados. Se define como el conjunto de características y variables del lugar de trabajo que distinguen a una organización de otras, son de permanencia relativa en el tiempo y son percibidas por las personas que trabajan en ellas, influyendo en su conducta (Brunet, 1987).

Su estudio indica al psicólogo los elementos a los que debe dirigir su intervención, seguimiento del desarrollo de la organización y la prevención de problemas para establecer acciones de mejora.

Introducción

El presente trabajo se realizó en base al desarrollo sostenido de la empresa farmacéutica denominada Superlife, S.A. de C.V.

Con el propósito de identificar las dimensiones involucradas en el clima organizacional de la empresa farmacéutica Superlife, se aplicó una encuesta a todo el personal de la matriz en México (57 empleados), se determinaron los efectos que influyen en el ambiente de trabajo y las fuentes de conflicto, que contribuyen a la retención ó al desarrollo de actitudes negativas de los empleados frente a la organización. Algunos de estos efectos son: reconocían un sentido de identidad con la empresa, un ambiente laboral agradable en sus grupos naturales de trabajo, una excelente calidad de los productos, las ventajas de trabajar en empresas que aplican la norma ISO 9000; así también, la inconformidad de las prestaciones y sueldos bajos, falta de capacitación al personal, falta de canales adecuados de comunicación entre la empresa y los empleados, así como el estilo negativo del liderazgo de la mayoría de los gerentes.

Con base a estos resultados, se llevó a cabo un programa de mejora del clima organizacional como: la implementación de prestaciones y beneficios adicionales a los empleados, elaboración de boletines de comunicación por medios impresos y mensualmente a través de internet, ajuste de sueldos para posiciones clave de la empresa y de manera preponderante, un programa estratégico de capacitación de personal en las áreas de conflicto, así como para el desarrollo de habilidades gerenciales.

Capítulo 1

La empresa Farmacéutica.

1.1. Historia de la empresa farmacéutica Superlife.

La empresa Farmacéutica Superlife, es una compañía que fabrica agentes de diagnóstico, materiales de curación, equipo de bloqueo epidural y productos farmacéuticos para el tratamiento de la artritis reumatoide.

Inicia sus operaciones en el año de 1991 con la razón social de ASMEK S.A. de C.V. En esta fecha desarrollan la investigación de las cubetas de reacción Maggazine para el Express 550 utilizados para laboratorios.

En el año de 1992 a 1994 se vende el Maggazine para el Express 550 en los Hospitales del Instituto Mexicano del Seguro Social. En 1993 se da inicio a la investigación y desarrollo de otro producto elaborado de Malla de Polipropileno, que es un material utilizado en el tratamiento de hernias.

En el año de 1996 a 1998 la empresa Superlife ingresa en un proceso de preparación para certificarse en la norma ISO 9001:2000, en la planta de producción ubicada en la Ciudad de Guadalajara. Continúan con el desarrollo del equipo de bloque epidural utilizado como anestésico local para diferentes intervenciones quirúrgicas.

En el año 2000 la empresa farmacéutica se constituye con la razón social de Superlife S.A. de C.V.

Del año 2000 hasta la fecha se inicia la comercialización de sus principales productos como Dural Básico, Dural II para anestesia epidural, Medimesh, Maggazine en instituciones de salud del gobierno como el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del estado (ISSSTE), Secretaria de salud (SSA) y Petróleos Mexicanos (PEMEX), entre otros. En estos

años se inicia el estudio farmacéutico de medicamentos para el tratamiento de la artritis reumatoide, fibromialgía y osteoartrosis.

En el año 2004 se certifica en ISO 9001:2000 las oficinas de la Ciudad de México. Y en el año 2006 se apertura su primer Centro Médico para el tratamiento de servicios integrales de Enfermedades Reumáticas, Osteoartrosis y Fibromialgía.

Actualmente cuenta con tres instalaciones:

- 1) Planta de producción en Zapopan Jal.,
- 2) Oficinas en la ciudad de México ubicada en la calle de Gabriel Mancera y,
- 3) Un Centro Médico ubicado frente al Hospital de la Raza, de atención para el tratamiento de servicios integrales de Enfermedades Reumáticas, Osteoartrosis y Fibromialgía.

Superlife se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que se espera el desarrollo de Centros Médicos con especialización de enfermedades reumáticas en el DF y área conurbada, así mismo, el desarrollo de la atención y servicio integral de anestesia para instituciones públicas y privadas.

Productos.

Los productos que actualmente se comercializan son:

DURAL, I, II, III.- Empleado en la administración de anestesia local ya sea para corto plazo ó duración prolongada.

MEDIMESH.- Es un material empleado en el tratamiento de hernias. Dicho Material es empleado para efectuar las funciones del tejido con lesión.

MAGAZZINNE.- Producto utilizado en la máquina Express 550 la cual se usa para realizar análisis clínicos.

Productos farmacéuticos que se distribuyen en su Centro Médico:

REXON.- Medicamento para los golpes o dolores musculares.

RODAN.- Medicamento para la artritis o artrosis reumatoide.

Política de calidad y principios ideológicos de la empresa farmacéutica Superlife

La política de la Gerencia General respecto al manual de calidad (Superlife 2007) es:

“Mejoramos y conservamos la salud de los seres humanos mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente, estableciendo objetivos de calidad y mejorando nuestros procesos”

Y sus principios ideológicos son:

1. Mejoramos y conservamos la salud de los seres humanos, mediante la innovación permanente y la investigación de nuevas tecnologías.
2. Mantenemos siempre metas audaces, las cuales alcanzamos a través de la realización de objetivos programados, dando cumplimiento a nuestros principios ideológicos.
3. Tenemos el compromiso de brindar una inigualable atención a nuestros clientes, entregando productos de la más alta calidad con el mejor servicio.
4. Consideramos que nuestro personal es parte fundamental de la empresa, por lo cual promovemos la integridad en sus actos y su constante preparación.
5. Fortalecemos la estructura de la compañía a través de la organización, la cual es ejemplar e innovadora.

1.2. El área de recursos humanos.

En las oficinas de la Ciudad de México y del Centro Médico, dentro del organigrama de la gerencia administrativa, se encuentra ubicada la jefatura de selección y capacitación de personal, la cual tengo a mi cargo e incluye las siguientes áreas:

1. Reclutamiento y selección.
2. Capacitación.
3. Limpieza.

La jefatura de selección y capacitación de acuerdo a la descripción de puesto, es operada y regulada por la norma ISO 90001:2000.

El objetivo general del área de reclutamiento y selección de acuerdo a la descripción de puesto de la jefatura de selección y capacitación (Superlife 2008) es:

“Coordinar y supervisar el proceso integral de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal de la oficina México, manteniendo una fuerza de recursos humanos efectiva y acorde a las necesidades de la empresa, apoyando y asesorando a las diferentes áreas en la organización y administración del personal”.

Las principales actividades que realiza la jefatura de selección y capacitación son:

No.	Actividades
1.	Apoya y colabora con cada gerente o jefe de área en el desarrollo y/o actualización de sus descripciones y perfiles de puestos.
2.	Analiza junto con la Gerencia General las necesidades actuales y futuras de personal, estableciendo los planes de recursos humanos a seguir a corto y largo plazo.
3.	Realiza un inventario de los recursos humanos de la empresa, identifica el potencial de las personas para futuras transferencias y promociones.
4.	Coordina a la analista y auxiliar de reclutamiento y selección, así como el reclutamiento de personal adecuado para las vacantes.
5.	Asesora a los gerentes y jefes de área en la inducción, promoción de empleados, transferencia o separación de personal.
6.	Supervisa al coordinador de capacitación para detectar necesidades de capacitación, el establecimiento de objetivos de los planes de desarrollo personal, la planeación y elaboración de cursos para las áreas que lo requieran.

7.	Elabora y actualiza el procedimiento de evaluación y coordinación del desempeño con la injerencia de los gerentes y jefes de área.
8.	Apoya y orienta al personal en general sobre su desarrollo y la planeación de su carrera dentro de la empresa.
9.	Reporta a la Gerencia Administrativa el avance de sus actividades y cumplimiento de los objetivos de trabajo establecidos con el mismo.
10.	Supervisa al personal de limpieza.
11.	Da seguimiento al desempeño del personal de nuevo ingreso durante los primeros tres meses, para definir su estadio permanente en la empresa.
12.	Supervisa las actividades correspondientes al Coordinador de Capacitación, Analista y Auxiliar de Reclutamiento y Selección.
13.	Coordina y propone acciones de la evaluación del clima organizacional en la oficina México.
14.	Lleva a cabo medidas correctivas para mejorar el clima organizacional de la oficina México.
15.	Coordina y supervisa el cumplimiento de la normatividad de ISO 9000 en el área de capacitación, reclutamiento y selección.
16.	Desarrolla y propone las competencias generales de los puestos de las oficinas de la Ciudad de México Superlife.
17.	Realiza reclutamiento por medio de diversas fuentes, a las personas que cubran con los perfiles de los puestos vacantes.

Capítulo 2

Definición y modelos del estudio del Clima Organizacional.

2.1. Concepto de clima organizacional.

No se pretende agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino sólo se recuperan aquellas que ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio:

Chiavenato, y cols. (2001) mencionan que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”. Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia, nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Goncalves, (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones, se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo.

Estos dos últimos de acuerdo con Brunet L. (1992) se ubican en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar en el presente trabajo, no obstante se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, es por ello que estos procesos le dan el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, ya que hay múltiples variables por investigar.

Méndez, (2006) presenta una definición sugerente y completa de clima: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

En consecuencia, para efectos del presente trabajo, el concepto de clima organizacional de la empresa que nos ocupa adopta las siguientes características:

1. Es el ambiente percibido por los individuos que integran esta organización.
2. Es de permanencia relativa en el tiempo, es decir puede ser cambiante.
3. Influye en su conducta.

2.2. Medición del clima Organizacional.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet, (1992), se pueden identificar tres posturas:

1. Medida múltiple de los atributos organizacionales,
2. Medida perceptiva de los atributos individuales y
3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a la medida múltiple de atributos organizacionales, ésta considera al clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización.

Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas, por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además sólo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales, representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción.

Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados, es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que sólo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupos de trabajo (focus groups).

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tiene que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización.
- b) Pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad.

Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores, no han especificado el papel que juega el medio externo sobre las percepciones individuales del clima, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables.

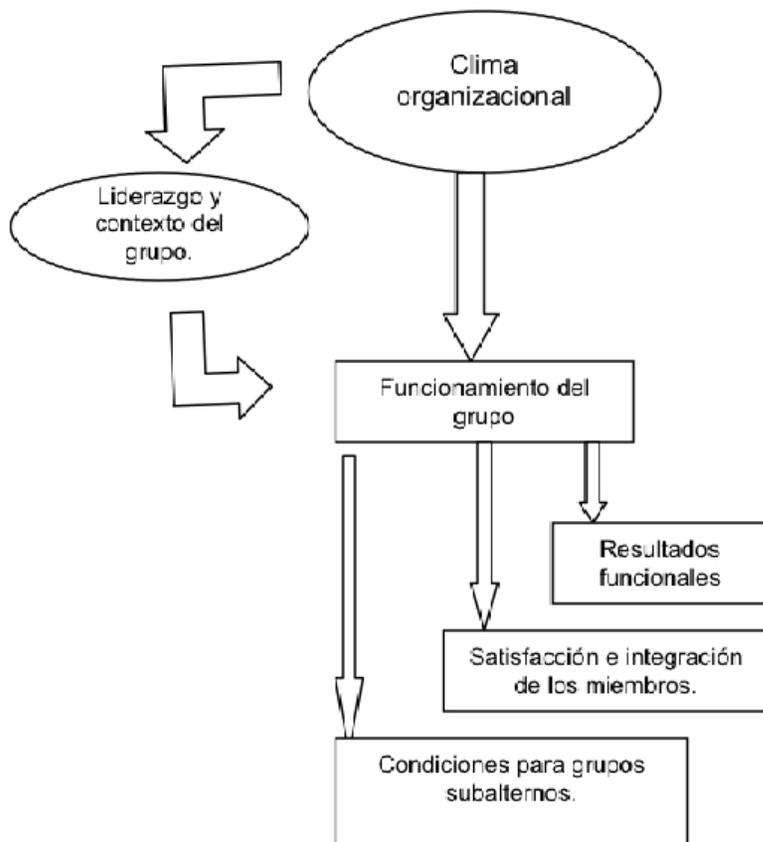
Edel, y García, (2007) mencionan que, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes, al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que esté pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

Asimismo, el autor menciona que el clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un bajo clima organizacional. El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados, puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las necesidades. En este caso se producen frustraciones, desconfianza y una actitud de desesperanza altamente negativa hacia la organización.

2.3. Modelos de clima organizacional.

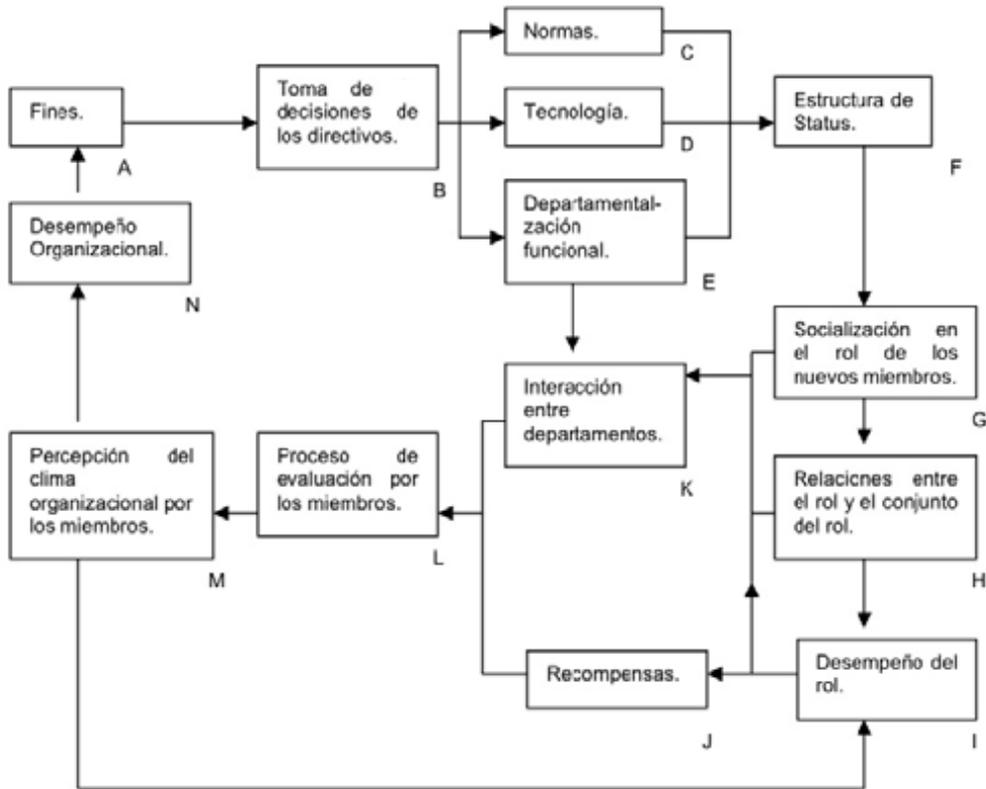
A lo largo de los estudios del clima organizacional, los teóricos de este campo han propuesto algunos modelos que servirán de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, dando cuenta de que es un elemento complejo que guarda estrecha relación con los diversos factores organizativos, mencionándose principalmente cinco de ellos.

- 1) Al respecto, se presenta el modelo de sistemas de funcionamiento organizacional propuesto por Katz y Kahn (Denison, 1991).



En el modelo anterior se puede observar que el clima organizacional tiene un proceso de influencia a través del líder, que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización. Además este conjunto de factores, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno.

- 2) Evan, (1976) en Peiró, (2001), ofrece un modelo de clima organizacional a partir de la consideración de la organización como sistema abierto. Este autor expresa que el clima organizacional está determinado por una serie de influencias externas a la organización (inputs) y tiene repercusiones sobre el clima en que ella se gesta, aunque al mismo tiempo este es el resultado de procesos internos a la propia organización.



Como se observa en el modelo arriba plasmado, se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional, tanto a nivel individual como a nivel departamental y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

3) Modelo de las seis casillas de M.R. Weisbord.

Weisbord, (1976) en Burke, (1988), describe su modelo como una pantalla de radar, “señales luminosas” que hablan de los puntos sobresalientes de la organización, de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad.

En este modelo, la organización está representada por seis casillas:

- I. Finalidad. ¿A qué negocio nos dedicamos?
- II. Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?
- III. Recompensas. ¿Todas las áreas necesarias tienen incentivos?
- IV. Mecanismos auxiliares. ¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?

- V. Relaciones. ¿Cómo manejamos el conflicto entre personas?
- VI. Liderazgo. ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?



Fuente: Weisbord en Burker, W. ,1988, p. 88, Desarrollo Organizacional, México, Editoria Sitsa.

Este modelo es particularmente útil cuando:

- A) Un consultor no dispone de tiempo como sería deseable para el diagnóstico.
- B) Se necesita un mapa organizacional (organigrama) relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio.
- C) El cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas. Hay preguntas para cada una de estas casillas, en la Matriz de Weisbord para el diseño de estudios o análisis de datos, detallada a continuación: (Burke, 1988).

	SISTEMA FORMAL QUE SE HA DE REALIZAR	SISTEMA INFORMAL DEL PROCESO DE TRABAJO
1. Propósitos	Claridad de la meta	Acuerdo respecto a la meta
2. Estructura	¿Funcional, programa o matriz?	¿Cómo se hace o no se hace realmente el trabajo?
3. Relaciones	¿Quién debe tratar con quién y respecto a qué? ¿Qué tecnologías habrán de emplearse?	¿Qué tan bien lo hacen? Calidad de las relaciones. ¿Modos de gerencia conflictiva?
4. Recompensas (incentivos)	Sistema explícito ¿Qué es?	Recompensas físicas implícitas. ¿Qué sienten las personas respecto a su remuneración?
5. Liderazgo	¿Qué dirigen los más altos funcionarios?	Recompensas físicas implícitas. ¿Qué sienten las personas respecto a su remuneración?
6. Mecanismos Auxiliares	Sistema presupuestario. Información a la gerencia. Planeación. Control	¿Para qué se les utiliza en realidad? ¿Cómo funcionan en la práctica? ¿Cómo se subvierten los sistemas?
Fuente: Weisbord en Burker, W., 1988, p. 91, Desarrollo Organizacional, Ed. Sitesa		

Las preguntas de diagnóstico se pueden hacer en dos niveles:

- a) ¿Cuánta diferencia existe entre los sistemas formales e informales?. Esto habla de la correspondencia entre individuo y la organización.
- b) ¿Qué grado de discrepancia existe entre “lo que es” y “lo que debería ser”? Esto hace resaltar la correspondencia entre la organización y el medio ambiente. (Burke, 1988).

4) Modelo de Hax y Majluf.

El trabajo de Hax y Majluf, (1991) en Burke, (1988), está enfocado principalmente hacia una gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de las organizaciones.

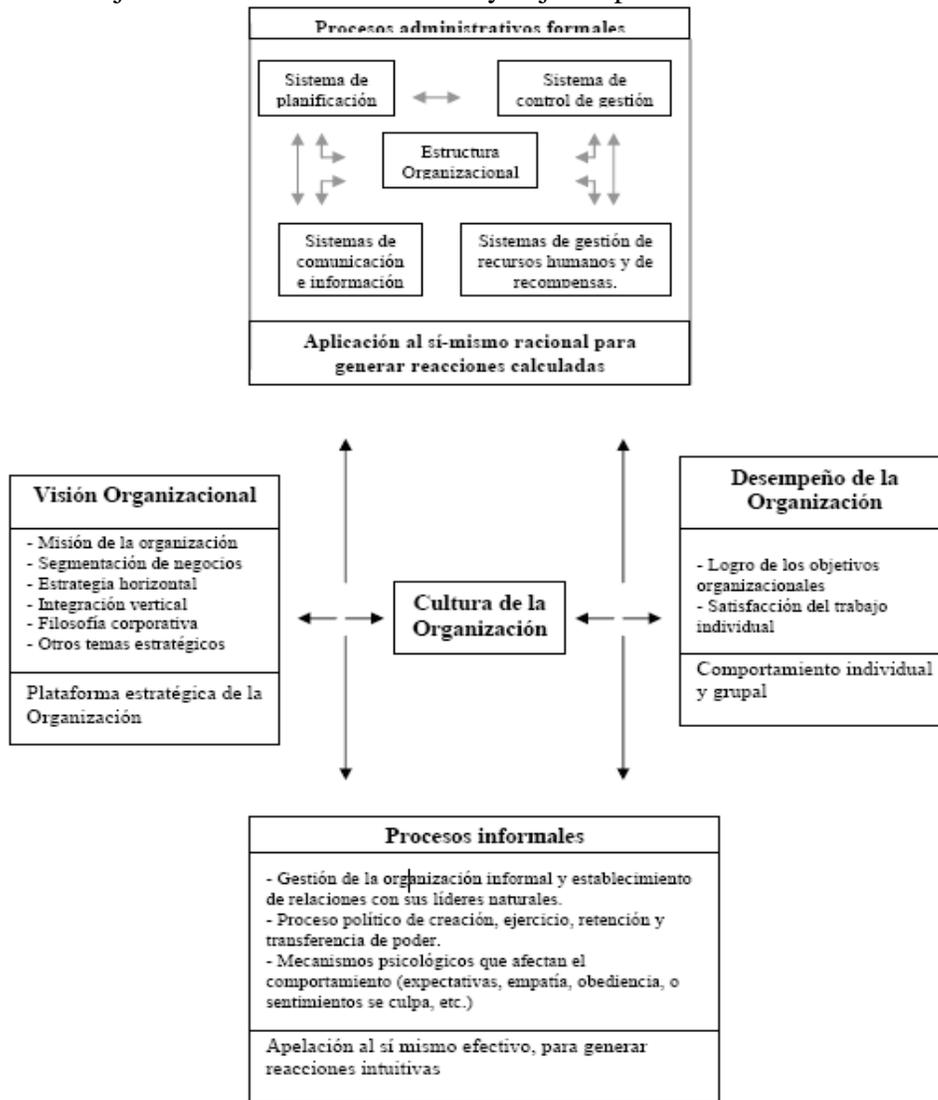
Ellos sostienen que no existe una mejor forma de organización válida para todas las circunstancias. Esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales, que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y de valores de una organización. Si se desea diseñar una organización es conveniente seguir los siguientes pasos:

- A) Definir una estructura organizacional básica.
- B) Definición detallada de la estructura organizacional.

C) Especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.

Además Hax y Majluf, (1991) en Rodríguez, (2001), propone ocho síntomas que revelan una estructura inadecuada:

- I. Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- II. Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- III. Clima de trabajo demasiado conflictivo.
- IV. Falta de definición en la planificación de los negocios.
- V. Falta de coordinación entre las divisiones.
- VI. Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización.
- VII. Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- VIII. Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno. Rodríguez, (2001)



Fuente: Rodríguez, D., 2001, p. 57, Diagnóstico Organizacional, México, Grupo Editor AlfaOmega, S.A. de C.V.

Hax y Majluf, (1991) en Rodríguez, (2001), mencionan que la cultura organizacional influye en alguna medida en la estrategia. Los autores explican las cuestiones críticas de la cultura de una organización y a que se deben enfrentar en la actualidad, como son:

- La búsqueda de una misión viable, creíble y movilizadora.
- El diseño de un portafolio de negocios donde se equilibren los objetivos claros y el aprovechamiento de habilidades críticas y oportunidades de mercado.
- La implantación de procesos de planificación, organización de recursos, mediación de desempeño y retroalimentación de información que permitan mejorar sustancialmente la calidad de la gestión.
- El desarrollo de estrategias y procesos de gestión de recursos humanos capaces de atraer y capacitar al mejor personal.

Tanto los grandes grupos económicos como las empresas más pequeñas deben dar respuesta a interrogantes estratégicas, y encarar programas de acción como primer paso para la construcción de sus capacidades distintivas y de su prestigio como competidores de clase mundial.

Mencionan que de esta manera, la organización puede definir su continua vitalidad, facilitando al mismo tiempo su adaptación a un ambiente cambiante; de este modo, la esencia de la estrategia se convierte en la dirección intencionada del cambio hacia la consecución de la ventaja competitiva en cada una de las actividades en las que se compromete.

Gibson, (1987) argumenta que el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, estructura y procesos de organización. Además explica que el clima va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos, impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional. La relación anterior se muestra de la siguiente forma.



Cuando se cambian las variables de conducta, estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa en el desempeño laboral. Estos cambios al realizarse desde los altos mandos de las organizaciones, llevan a pensar en la importancia de los responsables de dichos mandos, es decir, en ellos recae el buscar alternativas de desarrollo organizacional en donde se realicen acciones para mejorar el ambiente de la organización.

Por supuesto, muchas de estas características de estos componentes que integran el *clima organizacional* están sujetas a la interpretación objetiva o subjetiva, consciente o inconsciente de los individuos o del grupo de trabajo en su totalidad y obviamente el todo de la percepción resulta más importante y significativo que cada una de sus partes.

La forma en que manifiesta su conducta un individuo en el trabajo, no depende estrictamente de sus características personales, sino también en la forma en que éste percibe su entorno, su clima y su cultura de trabajo, así como los componentes de su organización.

Así pues, el diagnóstico de clima organizacional tiene el propósito de medir la calidad de ambiente de trabajo en la organización y cómo influye en el desempeño del personal, lo que permitirá evaluar los componentes que tienen un profundo impacto sobre la efectividad de la empresa, en virtud de que se relacionan en la forma de cómo la gente responde a su medio ambiente laboral y cultural y cómo se dirigen los recursos humanos, para así permitir desarrollar e implementar la capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa, del personal y buscar oportunidades de mejora y desarrollo en todos aquellos sistemas.

En la práctica, Superlife considera integralmente el modelo de clima organizacional presentado por Gibson, (1987), en virtud de ser el que más se adapta a los diferentes aspectos de la realidad de esta organización, como son las características individuales del trabajador entre las cuales destacan actitudes, valores, personalidad y sus propios aprendizajes, mismos que lo ayudan a interpretar el ambiente laboral que le rodea y el que comparte con un grupo de personas en su comunicación y trabajo de equipo, influyendo en los resultados individuales y grupales obtenidos por la empresa.

Capítulo 3

Instrumentos para el estudio de clima organizacional, su medición y el modo de llevarlo a cabo.

Además de medir el clima laboral, está claro que podemos y debemos intervenir en él para gestionarlo, con la intención de modificarlo de la forma que más nos convenga. Así pues, con los resultados que nos expliquen la situación actual, podremos planear el “clima objetivo” que deseamos para el próximo año y luego incidir en los factores determinantes a lo largo del ejercicio, de manera que nos lleven al objetivo previsto. En años sucesivos adaptaremos los objetivos y corregiremos el rumbo a seguir de acuerdo con la evolución de la empresa. La metodología de gestión del clima laboral es parecida a la que usaríamos para realizar el presupuesto económico del próximo año, con la salvedad que, en el caso del clima laboral, estaremos tratando con elementos intangibles que no pueden medirse, interpretarse, ni manejarse de igual modo al usado en la vertiente “tangibles” de la empresa.

La evaluación y gestión del clima laboral es un componente esencial para la correcta gestión de las empresas.

3.1. Herramientas para su medición.

Las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

3.1.1. Observación.

Escat, M. (s/f.) menciona que la observación directa de qué y cómo los empleados trabajan día a día, es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo, cuyos encargados de llevarla a cabo pueden codificar estas observaciones, para dimensionar las claves del clima de cada unidad.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método competitivamente, es también el modo de evaluación de clima más caro. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones, han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales.

Esto significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo determinado y requiere el involucramiento de un equipo de observadores altamente calificados.

3.1.2. Las Entrevistas.

Este autor también menciona que las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas.

Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo, con información obtenida de una sola sesión.

El tiempo de una entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva el acopio de información y análisis de los datos de la entrevista.

Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de calificación, de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser la adecuada para lograrlo.

3.1.3. Encuesta.

El autor al final comenta que la entrevista se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios, porque permite recoger información de mucha gente en poco tiempo. Además la recolección de información a través de este método no supone un importante desembolso de dinero.

Las dimensiones de la encuesta se establecen de antemano, basadas en la elección de un determinado modelo, o en el conocimiento de los evaluadores y sus opiniones acerca de los temas prioritarios para la organización.

Para Jiménez, (2007) la encuesta debe contar con al menos tres secciones:

1. Introducción e instrucciones: se debe indicar el por qué del estudio y cuáles son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al responsable de dar respuesta de cómo llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.
2. Datos del participante: sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los encuestados, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.
3. Cuerpo de la encuesta: aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.

¿Cómo preguntar?

Las preguntas suelen ser concretas para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados. Se suele utilizar la selección simple, con varios niveles de respuesta.

Es conveniente, para evitar las respuestas por agotamiento, intercalar preguntas en la cual la escala de respuestas funcione al revés, es decir, no todas las respuestas “muy de acuerdo” deben ser positivas para el clima; intercale algunas planteadas negativamente, de manera que contestar “muy de acuerdo” sea negativo para el clima.

Cabe destacar que si bien el tipo de preguntas descritas son las más comunes, no son la única forma de medir el clima organizacional. Es factible también (aunque más engorroso) utilizar preguntas abiertas como “¿Qué opina de su remuneración?”, así como entrevistas personales o grupos de trabajo (focus groups).

¿Cuándo realizarla?

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable sin embargo:

- Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.
- Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial y otros.
- Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día, y no esperar a situaciones especiales para hacerlo.

3.2. Medición del clima organizacional.

Sánchez, F. (s/f.) dice que esta medición está supeditada a cada tipo de organización, de acuerdo a su concepción, cultura, tamaño, capacidad de respuesta y flexibilidad al cambio. Sin embargo, podemos encontrar que el clima organizacional es un aspecto clave a evaluar como:

- Una medición anterior a un cambio estructural, sirve par identificar posteriormente el impacto del cambio.
- Conocimiento de la percepción de los empleados en un periodo determinado de la organización, como parte del proceso de mejoramiento continuo.
- Implementación de Sistemas de Calidad.
- Conocimiento de cómo está la organización en un momento específico.
- Identificación de situaciones problemáticas o anómalas en la organización.

- Conocer los microclimas de las áreas y procesos de la organización.

Consideramos que una medición de clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. La experiencia, nos ha permitido identificar que los cambios que se generan a partir de la medición del ambiente laboral toman varias semanas e incluso meses y requieren de un gran compromiso de todos miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben generalmente los cambios que se generan, incluso muchos de ellos no se han adaptado a los mismos, de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior. Es probable que se realicen mediciones en un lapso más corto de tiempo, cuando deseamos evaluar la percepción del cambio realizado en un área en particular.

3.3. ¿Cómo realizar una medición exitosa?

Así mismo el autor menciona que existen varias claves, para hacer de esta evaluación un proceso responsable y al mismo tiempo ganador, las definiremos por fases:

1. Fase Alineamiento:

- Compromiso de la Alta Dirección de la compañía.
- Profundo conocimiento de la organización.
- Identificación de las dimensiones o variables estratégicas a evaluar, de tal manera que los resultados generen valor y no sea más de lo mismo.
- Construcción del instrumento de medición.
- Definición de los datos demográficos.

2. Fase Sensibilización:

- Definición del concepto de la medición.
- Campaña de publicidad y comunicación interna.
- Integración y responsabilidad de los colaboradores de la organización con el programa.

3. Fase de Medición:

- Convocatoria de los colaboradores.
- Sensibilización previa a la medición.
- Metodología de medición: Existen diversos tipo de metodología para capturar la información, desde el papel y los tradicionales cuestionarios hasta la captura de datos a través de sistemas de medición inalámbrica, que aumentan la confidencialidad de las respuestas y los resultados se presentan en tiempo real. Este sistema es el que actualmente maneja nuestra organización.
- Anonimato y confidencialidad en la información.
- Análisis de resultados en tiempo real: Identificación en la misma sesión de medición, de los aspectos que dificultan el desarrollo del clima organizacional, situaciones críticas donde se presenta y construcción de planes de acción. En esta medida se obtienen

resultados cuantitativos y cualitativos, que explican perfectamente el fenómeno que sucede en la organización.

4. Fase de Análisis y Entrega de Resultados:

- Resultados en tiempo real: Muchos resultados de estudios de clima organizacional son entregados semanas después de su evaluación, la fotografía que usted ve, ya no es la misma, la situación bien ha desaparecido o se ha vuelto más compleja. En este sentido los resultados no pueden pasar más del mismo día o el día siguiente para ser entregados.
- Entrega de informes amigables e interactivos donde se pueda ver en lo general y en particular el comportamiento de cada uno de los microclimas y de la compañía en general de acuerdo a los datos demográficos que usted ha definido.
- Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición.
- Entrega de resultados a la Alta gerencia, gerencias y a la organización en general.

5. Post Estudio:

- Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- Amarrar los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización, beneficios, salario, etc.

En Superlife, la herramienta utilizada para la medición del clima organizacional fue la encuesta, teniendo los objetivos siguientes:

1. Compromiso con la Gerencia General.
2. Elaboración de las preguntas y dimensiones a evaluar.
3. Campaña de comunicación interna.
4. Aplicación de las encuestas.
5. Evaluación, obtención y entrega de resultados para proporcionar a la Gerencia General las herramientas necesarias para una buena toma de decisiones, encaminada a mejorar el clima organizacional de la empresa.

Capítulo 4

Metodología utilizada para el estudio de clima organizacional, obtención de resultados y acciones de mejora.

4.1. Procedimiento para la aplicación de las actividades a realizar para la medición del clima organizacional.

A continuación se describen las actividades que se llevaron a cabo antes, durante y después de la aplicación de la encuesta de clima organizacional en la empresa farmacéutica Superlife.

No.	ACTIVIDADES	FECHAS
1.	<p>Elaboración de la encuesta.</p> <p>La empresa farmacéutica Superlife como antecedente, había aplicado entrevistas con los gerentes para mejorar el ambiente de trabajo sin tener resultados satisfactorios. Es por lo que la Gerencia General estableció el compromiso de aplicar una herramienta que pudiera dar datos más concretos de las acciones que se debieran llevar a cabo para mejorar el clima organizacional.</p> <p>Como inicio del estudio de clima organizacional en una reunión de trabajo con la Gerencia General, se identificaron las doce dimensiones que se abarcarían en la encuesta, las cuales fueron:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ambiente laboral en sus grupos de trabajo.2. Calidad de productos y servicios.3. Capacitación.4. Comunicación.5. Desarrollo.6. Identidad.7. Innovación de productos y servicios.8. Instalaciones físicas.9. Liderazgo.10. Políticas, procedimientos, herramientas y sistemas.11. Reconocimiento.12. Sueldos y prestaciones. <p>Posteriormente se realizó la tarea de elaborar el instrumento de evaluación mediante una encuesta escrita que constó de 50 preguntas concretas y 1 pregunta abierta. Las preguntas concretas tenían 3 posibles respuestas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Totalmente de acuerdo.2. Parcialmente de acuerdo.3. Desacuerdo.	Julio

2.	<p>Se definieron las preguntas y el parámetro de calificación para cada evaluación.</p> <p>El valor ponderado de cada resultado estaba en condición de:</p> <p>0% hasta 59% se considera NEGATIVO. 60% hasta el 100% se considera POSITIVO.</p> <p>Se definió el alcance de aplicación de la encuesta de clima organizacional para las dos unidades de negocios de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficinas de la ciudad de México ubicada en la calle de Gabriel Mancera en la Colonia del Valle. 2. Centro Médico ubicado frente al Hospital de la Raza, de atención para el tratamiento de servicios integrales de Enfermedades Reumáticas, Osteoartrosis y Fibromialgía. <p>Se definieron los datos demográficos como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de empleados por cada una de las instalaciones. 2. Número de gerentes de cada unidad de instalaciones. 	Julio
3.	<p>Se llevó a cabo en una reunión de trabajo con la Gerencia Administrativa y la Gerencia General, una validación y revisión de la encuesta, donde se hicieron algunas modificaciones.</p> <p>Después de hacer las modificaciones se validó y autorizó la aplicación de la encuesta.</p>	Julio
4.	<p>Comunicación Interna.</p> <p>Se comunicó al personal de las dos instalaciones de México por medio de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un memorándum impreso y entregado a cada una de las personas que colaboran en la empresa donde la gerencia general invitó al personal a contestar la encuesta de clima organizacional. 2. Envío por correo electrónico de la invitación para contestar la encuesta de clima organizacional. 3. Reuniones de cada gerente con sus colaboradores para motivarlos a contestar la encuesta. 4. En cada aviso se les reforzó que todas las encuestas eran CONFIDENCIALES. La única información de sus datos que se solicitaron fueron el área y departamento. 	Julio

5.	<p>Aplicación de las encuestas de clima organizacional.</p> <p>El procedimiento que se llevó a cabo para la aplicación de la encuesta de clima organizacional fue de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se dirigió el personal de la jefatura de selección y capacitación a cada lugar de trabajo de las dos oficinas para entregar de manera impresa, a cada empleado; su encuesta de clima organizacional. 2. Se les informó que la encuesta deberán llenarla en un periodo de tiempo de 60 minutos, utilizando una pluma con tinta azul y en su mismo lugar de trabajo. 3. Una vez contestada la encuesta, el personal de la jefatura de selección y capacitación pasó a cada lugar de trabajo para recoger la encuesta. 4. El horario de evaluación de la encuesta de clima organizacional fue de manera simultánea en las dos oficinas de 8:00 a 9:00 de la mañana. 5. Para el personal que no se presentó a laborar o bien no entregaron su encuesta en ese momento, se les dio un plazo de un día más para entregarla directamente a la jefatura de selección y capacitación. 6. Al finalizar la evaluación y entrega de las encuestas, se envió por correo electrónico una carta de agradecimiento de la Gerencia General para todo el personal por haber participado en la encuesta. 	Agosto
6.	<p>Evaluación y medición de la encuesta de clima organizacional.</p> <p>Al finalizar las evaluaciones al área de selección y capacitación se le asignó la tarea de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Separar las encuestas por cada área y departamento. 2. Contar el número de encuestas aplicadas de cada departamento contra el número de empleados, para determinar el porcentaje de participación por área y de manera general de la empresa. <p>Se capturaron las encuestas en un sistema de medición y evaluación de datos en una hoja de cálculo de Excel, habiéndose determinado los siguientes resultados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados de cada encuesta por departamento. 2. Resultados por cada componente. 3. Resultados generales por gerencia. 4. Resultados por cada instalación de trabajo. 5. Resultados generales de la empresa. 	Agosto

	<p>Al finalizar se analizó cada uno de los resultados cuantitativos y cualitativos de la pregunta abierta para tomar en cuenta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los componentes más bajos del estudio de clima organizacional. 2. Los componentes más altos del estudio de clima organizacional. 3. El establecimiento de acciones de mejora. 	
7.	<p>Presentación de los resultados de la encuesta de clima organizacional.</p> <p>Se presentaron los resultados a la Gerencia General y Gerencia Administrativa para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los resultados de la encuesta de Clima Organizacional. 2. Obtener un diagnóstico de las fortalezas y áreas de oportunidad de cada departamento de la empresa. 3. Establecer acciones de mejora. <p>A la aprobación de la Gerencia General de las acciones de mejora, se presentaron los resultados y acciones de mejora con fechas compromiso para llevarlas a cabo a todo el personal de las dos instalaciones.</p>	Agosto
8.	<p>Comparativo</p> <p>Para el mes de abril del siguiente año se aplicó nuevamente la encuesta de clima organizacional para evaluar las acciones de mejora y valorar los resultados obtenidos en la primera aplicación.</p>	Abril del siguiente año

4.2. Componentes y valores de la medición del estudio de clima organizacional en la empresa farmacéutica Superlife.

4.2.1. Sobre la encuesta.

El instrumento que se utilizó es un cuestionario de Clima Organizacional, el cual enmarca:

El área.- Anota el área a la que pertenece.

El departamento.- Anota el departamento en específico al que pertenece.

Mensaje al colaborador.- Describe el objetivo de la encuesta.

Instrucciones de llenado.- Describe la forma de llenado de la encuesta.

La encuesta.-Describe las áreas y preguntas a evaluar.

Observaciones y comentarios del evaluador.- Describe sus comentarios abiertos y/o observaciones que quiera añadir el evaluado.

La encuesta fue de 50 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta. Las preguntas cerradas tuvieron tres posibles respuestas que van de:

1. Totalmente de acuerdo.
2. Parcialmente de acuerdo y,
3. Desacuerdo.

El valor ponderado de cada resultado está en condición de:

0%	hasta	59%	del resultado se considera	Negativo.
60%	hasta el	100%	del resultado se considera	Positivo.

Los componentes a evaluar en esta encuesta son:

- 1) Ambiente Laboral en sus Grupos de Trabajo: Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado en un grupo de trabajo. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. (www.gestiopolis.com)
- 2) Calidad de producto y servicios: Decimos que un producto o servicio es de calidad cuando sus características inherentes cumplen con unos requisitos establecidos. Estos requisitos son: cumplimiento de aspectos normativos y especificaciones técnicas en el ámbito voluntario y obligatorio. La percepción y la satisfacción del cliente en relación con el producto o servicio ofertado. El producto se define como el resultado de un proceso que es un conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas y que además consume unos recursos (Norma ISO 9000:2000 “Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario s/f.)

- 3) Capacitación: consiste en una serie de actividades planeadas y basadas en las necesidades de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente. (Smetoolkit, s/f)
- 4) Comunicación: La comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización (Martínez y Nosnik, 1999).
- 5) Desarrollo: búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Este concepto coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo, como objeto pero también como sujeto, en concordancia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo. La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos debe encargarse ahora de orientar a los colaboradores “a pensar antes de hacer las cosas y agregar valor intelectual”. (www.gestiopolis.com)
- 6) Identidad: es una construcción social, que implica no sólo la comprensión de sí mismo y el rol que desempeña en la sociedad, sino que debe completarse con la visión de los otros. (Mosqueira, J. s/f.)
- 7) Innovación de productos y servicios: Si queremos referirnos específicamente al sistema de innovación en el campo de la salud debemos referenciar la definición recogida en la Biblioteca Virtual del Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud (agencia de la OMS): Conjunto de actividades sistemáticas estrechamente relacionadas con la generación, transferencia, perfeccionamiento, asimilación, adaptación, difusión, uso, aplicación y comercialización del conocimiento científico y tecnológico, dirigido en lo fundamental a incrementar la eficiencia, calidad, equidad y sostenibilidad, sobre todo financiera, de la salud pública y a mejorar el estado de salud de la población. (www.saludinnova.com).
- 8) Instalaciones Físicas: Grado en el cual los subsistemas construidos o modificados por el hombre que incluye; características de las habitaciones de los edificios, diseño de instalaciones, ruido, iluminación, ventilación, distribución del mobiliario y distribución de la población.
- 9) Liderazgo: es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 1993)
- 10) Políticas y Procedimientos: el grado en el cual se reconoce el establecimiento de políticas y procedimientos que deben observar los empleados.

11) Reconocimiento: está relacionado con percibir si quienes nos rodean o con quienes nos relacionamos, perciben el valor que nosotros tenemos de nosotros mismos. (Aguilera, 2006)

12) Sueldo y Prestaciones: Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. (Diccionario de la lengua española Vigésima segunda edición)

Informe

4.3. Desarrollo del informe

Se le presentó a la Gerencia General un informe escrito de los resultados de la encuesta clima organizacional en el mes de agosto del 2007. En este informe se dieron a conocer los resultados totales de la encuesta de clima organizacional de las dos instalaciones de trabajo de México y por cada gerencia.

Por último se presentó un resumen de los resultados al personal de la empresa de los dos centros de trabajo y las acciones para mejorar el clima organizacional en Superlife México.

4.3.1. Población.

La participación de la encuesta de clima organizacional de la empresa farmacéutica Superlife se aplicó en una población de las oficinas de México de 2 centros de trabajo:

1. Oficinas de la ciudad de México ubicada en la calle de Gabriel Mancera en la Colonia del Valle.
2. Centro Médico ubicado frente al Hospital de la Raza, de atención para el tratamiento de servicios integrales de Enfermedades Reumáticas, Osteoartrosis y Fibromialgía.

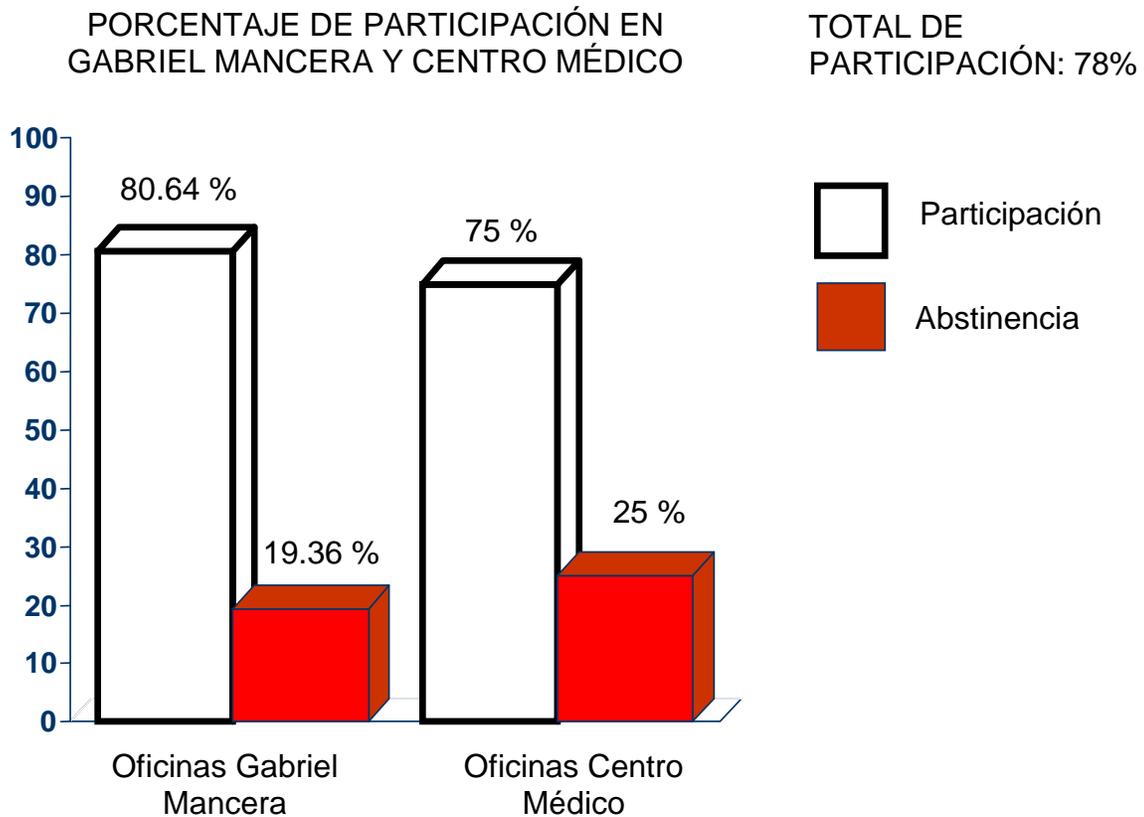
La población total del personal del Centro Médico y Oficinas de la ciudad de México fue un total de 57 empleados.

Las siete gerencias que se evaluaron fueron:

No.	Gerencias
1.	Gerencia General.
2.	Gerencia Administrativa.
3.	Gerencia de Investigación y Desarrollo.
4.	Gerencia de Licitaciones.
5.	Gerencia de Ventas.
6.	Gerencia de Centro Médico.
7.	Gerencia de Red de Negocios.

El porcentaje de participación de la evaluación mes de agosto de las Oficinas de la ciudad de México fue de un 80.64% de participación y un 19.36% de abstinencia. En el caso del Centro

Médico se obtuvo un 75% de participación y un 25% de abstinencia; como se muestra en la siguiente tabla:



El total de participación entre las dos oficinas fue:

Del 78% de participación y 22 % de abstinencia.

Se interpretaron estos resultados como que los empleados de Superlife tuvieron interés adecuado por contestar sus evaluaciones de clima organizacional y que la empresa se comprometiera a llevar acciones de mejora del ambiente de trabajo.

4.4. Evaluación de los resultados y medidas a tomar.

Resultados de los componentes del clima organizacional en las oficinas México de Superlife Agosto del 2007

A continuación se presentaron los resultados totales de las dos oficinas México y sus componentes del clima organizacional.

De acuerdo a Robert, (1997), tomados en los estándares de Great Place to Work (Las mejores empresas para trabajar) de acuerdo a las empresas mexicanas, la condición del valor ponderado sería:

De 0% hasta 59% se considera NEGATIVO

De 60% hasta 100% se considera POSITIVO

Los resultados por los 12 componentes y el valor ponderado por cada uno se describe a continuación:

No.	Componentes	Resultado en porcentaje de cada componente	Valor ponderado por cada componente
1.	Ambiente Laboral en sus Grupos de Trabajo	75.05 %	Positivo
2.	Calidad de Productos y Servicios	68.60 %	Positivo
3.	Capacitación	55.64 %	Negativo
4.	Comunicación	61.63 %	Positivo
5.	Desarrollo	61.90 %	Positivo
6.	Identidad	76.34 %	Positivo
7.	Innovación de Productos y Servicios	65.06 %	Positivo
8.	Instalaciones Físicas	64.69 %	Positivo
9.	Liderazgo	57.17 %	Negativo
10.	Políticas, Procedimiento, Herramientas y Sistemas	69.52 %	Positivo
11.	Reconocimiento	45.67 %	Negativo
12.	Sueldos y Prestaciones	36.30 %	Negativo
	Resultado y valor ponderado total de los componentes	61.46 %	POSITIVO

A continuación y de acuerdo a la encuesta realizada se interpretaron los componentes de la siguiente manera:

1. Ambiente Laboral en sus Grupos de Trabajo.

Resultado: 75.05 %

Valor Ponderado: Positivo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca del ambiente laboral que su departamento de trabajo ofrece un buen servicio a nuestros clientes de manera adecuada ya que su ambiente laboral es adecuado, consideraron que trabajar en equipo dará mejores resultados y que su empresa fomenta las buenas relaciones de trabajo y la cooperación entre todo el personal.

2. Calidad de productos y servicios.

Resultado: 68.60 %

Valor Ponderado: Positivo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca de la calidad de productos y servicios, que son adecuados porque nuestros clientes reflejan relativamente satisfacción hacia el servicio que les brindamos.

3. Capacitación.

Resultado: 55.64 %

Valor Ponderado: Negativo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca de la capacitación, que el jefe inmediato no permite que su personal asista a eventos de capacitación, de tal manera que no sienten su apoyo y consecuentemente la empresa no fomenta las promociones a mejores puestos y a motivar al personal a seguir estudiando.

4. Comunicación.

Resultado: 61.63 %

Valor Ponderado: Positivo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca de la comunicación, que relativamente es clara la información que reciben para cumplir con su trabajo y que están enterados de los acontecimientos más importantes que suceden en la empresa.

5. Desarrollo.

Resultado: 61.90 %

Valor Ponderado: Positivo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca del desarrollo, que el jefe establece relativamente retos adecuados a sus capacidades y a tomar responsabilidades. Se considera que la empresa promueve relativamente a los gerentes a su desarrollo personal y profesional. Estiman que la empresa no siempre apoya a los empleados a ascender ni tampoco un plan de vida y carrera.

6. Identidad.

Resultado: 76.34 %

Valor Ponderado: Positivo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca de la identidad, que el trabajo que realizan es importante para la empresa. El personal que labora en Superlife considera permanecer trabajando en la empresa. Tienden a “ponerse la camiseta de la empresa”. Sienten que su desarrollo está relativamente relacionado con la seguridad de la organización (es una empresa estable y que no realiza liquidaciones masivas).

7. Innovación de Productos y Servicios.

Resultado: 65.06 %

Valor Ponderado: Positivo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca de la innovación de productos y servicios, que en la empresa de manera relativa anticipamos las necesidades de nuestros clientes. Consideran que las labores que desempeñan no son afectadas ya que existe una buena planeación y coordinación de todas las áreas de trabajo.

8. Instalaciones Físicas.

Resultado: 64.69 %

Valor Ponderado: Positivo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca de las instalaciones físicas, que el espacio es suficiente para cumplir con sus funciones. El clima que hay en su área de trabajo es adecuado y los sanitarios de la empresa son higiénicos.

9. Liderazgo.

Resultado: 57.17 %

Valor Ponderado: Negativo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca del liderazgo, que no es el ejemplo a seguir que desearían tener.

10. Políticas, Procedimiento, Herramientas y Sistemas.

Resultado: 69.52 %

Valor Ponderado: Positivo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca de las políticas, procedimientos, herramientas y sistemas, que son eficientes debido a que tienen relativamente definidas sus responsabilidades. Consideran que trabajan adecuadamente con los sistemas de calidad implementados en la empresa. De igual manera tienen claro las políticas, procedimientos, formatos y documentos para desempeñar su trabajo. Están conscientes de trabajar en una cultura del análisis y de sus indicadores del desempeño

11. Reconocimiento.

Resultado: 45.67 %

Valor Ponderado: Negativo

Esto significa, por las afirmaciones que los empleados hacen acerca del reconocimiento que la empresa no motiva al personal para aportar sugerencias. El jefe no se preocupa por reconocer los buenos resultados. No hay un plan de reconocimiento para estimular al personal y los ascensos no se otorgan en base a méritos obtenidos.

12. Sueldos y Prestaciones.

Resultado: 36.30 %

Valor Ponderado: Negativo

Esto significa por las afirmaciones que los empleados hacen acerca del sueldo y prestaciones, la empresa no respeta sus vacaciones. No son adecuadas las prestaciones que reciben. Consideran que la empresa no paga mejor sueldo que otras. Su capacidad de ahorro no es suficiente. Su sueldo no le permite tener un buen nivel de vida y no es adecuado a sus funciones. La empresa no se preocupa por mantener niveles aceptables de sueldos.

Resultados por gerencia en las oficinas México de Superlife Agosto del 2007

Otro de los resultados que se presentaron en el informe por cada gerencia de:

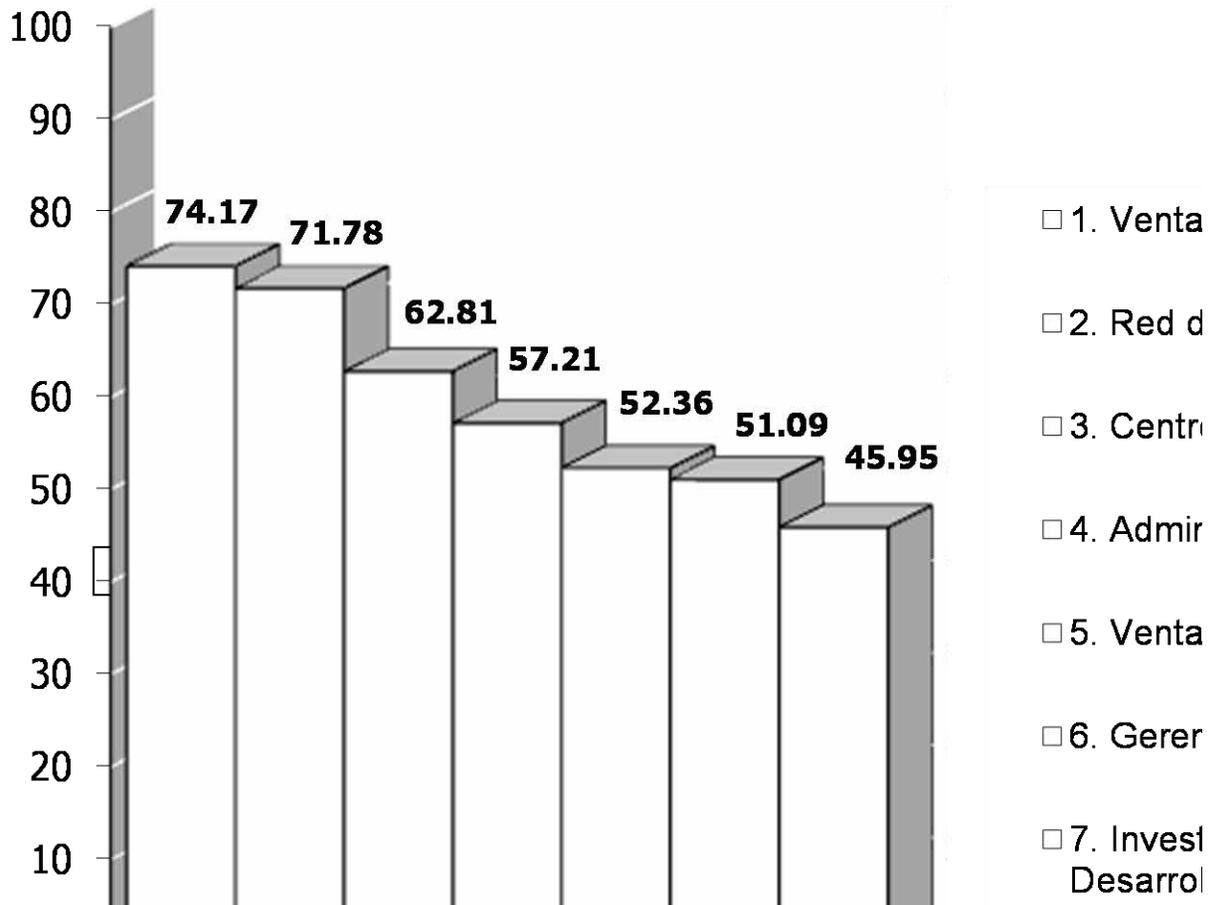
1. Oficinas de la ciudad de México ubicada en la calle de Gabriel Mancera en la Colonia del Valle.
2. Centro Médico ubicado frente al Hospital de la Raza, de atención para el tratamiento de servicios integrales de Enfermedades Reumáticas, Osteoartrosis y Fibromialgía.

Obteniendo los siguientes resultados:

No.	Gerencias	Resultados en porcentaje	Valor ponderado por componente
1	Gerencia General	51.59 %	Negativo
2	Gerencia Administrativa	57.21 %	Negativo
3	Gerencia de Investigación y Desarrollo	45.95 %	Negativo
4	Gerencia de Licitaciones	74.17 %	Positivo
5	Gerencia de Ventas	52.36 %	Negativo
6	Gerencia de Centro Médico	62.81 %	Positivo
7	Gerencia de Red de Negocios	71.78 %	Positivo

Lo cual significa que las áreas de un valor positivo en la empresa son dos del Centro Médico. La gerencia de Red de negocios y Gerencia de Centro Médico y en el caso de las oficinas de Gabriel Mancera sólo el área de Ventas de Licitaciones, las demás gerencias son negativas.

Resultados de mayor a menor porcentaje por cada gerencia



Comentarios del personal de las oficinas administrativas de Gabriel Mancera:

La última pregunta de la encuesta es una pregunta abierta en relación a algún comentario que quisieron agregar los empleados.

A continuación se anota de manera textual los comentarios que los empleados de la empresa en oficinas de Gabriel Mancera y Centro Médico perciben del ambiente de trabajo:

“Me gustaría que las cargas de trabajo fueran más equitativas en toda la empresa, que se hiciera un ajuste a los sueldos de acuerdo a las responsabilidades que tiene uno en la empresa y que se establecieran mejores prestaciones”

“Debería haber un programa de bono por objetivos cumplidos para el personal administrativo que ayuda a cumplir los objetivos de ventas”

“Hace falta tener una mayor actitud de servicio”

“Solamente me gustaría que realmente se tomaran en cuenta estos resultados”

“Una encuesta similar se ha venido aplicando tiempo atrás y en su momento se ha retroalimentado muy poco al personal, tampoco se han visto cambios trascendentes respecto a las acciones a tomar como empresa en base a resultados”

“Considero que cada año se llena este cuestionario y lamentablemente no pasa nada, creo que sólo es mero requisito pues no se nos motiva, capacita y reconoce. La verdad en cuanto a permisos, vacaciones etc... no se trata a todo el personal de la misma manera y qué decir del salario, aquí no cuenta el título, experiencia etc.”

“A pesar de que Superlife Guadalajara y México son una sola empresa existen diferencias en cuanto a prestaciones, ya que por ejemplo a ellos se les autoriza varios días consecutivos de vacaciones (por ejem. 5 semanas) y aquí no. Además en cuanto a la fiesta de fin de año a ellos (Guadalajara) se les realiza una gran fiesta (buen lugar, con acompañante). Esperando que este año dicha fiesta sea diferente a las anteriores.”

“Espero que se tomen en cuenta las opiniones de todos y se haga algo, que se evalúen las metas para que sean REALES, que las instalaciones sean las adecuadas para trabajar y que se capacite al personal”

“Hay pésimo ambiente laboral en almacén ya que hay mucha preferencia hacia otras personas, no hay capacidad de laborar ya que ponen muchas trabas, todos se creen indispensables e impiden la capacidad, y para variar aguantar las habladurías de un chofer con la autorización con la que se siente: Hablar mal de toda la gente, sintiéndose superiores e indispensable. No hay capacitación para tener un mejor desempeño laboral, falta saber qué es trabajar en equipo”

“La capacitación que llevamos no nos ayuda a lograr mejores puestos, deberían involucrarse un poco en los ascensos y los sueldos según su trabajo” “es sugerencia”.

Comentarios del personal de las oficinas administrativas de Centro Médico:

“Hay un clima laboral algo incierto ya que hace falta una mejor comunicación organizacional”

“Me gustaría que hubiera más trabajo en equipo y nos hace falta personal de apoyo”

“Que se tenga más ética y seriedad en lo que se informa”

“Recomiendo mayor y mejor comunicación y más apertura a las sugerencias, mayores y mejores oportunidades de desarrollo, claridad en lo que ustedes esperan de mí como empleado y lo que yo espero de ustedes como empresa”

“Gracias”

4.4.1. Establecimiento de acciones de mejora.

Sobre la base de los valores ponderados, se tomaron en cuenta los 5 componentes más bajos, en base a esta condición los 5 componentes de menor porcentaje son:

1. Comunicación	61.63%
2. Liderazgo	57.17%
3. Capacitación	55.64%
4. Reconocimiento	45.67%
5. Sueldos	36.30%

Cada componente describe las siguientes preguntas:

Sueldos (36.30 %):

En mi empresa pagan mejor que en otras empresas.
Mi sueldo es adecuado a mis funciones.
Mi capacidad de ahorro es suficiente.
La empresa se preocupa por mantener niveles aceptables de sueldo.
Son útiles las prestaciones que recibo en mi empresa.
Mi sueldo me permite tener un buen nivel de vida.
La empresa respeta mis periodos de vacaciones.

Reconocimiento (45.67 %):

Los ascensos se otorgan en base a méritos.
La empresa motiva al personal para aportar sugerencias.
Mi jefe se preocupa por reconocer mis buenos resultados.
La antigüedad del personal es valorada por la empresa.

Capacitación (55.64 %):

La capacitación me ayuda para lograr mejores puestos.
Mi jefe me permite asistir a los cursos de capacitación.
La empresa motiva a seguir estudiando.

Liderazgo (57.17%):

El liderazgo de mi jefe es ejemplar

Comunicación (61.63%):

Es clara la información que recibo para cumplir con mi trabajo.
Mantengo una buena comunicación con mi jefe.
Estoy informado de lo más importante que sucede en mi empresa.

Mis labores son afectadas por la mala planeación de otras áreas.
Mi área trabaja en función a una buena planeación.

En base al análisis de los resultados porcentuales de menor porcentaje, en la revisión de las preguntas de cada componente bajo (menor del 62%) y la presentación de los resultados con la gerencia general, se definieron las siguientes acciones:

- 1) Se llevó a cabo un programa de mejora continua del clima organizacional en un periodo de seis meses que consistió en requerir de cada uno de los responsables de las gerencias, monitorear mensualmente al personal a su cargo, para medir el grado de satisfacción del empleado, para estar en posibilidades de determinar las variantes que pudieron haberse presentado.
- 2) La elaboración de un boletín mensual de comunicación interna que abarca aspectos de interés general como son:
 - A. Mensaje de la gerencia general.
 - B. Información acerca de los productos que se manejan en la empresa.
 - C. Conocimiento de las diferentes áreas que la integran.
 - D. Eventos.
 - E. Prestaciones y beneficios.
 - F. Aniversarios y bienvenidas.
- 3) La implementación de un paquete de beneficios y prestaciones adicionales que incluye:
 - A) Incremento de la prima vacacional.
 - B) Premios de puntualidad y asistencia.
 - C) Apoyo económico en caso de matrimonio, nacimientos y defunción.
 - D) Préstamos.
- 4) La elaboración del Plan Anual de Capacitación, así como la contratación de un coordinador de capacitación para el Centro Médico enfocados principalmente a:
 - A) Desarrollo de habilidades gerenciales.
 - B) Atención y servicio a clientes.
 - C) Habilidades de desarrollo personal.
 - D) Comunicación.
- 5) Ajuste de sueldos, promociones y movimientos laterales a diferentes posiciones clave de la empresa.

4.4.2. Resultados comparativos del estudio del clima organizacional de las oficinas de México de la empresa farmacéutica Superlife.

La participación de la encuesta de clima organizacional de Superlife se aplicó en el mes de abril del 2008 en una población de la empresa en las oficinas de México en 2 centros de trabajo:

1. El Centro Médico.
2. Las oficinas de Gabriel Mancera.

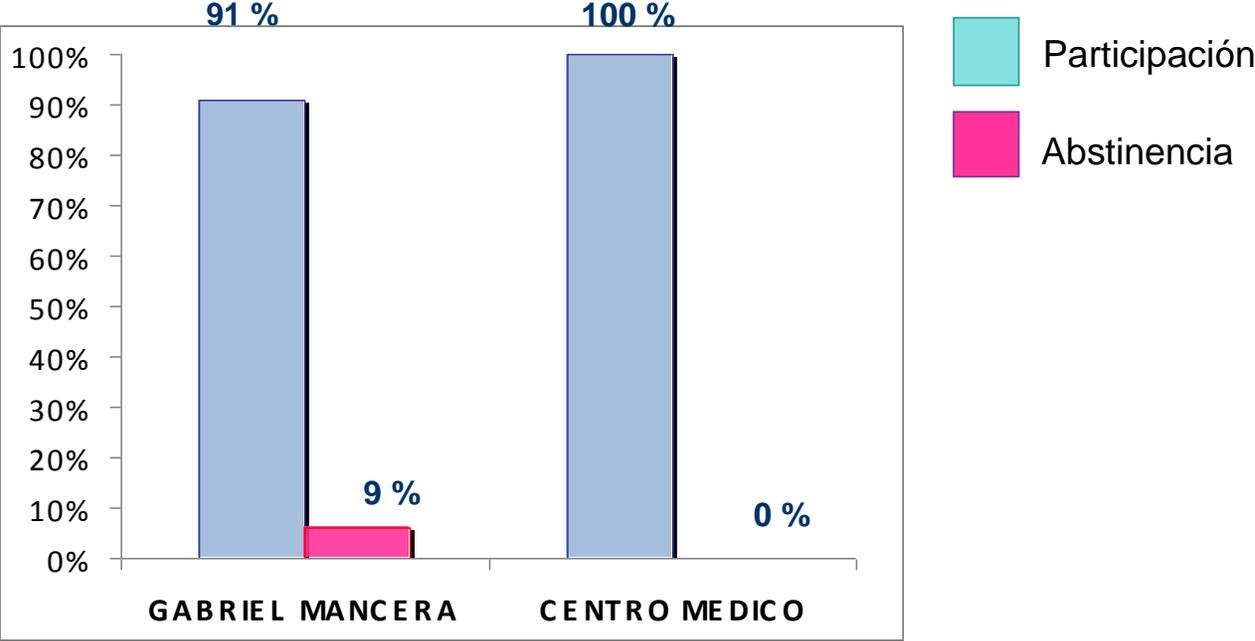
La población del personal del Centro Médico y oficinas de Gabriel Mancera para el mes de abril del 2008 fueron de 70 empleados que incluye el incremento de una gerencia de almacén.

Las gerencias que se evaluaron son:

No.	Gerencias
1.	Gerencia General.
2.	Gerencia Administrativa.
3.	Gerencia de Investigación y Desarrollo.
4.	Gerencia de Licitaciones.
5.	Gerencia de Ventas.
6.	Gerencia de Centro Médico.
7.	Gerencia de Red de Negocios.
8.	Almacén.

Para la segunda aplicación de la encuesta de clima organizacional se obtuvo en oficinas de Gabriel Mancera un 91% de participación y un 9.0 % de abstinencia. En el caso del Centro Médico se obtuvo un 100 % de participación y un 0 % de abstinencia; como se muestra en la siguiente tabla:

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN GABRIEL MANCERA Y CENTRO MÉDICO



Como se observa, la capacidad de respuesta se vio incrementada en relación a la primera encuesta, siendo el total de participación entre las dos oficinas (Gabriel Mancera y Centro Médico) del 95 % de participación y 5 % de abstinencia, lo cual se interpreta que los empleados de Superlife tienen mayor interés y consideran una encuesta de mayor credibilidad debido a que se tomaron acciones para mejorar el clima organizacional, como se muestra en la siguientes gráficas.

Resultados comparativos de los componentes del clima organizacional en las oficinas México de Superlife Agosto 2007 y Abril del 2008.

No.	Componentes	Resultados Agosto 2007	Resultados Abril 2008	Valor del resultado de cada componente
1	Ambiente Laboral en sus Grupos de Trabajo	75.05%	83.57%	POSITIVO
2	Calidad de Productos y Servicios	68.60%	74.60%	POSITIVO
3	Capacitación	55.64%	69.92%	POSITIVO
4	Comunicación	61.63%	69.22%	POSITIVO
5	Desarrollo	61.90%	70.12%	POSITIVO
6	Identidad	76.34%	79.36%	POSITIVO
7	Innovación de Productos y Servicios	65.06%	67.00%	POSITIVO
8	Instalaciones Físicas	64.69%	78.79%	POSITIVO
9	Liderazgo	57.17%	73.55%	POSITIVO
10	Políticas, Procedimiento, Herramientas y Sistemas	69.52%	77.85%	POSITIVO
11	Reconocimiento	45.67%	50.15%	NEGATIVO
12	Sueldos y Prestaciones	36.30%	50.63%	NEGATIVO
	Valor ponderado total de los componentes	61.46%	70.40%	POSITIVO

De manera preponderante se observa que el clima organizacional mejoró, de acuerdo a los resultados de agosto de 2007 y abril del 2008, de un 61.46.05 % a un 70.40%, lo cual puede interpretarse como una tendencia muy positiva.

Resultados comparativos generales por cada gerencia

No.	Gerencias	Resultado 2007	Resultado 2008
1	Gerencia General	51.59%	72.77%
2	Gerencia Administrativa	57.21%	67.67%
3	Gerencia de Investigación y Desarrollo	45.95%	55.72%
4	Gerencia de Licitaciones	74.17%	79.22%
5	Gerencia de Ventas	52.36%	85.68%
6	Gerencia de Centro Médico	62.81%	66.09%
7	Gerencia de Red de Negocios	71.78%	70.90%
8	Almacén	*	65.15%

De igual manera se observa que los resultados de la segunda encuesta se vieron incrementados sustancialmente, destacando la gerencia de ventas y la gerencia general con resultados relativamente importantes.

*No existía en el 2007.

Conclusiones.

Como resultado del presente trabajo podemos decir que el estudio del clima organizacional es importante en cualquier organización, dado que nos ayuda a identificar las áreas y los puestos en conflicto, dándonos herramientas para una mejor toma de decisiones a todos los niveles.

Todo proceso de medición de clima, implica posteriormente grandes retos para las áreas responsables de fortalecer esta variable en la organización, es aquí donde las áreas de Gestión Humana necesariamente deben actuar estratégicamente entregando las herramientas claves a las diferentes áreas para desarrollarse y fortalecerse, ya no desde un rol técnico sino de consultor y conocedor profundo de cada negocio.

Los resultados deben ser tomados como una radiografía de un momento determinado, que será el punto de partida para realizar las correcciones que esta foto nos pida concretar.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los empleados, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así la importancia de analizarlo y diagnosticarlo, por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, o insatisfacción del personal que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Considerando lo anterior expuesto, la empresa motivo de nuestro estudio conceptualiza al clima organizacional como el ambiente percibido por los individuos que lo integran de manera individual y grupal, durante un periodo relativo de tiempo y de influencia directa en su conducta, lo cual englobó al modelo presentado por Gibson, (1987).

Asimismo, para la medición del clima organizacional, se considera el ambiente de trabajo antes, durante y después de la encuesta, es decir, desarrollando un cuestionario, aplicándolo, llevando a cabo acciones de mejora y fundamentalmente realizando seguimiento de evaluación de resultados.

Referencias

Aguilera, J. (2007). *¿Cómo construir una cultura del reconocimiento?*, Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-construir-una-cultura-del-reconocimiento.htm>

Ayala, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición Diagnóstica y Consecuencias*. México: Trillas.

Burke, W (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo*. México: Editorial Sitesa.

Diccionario de la real academia de la lengua española. Vigésima segunda edición (2001).

Chiavenato, I. y colbs. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la administración de materiales*. México: McGraw-Hill.

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis Fondo Editorial.

Edel, N. y García S. (2007). *Clima y compromiso organizacional, riqueza, la de producción práctico*, Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007c/340>

Escat, M. (s/f.). *Medición del clima laboral*. Recuperado de <http://www.arearh.com/rrhh/medicionclima.htm>

GerenteWeb.com, La información para los gerentes y directivos, Clima laboral, (2005). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/facqueinciden.htm>

Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. (1987). *Organizaciones : conducta, estructura, proceso*; México: Interamericana.

Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Este documento ha sido aportado por el experto colaborador D. Alfonso S, Gerente de Azertia Consulting especializado en políticas públicas. (s/f.). Recuperado de <http://www.saludinnova.com/ideas/viewtopic.php?t=150>

Jimenez, D. (2007). *Midiendo el clima laboral y organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organización talento medición del clima laboral y organizacional.htm>

La capacitación en la empresa. (s/f.). Recuperado del sitio SmeToolkit: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3642/La-capacitaci%C3%B3n-en-la-empresa>

Robert L. (1997). *A great place to work*. Brasil: Editorial Quality Mark.

Superlife Gerencia General (2007). *Manual de calidad*.

Superlife Gerencia Administrativa (2007). *Descripción de puesto de la jefatura de selección y capacitación*.

Martínez, A. y Nosnik, A. (1999). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Mendez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mosqueira, J. (s/f). *Identidad y ética del profesional de Recursos Humanos*. Recuperado de http://www.arearh.com/rrhh/identidad_etica.htm

Norma ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario, (s/f.). Recuperado de <http://www.clminnovacion.com/documentacion/calidad/caliprodser.htm>

Peiró, J. (2001). *Psicología de la Organización*. España: Universidad de Educación a Distancia.

Rodriguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México: Grupo Editor AlfaOmega, S.A de C.V.

Sánchez, F. (s/f). *El Clima Organizacional –Un Factor Estratégico en las Organizaciones*. Recuperado de <http://www.ascort.net/descargas/Clima1.doc>.

Anexo

Cuestionario

Área: _____

Departamento: _____

Estimado Colaborador:

La siguiente encuesta tiene como finalidad detectar las condiciones de trabajo que actualmente existen en la empresa y con ello contemplar posibilidades de mejora para que su trabajo le sea más confortable. Por lo anterior le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

Instrucciones: Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta, seleccione la más adecuada y táchela.

1.0	Ambiente Laboral en sus Grupos de Trabajo			
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
1.1	Nuestro departamento trabaja pensando en ofrecer un buen servicio a nuestros clientes ya que su ambiente laboral es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
1.2	En mi área de trabajo trabajamos en equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
1.3	La empresa fomenta la cooperación entre nosotros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
2.0	Calidad de Productos y Servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
2.1	En mi empresa todos nuestros productos son de calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
2.2	En mi empresa ofrecemos servicio de calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
2.3	Nuestros clientes muestran satisfacción hacia el servicio que les brindamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
3.0	Capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
3.1	Mi jefe me permite asistir a los cursos de capacitación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
3.2	La capacitación me ayuda para lograr mejores puestos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
3.3	La empresa motiva a seguir estudiando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
4.0	Comunicación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
4.1	Es clara la información que recibo para cumplir con mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
4.2	Estoy informado de lo más importante que sucede en mi empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
5.0	Desarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
5.1	Mi trabajo es interesante y me permite desarrollarme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
5.2	Mi jefe me establece retos adecuados a mis capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
5.3	La empresa promueve el desarrollo personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
5.4	Mi jefe me estimula a tomar responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
5.5	La empresa me apoya para ascender.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
5.6	En la empresa tengo oportunidad de un plan de carrera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
6.0	Identidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
6.1	El trabajo que desempeño es importante para la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
6.2	Planeo permanecer trabajando en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
6.3	Tengo puesta la camiseta de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
6.4	Siento seguridad de seguir trabajando aquí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
6.5	Los programas de motivación de la empresa me ayudan a ser mejor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
7.0	Innovación de Productos y Servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
7.1	En mi empresa anticipamos las necesidades de nuestros clientes innovando constantemente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
7.2	Mis labores son afectadas por la mala planeación de otras áreas y no me permiten innovar o mejorar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
7.3	Mi área de trabajo está en función de una buena planeación e innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
8.0	Instalaciones Físicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
8.1	Tengo un espacio suficiente para cumplir con mis funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
8.2	El ambiente físico que hay en mi área de trabajo es adecuado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
8.3	Los sanitarios de la empresa son higiénicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
9.0	Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
9.1	El liderazgo de mi jefe es ejemplar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
9.2	Mi jefe es un guía que me trasmite confianza al trabajar con él.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
10.0	Políticas, Procedimiento, Herramientas y Sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
10.1	Los procedimientos y formatos, realmente eficientan y mejoran mi trabajo diario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
10.2	Tengo claramente definidas mis responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
10.3	En la empresa trabajamos con sistemas de calidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
10.4	Tengo claros los procedimientos para realizar mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
10.5	La elaboración de documentos o formatos me hacen perder tiempo efectivo de trabajo diario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
10.6	Tengo claras las políticas que se relacionan con mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
10.7	Tengo claro que debemos trabajar bajo una cultura de análisis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
11.0	Reconocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
11.1	La empresa motiva al personal para aportar sugerencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
11.2	La empresa se preocupa por reconocer mis buenos resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)

11.3	El plan de reconocimiento que tenemos en la empresa me estimula a ser mejor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
11.4	La antigüedad del personal es valorada por la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
11.5	Los ascensos se otorgan en base a méritos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
12.0	Sueldos y Prestaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
12.1	La empresa respeta mis periodos de vacaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2	Son adecuadas las prestaciones que recibo en mi empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
12.2	Son adecuadas las prestaciones que recibo en mi empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
12.3	En mi empresa pagan mejor que en otras empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
12.4	Mi capacidad de ahorro es suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
12.5	Mi sueldo me permite tener un buen nivel de vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
12.6	Mi sueldo es adecuado a mis funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Totalmente de acuerdo (3)	Parcialmente de acuerdo (2)	Desacuerdo (1)
12.7	La empresa se preocupa por mantener niveles aceptables de sueldo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Observaciones o algo que guste agregar como comentarios sobre el clima laboral:
