



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN PSICOLOGÍA
RESIDENCIA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL DENTRO DE UNA
EMPRESA PRODUCTORA DE HULE**

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:
ICELLI JANIK CARRILLO CHÁVEZ

TUTOR
DRA. MARIA LUISA CEPEDA ISLAS
FES IZTACALA, UNAM

COMITÉ TUTORIAL
DRA. PATRICIA LANDA DURÁN
FES IZTACALA, UNAM
DRA. CARMEN SUSANA GONZÁLEZ MONTOYA
FES IZTACALA, UNAM
MTRO. ÁNGEL FRANCISCO GARCÍA PACHECO
FES IZTACALA, UNAM
DRA. CYNTHIA ZAIRA VEGA VALERO
FES IZTACALA, UNAM

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO, MAYO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. El Psicólogo Organizacional	3
I.1 Definición de Psicología Organizacional	3
I.2 Historia de la Psicología Organizacional	4
I.3 Algunas consideraciones de la Psicología Organizacional en México	6
I.4 Psicología Industrial VS Psicología Organizacional	7
I.5 Conocimientos y habilidades del Psicólogo Organizacional	8
I.6 Alcance y/o aplicaciones actuales de la Psicología Organizacional	13
I.7 Beneficios obtenidos a través de la Psicología Organizacional	17
Capítulo II. Clima Organizacional	19
II.1 Definiciones de Clima Organizacional	19
II.2 Tipos de Clima Organizacional	24
II.3 Factores que conforman al Clima Organizacional	26
II.4 Factores negativos para un buen Clima Organizacional	35
II.5 Consecuencias o resultados del Clima Organizacional percibido	35
II.6 Perspectivas del Clima con respecto a las investigaciones realizadas	36
II.7 Métodos de investigación para el Clima Laboral	37
II.8 Diferencias entre Clima, Cultura y Satisfacción Laboral	38

Capítulo III. Metodología	40
III.1 Justificación	40
III.2 Objetivo	40
III.3 Tipo de investigación	40
III.4 Definición de la variable	41
III.5 Población encuestada	41
III.6 Instrumento	41
III.7 Procedimiento	43
Capítulo IV. Resultados	46
IV.1 Resultados a nivel organización	46
IV.2 Resultados por áreas	53
IV.3 Resultados comparativos entre áreas	58
IV.4 Reporte de entrevistas	65
Capítulo V. Conclusiones	73
V.1 Propuestas de Intervención	78
V.2 Comentarios adicionales	86
Referencias	88
Anexos	93

I. INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones existe cada vez más la preocupación de resolver los problemas y áreas de oportunidad que presentan, no sólo desde el punto de vista de financiero o productivo, sino que cada vez es más común que se investigue acerca de los factores psicosociales relacionados con los empleados.

Existe una gran variedad de temas relacionados con este campo, tal como la satisfacción laboral, el liderazgo, trabajo en equipo, rotación de personal, cultura organizacional, clima laboral, etc., los cuales, gracias a las investigaciones y estudios realizados, han contribuido al desarrollo y crecimiento, no sólo de la organización, sino también de los mismos empleados.

Uno de los temas de gran relevancia hoy en día para las organizaciones es el clima organizacional, debido a que hace referencia al individuo y su subjetividad, y por ende a las percepciones y los significados que tiene de su medio, es decir, de la organización (Zepeda, 1999). La importancia del clima radica en que se ha encontrado que la productividad muchas veces es afectada positiva o negativamente por el ambiente de trabajo, el cual no se refiere solamente a las condiciones físicas o materiales del lugar, sino también se relaciona con la percepción que el empleado tiene sobre las condiciones generales de la empresa, como por ejemplo las relaciones laborales. Es por ello que es indispensable realizar evaluaciones que permitan que la organización esté al tanto de las fortalezas y áreas de oportunidad que presenta. Cabe destacar que los datos anteriores se pueden obtener mediante estudios de clima, cultura y satisfacción laboral, por mencionar algunos.

Es importante resaltar que estas evaluaciones son trascendentales para la organización debido a que estas mismas no sólo arrojan resultados, sino también el comportamiento, las necesidades, frustraciones, etc. que presentan el personal, por lo cual es indispensable que un profesional calificado se haga cargo de esta actividad. Siguiendo esta lógica, existen muchos profesionales que pueden declararse competentes para esta función, sin embargo en este caso, el mejor candidato es el Psicólogo Organizacional, debido a que es él, quien es experto en evaluar el comportamiento humano y por consiguiente el experto en plantear soluciones referentes a ello.

El presente estudio, se realizó dentro de una de las organizaciones más grandes de mezcladores de compuestos de hule natural y sintético de la República Mexicana,

la cual juega un papel importante en los diferentes sectores del país que producen artículos de hule. Dentro de las actividades que se realizan en esta empresa se encuentran la ingeniería y diseño de compuestos de hules, nitrilos, butilos y elastómeros para cualquier aplicación. Así como extrusión, calandreo y comercialización de todo tipo de materias primas de la industria como hules, agentes reforzantes, cargas, auxiliares de proceso, antidegradantes, aceleradores, activadores, inhibidores, etc.

Dicha empresa ha permanecido en el mercado desde 1983 lo cual sugiere que es una organización que se ha adaptado a los cambios que ha sufrido tanto de manera interna, como externa. Aunado a ello, están certificados en el sistema de gestión de calidad ISO/TS 16949, lo cual respalda el prestigio de sus productos y servicios dentro del Mercado Nacional.

El objetivo de este estudio fue identificar tanto las fortalezas, como las áreas de oportunidad que presenta el clima laboral que se vive dentro de la organización con la finalidad de proponer planes de acción que permitan mejorar la percepción que se tiene de esta misma.

En el capítulo I, se aborda lo referente al papel que juega el Psicólogo Organizacional dentro de las empresas, debido a que en muchas ocasiones su trabajo es poco valorado o incluso se cree que no posee las competencias necesarias para resolver algunos problemas; sin embargo, gracias a la revisión bibliográfica, el lector se puede dar cuenta que el psicólogo no sólo es apto para el ámbito clínico, sino que tiene diferentes campos de acción que le permiten actuar de manera efectiva a los problemas que se le presentan.

El capítulo II por su parte, es referente al Clima Laboral, debido a que en muchas ocasiones este término es confundido con otros tales como la cultura organizacional o la satisfacción laboral por mencionar algunos. Cabe destacar que este capítulo es parte importante del instrumento que se realizó para poder evaluar a la organización.

En el capítulo III se revisa la metodología utilizada en este estudio, es decir, se establece el tipo de estudio, las características de la población, el procedimiento que se llevó a cabo, etc.

El capítulo IV es referente a los resultados que se obtuvieron en la empresa, mismos que se presentan de manera general y por áreas.

Finalmente, el capítulo V aborda las conclusiones y las sugerencias de mejora que se proponen a partir de los datos arrojados por la evaluación.

II. EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Si bien es cierto que la Psicología desde hace muchos años se ha encargado de estudiar el comportamiento humano, el campo de aplicación de ésta misma se ha extendido a través del tiempo no sólo al ámbito clínico, sino a otros campos como es el caso de las organizaciones. Esto se ha realizado debido a que las personas se han dado cuenta que en las organizaciones no sólo existen máquinas o herramientas de trabajo, sino que son las personas las que trabajan en estas últimas y las que hacen productiva a una empresa, lo cual las convierte en el factor más importante de cualquier organización, ya que sin ellas, simplemente la empresa desaparecería.

Claro está que los psicólogos no fueron los primeros que estudiaron este campo, sino los administradores o ingenieros, no obstante, la psicología organizacional ha llegado a adquirir un lugar importante gracias a la aceptación y reconocimiento del mercado, debido a sus aplicaciones sistemáticas que permiten aportar soluciones, métodos, técnicas y procedimientos con una visión humana del trabajo (Glaxiola, 2007). Es de ahí que surge la importancia del Psicólogo dentro de las organizaciones, porque ¿Quién mejor que el Psicólogo para estudiar el comportamiento de las personas dentro de la organización?

El Psicólogo Organizacional hoy en día juega un papel importante en cualquier empresa u organización, debido a que su rol se asimila a la de un gestor con conocimientos y competencias multidisciplinarios (Enciso y Perilla, 2004). Claro está que esta conversión en el rol ha sido paulatino, por ello, a continuación se hablará de la definición de la Psicología Organizacional, su desarrollo a través de los años y por supuesto el papel que tiene el Psicólogo Organizacional dentro del ramo.

II.1 Definición de Psicología Organizacional

El término de Psicología Organizacional ha sido definido por diversos autores a través de los años, por lo cual existe una infinidad de términos y enfoques referente a ello. Debido a tal situación, a continuación se presentan solo algunos de estos enfoques:

De acuerdo con Gilmer (1976), es una disciplina que estudia y aplica diversas técnicas y metodologías que abarcan desde el contacto con el personal hasta la

selección, evaluación y desarrollo del recurso humano, con la finalidad de mejorar la competitividad de las organizaciones, así como el desarrollo del mismo individuo, debido a que es aquí donde pasa la mayor parte de su vida (Sánchez, 2008).

Por su parte, tanto para Zepeda (1999), como para Furnham (2001), la Psicología Organizacional se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales o grupales, que surgen en el interior de la organización (Rubio, 2005, Arzate, 2006).

De manera similar, para autores como Spector (2002, citado en Arzate, 2006) y Sánchez (2008), la Psicología Organizacional es el desarrollo y aplicación de principios y métodos científicos referentes a la conducta en el lugar de trabajo, la cual tiene como objetivo, ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva.

Si bien esta es sólo una pequeña muestra de los diversos enfoques que tienen las definiciones, podemos observar que todas ellas coinciden en que la Psicología Organizacional es la encargada del estudio de las conductas de las personas en el medio laboral, lo cual puede estar influido por una serie de condiciones tales como los grupos, el tipo de trabajo, el clima laboral, etc.

II.2 Historia de la Psicología Organizacional

La historia de la Psicología Organizacional es bastante amplia y enriquecedora, lo cual permite entender como es que ha evolucionado a lo que es hoy en día. Debido a ello, la información que a continuación se presenta toma algunos de los datos más relevantes de este tema, para entender la transformación que ha tenido a través de los años.

De acuerdo con varios autores tales como Rodríguez (1999), Gilmer (1976), Blum y Naylor (1976), Ferguson (1961) y Schultz (1986), la Psicología Organizacional tiene su origen en 1901 con Walter Dill Scout, el cual propone aplicar la psicología al campo publicitario (Arzate, 2006; Sánchez, 2008).

Años más tarde, la Psicología sigue siendo aplicada al entorno laboral, como en el caso de autores como Munsterberg (1913), el cual aplicó el método experimental en problemas referentes al rendimiento y a la productividad, y Taylor (1911), el cual estableció métodos científicos para el estudio del ámbito laboral.

Posteriormente, en la Primera Guerra Mundial (1914) se solicitó a los psicólogos que idearan métodos para contratar a las mejores personas, las más aptas para su participación en el conflicto bélico, para lo cual se realizaron exámenes psicológicos

como test de inteligencia (*Army Alfa y Army Beta*) o de personalidad, lo cual ayudó a que tuvieran reconocimiento no sólo en Estados Unidos, sino en otros países como Inglaterra y Alemania (Enciso y Perilla, 2004; Borja, 2006; Molina, 2006).

Con la Primera Guerra Mundial se produjo un gran desarrollo de la Psicología Organizacional, debido a que los negocios, los sistemas escolares y otros sistemas observaron la utilidad de los test para la selección y clasificación de sus miembros, por lo que requirieron de inmediato mejores y más variadas técnicas para realizar dicha labor (Rubio, 2005).

Un evento importante a contemplar años más tarde, son los estudios Hawthorne, los cuales terminaron en 1933. La relevancia de estos estudios se toma debido a que con ellos se pudo reafirmar que el comportamiento dentro de las organizaciones puede estudiarse y analizarse desde una base científica (Borja, 2006).

A pesar de estos avances, no es sino hasta 1937 que la Psicología Industrial (llamada en ese tiempo) es reconocida oficialmente por la fundación American Association for Applied Psychology (APA), (Glaxiola, 2007).

Posteriormente, con la aparición de la corriente de la Dirección Científica del Trabajo (que abarca de 1900 a 1960), se inició el Diseño Científico del Trabajo enfocado a la eficiencia, a la selección de personal más apto y a su capacitación, lo cual permitió que en esta área de la Psicología se consolidara durante el periodo de 1940-1960 (Sánchez, 2008).

En 1945, durante la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos vuelven a ser solicitados por el ejército para que junto con ingenieros, diseñaran nuevo armamento y equipo militar más fácil de manejar para los soldados en combate. Al terminar el conflicto armado, se comienza a tener una tendencia en la cual se considera al ser humano como un ser social, que está formado por un conjunto de aptitudes y de personalidad que se interrelacionan entre sí de forma dinámica (Borja, 2006; Rubio, 2005).

Debido a ello, en los años 50's se siguen realizando estudios de la conducta enfocados sobre todo en los factores sociales y motivacionales relacionados con el trabajo; ejemplo de ello son los modelos de Rogers (humanista) y Maslow (motivación), en donde se toman aspectos tales como: las necesidades básicas, el ausentismo, la eficiencia en el trabajo, la satisfacción laboral, el liderazgo, etc., por lo que empieza la participación del psicólogo en la programación, capacitación y asesoría en estas áreas (Rubio, 2005).

En los años 70's la división de Psicología Industrial de la Asociación Americana de Psicología (APA), cambia su nombre por División de Psicología Organizacional e Industrial, lo cual permitió que se abriera el campo a: análisis de procesos, rediseño de estructura, desarrollo de competencias, evaluación de personal, toma de decisiones, comunicación, liderazgo, capacitación, entre otras; aunado a que ya no sólo se podían incorporar industrias, sino a toda aquella organización que no necesariamente persiguiera un lucro o ganancia económica tangible, tal como las organizaciones civiles, de asistencia, etc. (Borja, 2006; Sánchez, 2008).

Cabe destacar que en esta misma década Arzate (2006) menciona que se desarrollan teorías como la de McGregor (1979), March y Simon (1977), Hannan y Freeman (1977), entre otras, las cuales cada vez dan más importancia a las personas, sus capacidades, comportamiento, actitudes, a su interacción con el entorno, etc., lo cual hasta nuestros días representa un campo de estudio bastante amplio para los especialistas en el comportamiento humano, es decir, a los psicólogos.

Al iniciarse la década de los ochenta surge el área de Recursos Humanos, en donde el psicólogo juega un papel fundamental, debido a que tenía que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover un desempeño eficiente dentro del personal (Borja, 2006). Cabe destacar que desde entonces el Psicólogo es ubicado dentro de esta área en las organizaciones, aunque es importante resaltar que las actividades que ahora desempeña son más variadas, aunque no todas se enfocan en el factor humano.

Como se puede observar la Psicología Organizacional es una rama de la Psicología relativamente joven, que ha sufrido varios cambios a través de los años, debido a que prácticamente comenzó en la realización de test de inteligencia y personalidad, y hoy en día abarca diversos temas enfocados a la organización, tal como la satisfacción de los trabajadores.

II.3 Algunas consideraciones de la Psicología Organizacional en México

De acuerdo con Aguilar y Vargas (2010), los primeros antecedentes de la psicología organizacional en México se encuentran en los inicios de este siglo, en el trabajo de Selección de Personal, realizado por Border y en la publicación del Boletín Psicotécnico. De ahí en adelante, a pesar de que el área organizacional es la principal fuente de empleo de los psicólogos mexicanos, la aportación científica en este campo,

hablando de artículos publicados y libros, es cada vez es mas bajo, ya que se identifica que sólo el 30% de estos últimos corresponden a esta área de la psicología. Incluso en la década de los noventas, no se reconoce ninguna aportación importante, ni una línea de investigación en esta área.

Si bien es cierto que existen varias publicaciones de libros y artículos referentes al área organizacional con respecto a la Psicología, muchos de ellos no cuentan con una base de investigación aplicada o mejor dicho científica, motivo por el cual no se toman en cuenta como relevantes, ya que estos pueden estar mostrando solamente la ideología de los autores. En este aspecto es importante mencionar que revistas reconocidas tal como en el caso de la Revista de la Sociedad Mexicana del Análisis de la Conducta, sólo tenga una publicación del tema en 30 años de existencia (ibídem).

Aunado a ello, en la Psicología Organizacional en México, se ha identificado como principal campo de aplicación el área de Recursos Humanos, motivo por el cual otros temas tales como el desarrollo organizacional, estudios de clima, satisfacción, etc., tienen poco desarrollo.

Además el trabajo realizado por el psicólogo en esta área, se le ha considerado que tiene poca importancia, a pesar de que el campo es bastante amplio y rico para que pueda ser explotado. De ahí que sean necesarios cada vez más estudios de corte experimental que permitan sustentar la base de la psicología en el campo organizacional, no sólo con la finalidad de tener más estudios en el área, sino también para que se le reconozca y sea valorada como cualquier otra rama de la psicología que al fin y al cabo contribuye al bienestar de una gran parte de la población, ya que la mayoría de las personas laboran en una organización y el trabajo del psicólogo puede ayudar para que tanto la empresa como el trabajador se encuentren satisfechos y obtengan beneficios de ambas partes.

II. 4 Psicología Industrial VS Psicología Organizacional

Desde hace algunos años, varios autores han discutido con respecto al manejo de los términos de Psicología Organizacional y Psicología Industrial, esto es debido a que algunos consideran que son sinónimos, mientras que otros consideran que son dos términos distintos. Debido a ello, a continuación se presentan algunos puntos de vista diversos:

Autores como García (2006) y Sánchez, (2008), mencionan que los términos de Psicología industrial y Psicología Organizacional no son sinónimos debido a que el

primer término se utilizó para referirse al estudio exclusivo de las organizacionales industriales, mientras que el segundo término es más amplio debido a que engloba además de las industrias, las escuelas, las instituciones de gobierno, los hospitales, etc.

Por otro lado, Arzate (2006) menciona que la diferencia entre estos términos es que la Psicología Industrial tiene una perspectiva gerencial de eficiencia organizacional enfocada al uso apropiado de los recursos humanos, lo cual involucra el diseño eficiente de empleos, la selección de personal, la capacitación y la evaluación de desempeño; mientras que la Psicología Organizacional hace mayor énfasis en entender el comportamiento y el bienestar de las personas en su lugar de trabajo, prestando atención a las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral, las técnicas de supervisión, etc.

No obstante, otros autores como Zepeda (1999) y Spector (2002) mencionan que no existe un claro acuerdo que delimite ambos términos, debido a que algunos los toman como sinónimos, otros piensan que la Psicología Industrial se engloba en la Psicología Organizacional, mientras que otros consideran que esta última es una ampliación y evolución de la mencionada en primera instancia (Glaxiola, 2007; Arzate, 2006).

Tal como se puede observar, existen acuerdos y desacuerdos entre los autores con respecto a ambos términos, sin embargo, en el presente trabajo se hará referencia a la Psicología Organizacional en el entendido que integra a la Psicología Industrial, sobre todo porque como ya se comentó anteriormente, no sólo toma en consideración problemas tales como reclutamiento, selección o capacitación, sino que también abarca el estudio del comportamiento de los individuos y de los grupos de personas que integran a la organización.

II.5 Conocimientos y habilidades del Psicólogo Organizacional

Las funciones que desempeña el Psicólogo dentro de las organizaciones son muy variadas, sin embargo, como en cualquier otro trabajo, requiere de ciertas habilidades y conocimientos para poder realizar de manera adecuada sus labores.

Autores como Schein (1982), Villegas (1991) y Rojas (1993), mencionan que el Psicólogo Organizacional debe tener conocimientos sobre una serie de teorías tales como: dinámicas de grupos, observación y medición del comportamiento, teorías de la

personalidad y el aprendizaje, así como debe de contar con habilidades tales como: saber observar, diseñar programas, realizar investigación, elaborar diagnósticos, instruir, planear, programar y evaluar el comportamiento humano.

Aunado a ello, consideran que es necesario que el Psicólogo:

- ✓ Adquiera conocimiento tanto teórico como práctico que le permita realizar cambios en la organización con base en las exigencias, tanto sociales como tecnológicas, y las necesidades de la empresa en consideración con su momento socioeconómico.
- ✓ Reclute, entrene, ubique y maneje el recurso humano.
- ✓ Realice planes de trabajo con objetivos claros y medibles, así como con actividades que permitan tener un seguimiento adecuado de lo que se realiza.
- ✓ Realice una adecuada detección de necesidades (empresa e individuo).
- ✓ Propicie y mantenga relaciones positivas en el ámbito laboral para facilitar el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Organice y participe en equipos multidisciplinarios para obtener el máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener la eficacia por largo tiempo.
- ✓ Asegure que su desempeño sea coherente con la teoría manejada durante la capacitación que imparte.
- ✓ Derribe barreras jerárquicas en la organización, con la finalidad de mejorar la comunicación en todos los sentidos (Sánchez, 2008).

En el mismo camino, autores como Enciso y Perilla, (2004), así como Glaxiola (2007), consideran que el psicólogo organizacional del siglo XXI debe de contar con variables referentes no sólo a conocimientos, sino también referentes a habilidades y actitudes.

Las variables referentes a los conocimientos son:

- ❖ **Administración del Talento Humano:** conocimiento con el cual se hace una planeación, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover todos los procesos relacionados con el talento humano.
- ❖ **Aseguramiento de la Calidad Total:** dominio de las herramientas necesarias que sirven de garantía para el cumplimiento de las normas de calidad referentes a procedimientos y servicios, así como la implementación de normas de aseguramiento de la calidad, como por ejemplo: ISO 9000.

- ❖ **Sistemas de Gestión Medio Ambiental:** dominio de normas que se apegan al desarrollo y mantenimiento coherente del medio ambiente y su relación con la calidad de vida del ser humano, para garantizar el desarrollo sostenible, por ejemplo las normas ISO 14000.
- ❖ **Desarrollo del Talento Humano:** conocimientos de bases filosóficas y psicológicas del crecimiento, construcción y perfeccionamiento de las cualidades, habilidades y actitudes necesarias para que los seres humanos desarrollen al máximo sus potencialidades para poder lograr los objetivos organizacionales.
- ❖ **Comportamiento Organizacional:** describir, entender, predecir y modificar la conducta humana individual y grupal dentro de un ambiente organizacional.
- ❖ **Salud Ocupacional:** tener el conocimiento del conjunto de herramientas que permitan el mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, mediante la prevención y promoción de hábitos o estilos de vida y trabajo saludables.
- ❖ **Marketing y comportamiento del consumidor:** conocimiento de estrategias de investigación cualitativa y cuantitativa de mercados, estudios sobre imagen y consumo.
- ❖ **Informática:** dominio de programas y tecnologías desarrolladas, para la obtención del máximo aprovechamiento de las personas.
- ❖ **Idioma inglés:** dominio del idioma inglés que facilite la comunicación científica y comercial.
- ❖ **Derecho laboral:** manejo de todas las normas legales y consideraciones jurídicas y de ley referentes al contexto organizacional.

En lo que respecta a las habilidades se encuentran:

- ❖ **Liderazgo:** habilidad para influir, orientar y conducir a las personas a través de una interacción directa con el fin de alcanzar los objetivos trazados.
- ❖ **Toma de decisiones:** selección de la mejor alternativa para la acción, basada en las posibles consecuencias de las alternativas.
- ❖ **Visión prospectiva de su entorno:** habilidad para manejar la información del entorno a favor de su profesión, las organizaciones para las que labora y los individuos en general.
- ❖ **Trabajo en equipo:** conformar equipos de alto rendimiento, a través del conocimiento de las potencialidades de los integrantes, su adecuado ajuste y la exigencia de altos estándares de ejecución.

- ❖ **Negociación:** persuasión dirigida a otra u otras personas con el fin de alcanzar el objetivo propuesto con un análisis previo del valor de lo que se quiere y de lo que se está dispuesto a ceder.
- ❖ **Resolución de problemas:** orientación del pensamiento a la distinción de formas y constructos parciales en su conjunto, que permita la resolución de procesos complejos.
- ❖ **Creatividad:** desarrollo de ideas innovadoras, nuevas respuestas y soluciones más efectivas para el trabajo diario y acorde con la exigencia del medio.
- ❖ **Realización de diagnósticos:** capacidad para delimitar o tener una valoración inicial de un proceso, situación o condición para poder intervenir posteriormente. Implica la selección y el empleo adecuado de procedimientos, métodos, técnicas e instrumentos psicológicos. Se da en diferentes contextos laborales y puede ser tanto a nivel individual, como grupal e institucional.
- ❖ **Intervención:** aplicación o puesta en práctica de distintas estrategias, procedimientos, modelos, técnicas, herramientas y métodos para solucionar, modificar y/o incidir positivamente sobre un fenómeno, situación o condición y lograr efectos deseables. Para que su intervención sea efectiva, debe conocer las características del contexto donde se llevará a cabo el proceso de intervención, con el objeto de valorar la viabilidad y pertinencia de sus propuestas.
- ❖ **Evaluación:** aplicación de las estrategias, modelos, métodos y técnicas para valorar y juzgar los efectos de una intervención y verificar así el grado de eficiencia y utilidad de la misma.
- ❖ **Comunicación:** habilidad para transmitir información y comprensión que incremente el desempeño dentro de la estructura formal de la organización.
- ❖ **Administración del tiempo:** habilidad que permite al individuo planear, fijar y cumplir metas de manera efectiva y estratégica con el fin de lograr sus objetivos.
- ❖ **Habilidades emprendedoras:** capacidad de un individuo para crear y desarrollar proyectos empresariales o intraempresariales, mediante la búsqueda de oportunidades, iniciativa, persistencia, planeación y seguimiento.

Por su parte, en las variables actitudinales se encuentran:

- ❖ **Servicio:** disposición para atender de una forma eficiente y eficaz, así como para mantener una relación auténtica, honesta y apropiada tanto con el cliente interno, como con el cliente externo.

- ❖ **Calidad:** conjugación de excelencia, cuidado, previsión y seguimiento en el diseño y desarrollo de los procesos de administración del talento humano.
- ❖ **Ética profesional:** mostrar y apegar su ejercicio profesional respetando el código ético de la profesión con la finalidad de buscar equidad y responsabilidad, así como el asumir las consecuencias de sus propios actos.
- ❖ **Responsabilidad social:** establecer criterios de actuación acordes con su formación profesional que vayan en pro del trabajador y de la comunidad en general. Atendiendo a las normas SA 8000 y AA 1000.
- ❖ **Motivación laboral:** estado interno de activación, alerta y excitación que conduce enérgicamente a las persona a la búsqueda y consecución de un evento o experiencia en el trabajo.

Aunado a ello, los autores antes mencionados comentan que además de los conocimientos, habilidades y actitudes, es indispensable contar con la formación universitaria, debido a esta misma es quien forja la disciplina, excelencia y calidad en los procesos de aprendizaje y desarrollo correspondientes a la labor del psicólogo dentro del su entorno social.

De manera similar, otros autores, mencionan que el Psicólogo por su formación y perfil, es el profesional idóneo para resolver todas las situaciones del factor humano dentro de las organizaciones, debido a que posee las siguientes características:

- a) Tiene un perfil humanista que considera a las personas como el verdadero valor diferenciador en las organizaciones.
- b) Conlleva una formación metodológica que le puede ayudar a resolver los problemas existentes en una organización de manera más sistemática y con criterios de control que permiten valorar el impacto de la intervención.
- c) Tiene los conocimientos necesarios para utilizar determinadas herramientas y seleccionar con mayor precisión el talento dentro de las organizaciones que otros profesionales a fines (por ejemplo las pruebas psicométricas, la entrevista, etc.).
- d) Tiene las habilidades necesarias para detectar y desarrollar el talento en los integrantes de una organización (por ejemplo: talleres de capacitación, dinámicas de grupo, role-playing, etc.).
- e) Conoce una gran variedad de actividades que ayudan a desarrollar y fomentar la creatividad con mayor facilidad que profesionales de otras disciplinas.

- f) Tiene un nivel más desarrollado con respecto a su asertividad para comunicar sus ideas y valores entre los miembros de su organización.
- g) Es un excelente agente de cambio, debido a que sabe manejar las emociones que se generan cuando las personas atraviesan procesos de cambio.
- h) Tiene las habilidades de un pensador estratégico, debido a que da sentido de propósito a aquellos que lo siguen, además de que conoce diversas áreas de acción y tiene una perspectiva a largo plazo.
- i) Es capaz de alinear a la cultura organizacional, para equilibrar las dimensiones de estabilidad y flexibilidad en su cotidiano accionar sobre los grupos humanos (Borja, 2006; García, 2006).

La información anterior, nos ayuda a comprender que el Psicólogo Organizacional posee y debe de tener una gran variedad de competencias, conocimientos y aptitudes, las cuales marcarán la diferencia entre éste y otros profesionales, por lo cual se puede resaltar que es la persona más calificada para trabajar con el factor humano dentro y fuera de las organizaciones.

II. 6 Alcance y/o aplicaciones actuales de la psicología organizacional

El trabajo que realiza un psicólogo organizacional en términos generales es poco conocido, debido a que las personas tienen una concepción de que los psicólogos deben de enfocarse al área clínica, sin embargo, esto se ha ido transformando con el tiempo, ya que las necesidades y cambios en el entorno han permitido que se tome en cuenta y se valore más el trabajo y las aportaciones que puede realizar un psicólogo en la organización, por ello es que a continuación se mencionan algunos de los campos de acción más importantes de este profesional:

Autores como Rubio (2005), Arzate (2006), Borja (2006), Molina (2006) y Flores (2007), mencionan que las principales áreas de aplicación para el psicólogo son las siguientes:

1. **Selección y evaluación.** Correcta elección de todos los tipos de puestos mediante distintos métodos, incluidas pruebas y entrevistas.
2. **Capacitación.** Identificación de las necesidades de capacitación, diseño, impartición y evaluación de la capacitación para el perfeccionamiento y/o aumentar el rendimiento del personal en el puesto.

3. **Evaluación del desempeño.** Identificación de los aspectos importantes del desempeño laboral, diseño de sistemas para la evaluación precisa del desempeño y medición de las variables que mantengan o incrementen las metas planeadas.

4. **Cambio organizacional.** Análisis de los sistemas y relaciones con atención a los posibles cambios y la implantación de dichos cambios.

5. **Ergonomía.** Análisis y diseño de herramientas, máquinas, equipos y ambiente laboral que se adecúen con las habilidades humanas, físicas y cognitivas de las personas.

6. **Alternativas Vocacionales y Plan de Carrera.** Análisis de habilidades, intereses y valores de las personas y su transformación en términos ocupacionales, para poder decidir que trayectoria de carrera le satisface y es ad hoc a su perfil.

7. **Habilidades interpersonales.** Identificación y desarrollo de habilidades como liderazgo, asertividad, negociación, trabajo en grupo, relaciones interpersonales, etc.

8. **Igualdad de oportunidades.** Verificación y aumento de las oportunidades para los grupos minoristas en el trabajo.

9. **Calidad de Vida, Seguridad e Higiene y Salud Ocupacional.** Implementación y mantenimiento de acciones dentro de las organizaciones que permitan prevenir y preservar la salud de cada integrante para un óptimo desempeño.

10. **Diseño del trabajo.** Asignación de tareas para que los puestos de trabajo sean lo más satisfactorios y motivadores posible.

11. **Encuestas de clima, cultura y satisfacción laboral.** Diseño, realización y análisis de encuestas sobre la opinión de los empleados y sus experiencias en el trabajo, al igual que diseño de propuestas de mejora derivados de las áreas de oportunidad que se presenten.

12. **Bienestar y trabajo.** Investigación de los factores que provocan estrés, fatiga psicológica, burnout y desempleo en el trabajo, e identificación de normas para prevenirlo y manejarlo.

13. **Psicología personal.** Estudio de las diferencias individuales, que determina: las habilidades necesarias para cada trabajo, la forma de evaluar a los empleados potenciales y la forma de medir y lograr un mejor desempeño.

14. **Comportamiento Organizacional.** Estudio del desempeño de roles, las influencias sociales sobre el comportamiento, sentimientos personales de compromiso hacia una organización y modelos de comunicación dentro de la organización.

15. **Desarrollo Organizacional.** Diagnosticar los problemas de una organización, recomendar cambios necesarios y evaluar la eficacia de éstos, con el fin de maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.

16. **Coaching.** Motivación individual y de equipo para mantener la lealtad y la autoeficacia de sus integrantes en torno a las metas planeadas.

17. **Consultoría.** Búsqueda de nuevas alternativas y planes de acción que logren la mejora continua en los procesos operativos de la empresa.

18. **Outplacement, psicología de la jubilación.** Creación y desarrollo de estrategias para la realización de actividades extra-organizacionales en el transcurso de la inactividad laboral ya sea por desempleo o término de la vida productiva de las personas.

Otro tipo de enfoque lo plantean autores como Zepeda (1999, citado en Glaxiola, 2007), Arzate (2006) y Molina (2006), ya que ellos consideran que el psicólogo organizacional debe de desempeñar tres papeles fundamentales:

1. De investigación aplicada, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos.

2. De orientación y asesoramiento, referente a: programas de seguridad, análisis de los recursos humanos aplicados a la maquinaria y área productiva, relación con los clientes a través de la mejora de las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa, la conducción de proyectos y programas de desarrollo personal y psicológico de los trabajadores, para disminuir el ausentismo y la rotación.

3. Como agente y parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evolución de proyectos, roles y funciones tanto de los empleados como de toda la organización.

Con una concepción similar a la anterior, se encuentra Nava (2001) quien menciona que el Psicólogo Organizacional debe de fungir en la organización como:

1. *Socio estratégico.* Alinear a los colaboradores con la estrategia del negocio, hacer diagnóstico de efectividad de la organización en sus procesos de negocio y traducir las necesidades estratégicas en prioridades de las personas.

2. *Experto administrador*. Examinar y promover una mejora continua en los procesos humanos, llevar a cabo reingenierías de procesos y actualización de sistemas y promover la eficiencia administrativa en la función del personal.

3. *Campeón de los empleados*. Incrementar el compromiso y las competencias de los empleados, fomentar la contribución y el valor agregado de los individuos al negocio, entender y apoyar las necesidades de los empleados, así como escuchar, responder y proveer a los empleados con los recursos para incrementar su pertenencia, compromiso y lealtad (Arzate, 2006).

De acuerdo con Glaxiola (2007), los enfoques anteriores, fueron estudiados por la Coordinación del Área de la Psicología del Trabajo de la UNAM y con base en ello, se planteó un Modelo Tridimensional de las áreas funcionales y roles ocupacionales del psicólogo en las organizaciones, en donde:

Los roles ocupacionales del psicólogo son:

- Consultor.
- Directivo.
- Profesional.
- Docente/Investigador.

Las áreas funcionales actuales que establece son:

- Integración de personal.
- Administración de personal.
- Relaciones laborales.
- Capacitación y Desarrollo.
- Cultura Organizacional y Procesos de interacción.
- Psicología del Consumidor.

Mientras que las áreas funcionales emergentes son:

- Psicología Transcultural en las Organizaciones.
- Administración de competencias laborales en las organizaciones.
- Administración psicológica en la productividad, calidad y competitividad.
- Efectos psicosociales de las empresas sobre el individuo, los grupos, la sociedad y el entorno.
- Seguridad e Higiene.

Si bien este modelo, deja fuera algunos de los roles o funciones mencionados anteriormente en los otros enfoques, parece ser que este punto de vista es más global,

debido a que permite ver con mayor precisión el campo del trabajo del Psicólogo dentro de las organizaciones.

Es importante mencionar que a pesar de que Psicólogo tiene varios roles y funciones dentro de la organización, Sánchez (2008) menciona que en México se reconoce el trabajo del psicólogo principalmente por las actividades que realiza en reclutamiento y selección de personal y/o en capacitación, por lo que lamentablemente se deja a un lado el sin número de actividades que puede realizar.

Cabe destacar que la visión anterior, se ha tratado de cambiar mediante diversos medios, dentro de los cuales se encuentra la conformación de consultorías externas de recursos humanos que permiten brindar servicios tales como: desarrollo organizacional, evaluación de clima, cultura y satisfacción laboral, evaluación de desempeño, etc., lo cual le permite tener mayor participación en el campo organizacional no sólo en México, sino también en diversos países del mundo.

Es por ello que Glaxiola (2007) considera que el principal campo de aplicación del Psicólogo Organizacional es la consultoría, ya que ésta le permite aportar nuevas competencias a la organización, a través de la comprensión del comportamiento humano, para poder enfrentar el entorno difícil y cambiante que se tiene hoy en día.

Cabe destacar, que esto no quiere decir que el Psicólogo sólo puede darse a conocer a través de la consultoría, sino que esa es sólo una de las formas mediante la cual las personas pueden llegar a conocer e incluso apreciar su trabajo, ya que aunque el Psicólogo laborara como personal de planta en una organización, puede realizar e implementar sus conocimientos, para favorecer no sólo al personal sino también a la organización. Claro está que esto depende en gran medida de las habilidades que tenga para hacer mostrar su trabajo y convencer, sobre todo a los puestos gerenciales, que es la persona más competente para realizar el trabajo encomendado, tanto en empresas públicas, como privadas.

II. 7 Beneficios obtenidos a través de la psicología organizacional

Los beneficios que se pueden obtener gracias al trabajo de un Psicólogo Organizacional son variados dependiendo de las áreas en las que trabaje, sin embargo, autores como Borja (2006), García (2006) y Glaxiola, (2007), mencionan que algunos de los principales resultados que pueden obtener son:

- Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones, para contribuir al logro de sus metas y objetivos.
- Mejorar y potencializar la producción, a través del desarrollo del factor humano, para que realmente se logren los resultados que se esperan.
- Favorecer el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
- Fortalecer el liderazgo y la toma de decisiones de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
- Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo.
- Derribar las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- Facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
- Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos más productivos de participación a los empleados.
- Lograr la sensibilización e identificación del individuo a la organización a la que pertenece.
- Propiciar mayor conocimiento de las fortalezas y debilidades de los integrantes de la organización para la planeación de estrategias.

Si bien es cierto que estos son sólo algunos de los beneficios que puede obtener la organización al trabajar con psicólogos organizacionales, existe un sin número de beneficios que no sólo impactan en el factor humano, sino también en los intereses de la organización, lo cual es benéfico para ambas partes.

III. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es un tema muy importante hoy en día para las empresas debido a que este mismo, permite conocer la percepción de las personas con respecto a varios aspectos de la organización, ya que es bien sabido que una persona que tiene una buena percepción de su lugar de trabajo, es más productiva que una persona que no lo considera así. Es por ello que desde 1939 se han realizado este tipo de estudios, debido a que se encontró que la productividad del empleado estaba relacionada por la percepción que éste tenía de su trabajo (Zepeda, 1999).

Cabe destacar, que desde entonces, se han realizado varias definiciones, instrumentos, investigaciones, etc. con respecto al clima organizacional, por ello a continuación se presentan algunos de los hallazgos que se han encontrado referentes a este tema.

III. 1 Definiciones de clima organizacional

Como se mencionó anteriormente, es a partir de 1939, que se han generado varias definiciones del clima organizacional, sin embargo, Brunet (2011), menciona que éstas últimas se pueden clasificar en los siguientes tres enfoques:

1. El clima como medida múltiple de los atributos organizacionales: el clima es un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otra (productos o servicios), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización, por lo cual se pone énfasis en los factores objetivos.
2. El clima como medida perceptiva de los atributos individuales: el clima es considerado como la vinculación entre la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales del empleado y considera incluso, las necesidades que la organización le puede satisfacer; lo cual indica que el clima no puede ser uniforme ni estable en el tiempo, debido a que puede cambiar según las emociones de las personas que integran la organización.
3. El clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales: el clima es una serie de características que son percibidas a propósito de la organización y/o de sus departamentos o áreas y pueden ser reducidas

según la forma en la que la organización actúa (consciente o inconscientemente) con sus miembros y sociedad.

Dentro del primer enfoque, podemos encontrar algunas definiciones como las que a continuación se presentan:

Para Forehand y Gilmer, (1964), el clima es el conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas, las cuales describen a la organización y la distingue de otras, lo cual tiene un impacto en el comportamiento de las personas que la integran (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006; Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villarroel, 2009).

Por su parte, para Campbell (1972) y sus colaboradores el clima es el conjunto de atributos específicos de una organización particular, la cual puede ser descrita a través de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente (López, 2005).

De manera similar, Goncalves, (1999), menciona que el clima es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modo de comunicación, estilos de liderazgo, de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo (Caligiore y Díaz, 2003).

En lo que respecta al segundo enfoque, se encuentran las siguientes definiciones:

Litwin y Stringer (1968), consideran al clima como: los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, del estilo informal, de liderazgo y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización (Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villarroel, 2009).

Kolb, Rubin y McIntyre (1977), por su parte, definen al clima organizacional, como el patrón total de expectativas y valores que existen en una organización (López, 2005).

Mientras que para Rentsch (1990) el clima es el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores acerca de la organización, las cuales tienen un significado psicológico o simbólico (Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

Méndez (2006), considera al clima como el conjunto de percepciones y significados que construye la personal del ambiente, generado por los factores psicológicos, organizacionales y por su comportamiento en la organización (Ucrós y Gamboa, 2010).

Finalmente en el tercer enfoque, algunas de las definiciones realizadas por los autores son las siguientes:

Lewin, Lippit y White (1939) definen al clima como la percepción compartida del individuo sobre la organización donde trabaja (Landy y Conte, 2005).

De manera similar, Cornell (1950), define al clima como la combinación de percepciones de los empleados con respecto a sus roles y a los roles de los demás (ibídem).

Dessler (1979) por su parte menciona que el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura y recompensas (Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villarroel, 2009).

Para Weinert (1985), el clima organizacional es la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo (Fernández y Sánchez, 1997).

Mientras que para Hernández (1989), el clima se refiere al conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente de trabajo, como resultado de la percepción que tienen los individuos de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabaja, en términos de estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, sobre la motivación, la participación, la responsabilidad, el trabajo significativo y desafiante y el conflicto (Vázquez y Guadarrama, 2001).

A su vez, Reichers y Schneider (1990) definen clima como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella (Cuadra y Veloso, 2007).

De igual manera, para Gómez (2004), el clima es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, al evaluarlo, se mide la forma como es percibida la organización.

Brunet (2004), por su parte, considera que al clima lo conforman las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia (Guillen y Aduna, 2008).

Macías (2005), define al clima como el conjunto de percepciones generalizadas que tienen los miembros del personal de una empresa sobre su situación –positiva o negativa- de las relaciones que se establecen tanto entre las personas que trabajan en la organización, como entre éstas y la empresa.

Por su parte, Toro (2005), define al clima como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de la organización desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales (Ucrós y Gamboa, 2010).

Siguiendo esta misma línea, Chiang, Salazar y Núñez (2007), definen al clima como las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forman parte la persona, las cuales son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales, como informales.

Por otro lado, a pesar de que estos tres enfoques engloban de una manera eficiente los términos que se han generado a lo largo de los años, existen otras definiciones que se refieren al clima como el ambiente de trabajo. Es por ello que al igual que en los otros enfoques, a continuación se presentarán algunos ejemplos referentes a ello:

Chiavenato (2000), define al clima organizacional como el ambiente generado entre los miembros de la organización, el cual está relacionado con el grado de motivación que presentan estos mismos.

Por su parte, Vázquez y Guadarrama (2001) mencionan que el clima es el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas, que a ella pertenecen y que pueden ir desde una identificación plena, hasta la frustración y el sabotaje para el desarrollo de la organización.

De manera similar, López (2005), considera que el clima es el ambiente interno, específico de una organización, el cual está determinado por el flujo de comunicación, identidad corporativa, efectividad estructural, compensaciones, conducta intergrupala, idoneidad tecnológica, capacitación y desarrollo, influencia directiva, esfuerzo laboral, reglamentos y políticas, planeación de funciones y apoyo grupal; dichas características son percibidas por los individuos y son de permanencia relativa en el tiempo, es decir, son dinámicas en relación a los cambios motivacionales e intereses del grupo de personas que interactúan con los demás miembros de la organización y con el medio

ambiente. Todos estos factores dan el carácter y la personalidad particular de la organización.

Cuadra y Veloso (2007), por otro lado, definen al clima como los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento.

Tal como se puede observar, existen muchas definiciones referentes al clima organizacional, tanto así que diversos autores han estudiado las diferencias entre las definiciones de clima existentes. Como ejemplo de ello, a continuación se muestra un cuadro de comparación de distintas definiciones de clima organizacional, realizado por Ucrós y Gamboa (2010), (Ver tabla 1):

Tabla 1. Comparación de las definiciones de Clima Organizacional

Autores	Brunet 1° enfoque 1997	Brunet 2° enfoque 1997	Brunet 3° enfoque 1997	Gonçalves 2000	Toro 2005	Méndez 2006
Elementos de la definición						
Atributos del hombre en la organización						X
Características de la organización que influyen en el comportamiento del personal	X*					X
Cambios organizacionales						
Significado del ambiente generado por los factores psicológicos y organizacionales						X
Percepciones del personal dentro de la organización						X
Percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.			X		X	
Percepción de la forma como la organización actúa con sus miembros			X			
Percepción de la forma como la organización actúa con la sociedad			X			
Relación entre factores del sistema organizacional y tendencias motivacionales				X		
Consecuencias sobre la satisfacción del personal				X		
Consecuencias sobre la organización, como productividad, rotación				X		
Comportamiento del personal dentro de la organización						X

Fuente: Ucrós y Gamboa (2006). Elaboración propia. Se incluyen los cambios organizacionales, no considerados por ningún autor. * Se refiere sólo a las características estables y distintivas.

Tanto el cuadro anterior como las definiciones mencionadas anteriormente, nos dan cuenta de que el tema de clima laboral es bastante rico en información, motivo por el cual no existe una definición única del tema y por ende tampoco hay un consenso acerca de lo que se refiere de dicho concepto, no obstante, gracias a la investigación realizada, se considera que existe un mayor consenso entre los autores en considerar al clima como las percepciones de los empleados con respecto a la organización, lo cual implica, las relaciones personales, las condiciones físicas de trabajo, las prestaciones, el sueldo, etc.

Es por ello que para el presente estudio, se definió al clima laboral de la siguiente manera: son las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto a: el trabajo que se desempeña (la claridad sobre el puesto de trabajo, así como el reconocimiento que se recibe de la organización), la posibilidad de ascensos que tiene en la organización, el tipo de remuneración e incentivos que se percibe, las relaciones interpersonales que tiene, la relación que establece con su jefe y la estructura física de la organización. Cabe destacar que este conjunto de percepciones son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de un sistema organizacional a otro, e incluso de un departamento a otro, dentro de una misma organización.

III. 2 Tipos de clima

Así como existen diferentes definiciones de clima, algunos autores también han clasificado al clima en diversos tipos, por lo que a continuación se presentan algunos ejemplos de ello:

Lewin, Lippit y White (1939) mencionan que existen dos tipos de clima:

1. Clima autócrata: es donde la organización está bastante estructurada y se le da poca oportunidad a los empleados de que tengan responsabilidades individuales o toma de decisiones.
2. Clima democrático: se origina cuando la organización está menos estructurada y por ello se le da la oportunidad a los empleados de que tengan responsabilidades e incluso tomen decisiones, con respecto a sus actividades (Landy y Conte, 2005).

De manera similar, Likert (1974) también considera que existen dos tipos principales de clima, pero que estos a su vez están compuestos por varios sistemas (Brunet, 2011).

El primero de ellos es el clima autoritario, en el cual se encuentra el Sistema I-Autoritarismo Explotador y el Sistema II-Autoritarismo Paternalista. En el primer sistema la dirección no le tiene confianza a sus empleados, las decisiones las toma sólo el director de la organización, los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Por su parte, el segundo sistema es el autoritarismo paternalista, en donde la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones generalmente las toma el jefe aunque en ocasiones también se considera a los niveles inferiores, se utilizan recompensas y castigos de igual manera, la dirección juega con las necesidades sociales del empleado y se genera la impresión de que se está trabajando en un ambiente estable y estructurado.

Por otro lado, el clima de tipo participativo, contempla el Sistema III-Consultivo, en donde la dirección se mueve dentro de un clima participativo debido a que tiene confianza en los empleados, la comunicación es descendiente y en ocasiones los niveles inferiores llegan a tomar decisiones, se utilizan premios y castigos, se cubren las necesidades básicas y las de estima, y la administración se basa en objetivos por alcanzar. De manera similar, el Sistema IV-Participación en Grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación se da en todos los niveles, todos los empleados forman parte de un equipo para alcanzar los objetivos de la organización.

Estos sistemas, nos indican que cuanto más cerca esté una organización del Sistema IV, la relación dirección-empleado será más satisfactoria.

Otro tipo de clasificación del clima lo realiza Brunet, (2011) el cual considera que estos mismos se pueden catalogar en: climas abiertos o climas cerrados. El clima abierto corresponde a una organización que tiene las siguientes características: es dinámica, alcanza los objetivos, la toma de decisiones es participativa, se cubren las necesidades sociales de los miembros y existe satisfacción; mientras que el clima cerrado se refiere a una organización burocrática y rígida, en donde existe insatisfacción, desconfianza, así como malas relaciones interpersonales.

Por su parte, Chiavenato (2000), considera que el clima organizacional se puede dividir en tres tipos:

1. Clima organizacional elevado o favorable: se caracteriza por aspectos tales como excitación, satisfacción, euforia, entusiasmo, optimismo, calidez y receptividad.
2. Clima organizacional medio: se caracteriza principalmente por ser un clima neutro, es decir, tiene aspectos tanto del nivel elevado, como del nivel bajo.
3. Clima organizacional bajo: en este nivel se encuentran los siguientes aspectos frialdad, distanciamiento, pesimismo, insubordinación, agresividad, depresión y escepticismo.

La clasificación de clima que realiza López (2005) es la siguiente:

- Clima orientado hacia el poder.
- Clima orientado hacia el panel.
- Clima orientado hacia el trabajo.
- Clima orientado hacia la gente.
- Clima orientado hacia el servicio.

Si bien esto es sólo una muestra de la clasificación que realizan algunos autores con respecto al clima, nos podemos dar cuenta que tampoco existe un consenso, sin embargo la tendencia apunta hacia clasificar el clima en términos de autocrático o cerrado (mal clima) o democrático y abierto (buen clima). No obstante, se considera que tomar uno u otro punto de vista dependerá de los propósitos que se tengan, lo cual aplica en este caso, ya que en lugar de englobarlos el clima en una tipología específica, lo que se pretende es describir si el clima es bueno o malo, dependiendo del puntaje que se obtenido en cada uno de los factores del instrumento que se utilizó.

III. 3 Factores que conforman el clima

Con respecto a los principales factores que se evalúan en el clima organizacional, también se tienen varias concepciones, sin embargo, algunas de ellas se muestran a continuación en la tabla 2:

Tabla 2. Comparación de los factores de clima organizacional utilizados por diferentes autores

Autor	Factores
Likert (1974), (citado en Brunet, 2011)	1. Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados. 2. Fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar

<p>Likert (1974) (continuación)</p>	<p>a los empleados y responder a las necesidades.</p> <p>3. Procesos de comunicación: referidos a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se lleva a cabo.</p> <p>4. Proceso de influencia: importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.</p> <p>5. Proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.</p> <p>6. Procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.</p> <p>7. Procesos de control, ejecución y distribución del control: en los distintos estratos organizacionales.</p> <p>8. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: planificación y formación deseada.</p> <p>Con respecto a ello, se pueden contemplar cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los parámetros referentes al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. 2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana. 3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. 4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima en la organización.
<p>Locke en 1976 (citado en Landy y Conte, 2005),</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad y armonía. 2. Desafío, independencia y responsabilidad. 3. Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento. 4. Relaciones sociales cálidas y amigables.
<p>Litwin y Stinger (1978) (citado en Sherman y Bohlander, 1994).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura. Percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y burocracia existente. 2. Responsabilidad (empowerment). Autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. 3. Recompensa. Medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. 4. Desafío. Promoción de la aceptación de riesgos calculados para poder lograr los objetivos propuestos. 5. Relaciones. Relaciones sociales entre pares, jefes y/o subordinados. 6. Cooperación. Apoyo mutuo tanto de niveles superiores, como interiores. 7. Estándares. Normas de rendimiento o productividad. 8. Conflictos. Solución de problemas y aceptación de opiniones distintas a las propias. 9. Identidad. Sentimiento de pertenencia a la organización, que permite compartir los objetivos personales con los de la organización.

Vázquez y Guadarrama
(2001)

1. **Estructura.** Percepción que tienen los individuos acerca de las tareas que realizan de la manera en que está diseñado el contenido y la estructura de los puestos, si conocen las tareas, si éstas les satisfacen, si les permiten usar sus habilidades, así como la percepción que tienen acerca de los reglamentos, procedimientos, normas, políticas, etc. que enmarcan su trabajo.
 2. **Motivación.*** Percepción que tienen las personas acerca de los incentivos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, así como el grado en que las personas manifiestan estar satisfechas con lo que hacen y con los resultados y consecuencias que de ello derivan.
 3. **Trabajo en equipo.** Percepción de las personas sobre las relaciones que los individuos establecen dentro de la institución en los grupos de trabajo, ya sean formales o informales, y de pertenencia, integración y determinan el grado de comunicación, competencia, integración y confianza dentro de su grupo y en relación con otros grupos, para el logro de objetivos de la institución.
 4. **Liderazgo.** Percepción que tienen las personas con respecto al estilo de liderazgo de su jefe inmediato, la forma en que estimula al grupo para el logro profesional de cada una de las personas y la forma en que se manejan las diferentes situaciones para alcanzar las metas grupales.
 5. **Participación del empleado.*** Percepción que tienen los individuos acerca del grado en que participa y se involucra en las actividades e interacciones de su grupo de trabajo.
 6. **Toma de decisiones.** Percepción que tienen los individuos de la forma en que se toman las decisiones y si éstas se toman en donde radican los puestos de decisión. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.
 7. **Comunicación.** Percepción que tienen las personas acerca de los canales de información que tiene la institución y de la forma en que fluye en los diferentes niveles jerárquicos, así como de la facilidad que tienen de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
 8. **Responsabilidad*** Percepción que tienen las personas de la autodirección que existe entre el personal de la institución, así como qué tanto se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
 9. **Trabajo significativo y desafiante*.** Percepción que tienen las personas acerca del grado en que la asignación de tareas y actividades permite desarrollar la creatividad y si incluyen cierto grado de desafío para su realización.
 10. **Conflicto*.** Percepción que tienen las personas respecto a la posibilidad de que la dirección de la institución trate que ellos manifiesten diferencias en la opinión en ciertos aspectos del trabajo y del grado en el cual en el ambiente de trabajo se presentan las diferencias de opinión.
- Subjetivos* Objetivos (nada)

Caligiore y Díaz (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionamiento organizacional. 2. Estructura organizacional. 3. Proceso de toma de decisiones. 4. Tipo de comunicación. 5. Motivación al logro.
Gómez (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad organizacional. Entendida como el grado en que el trabajador percibe que existen en la organización parámetros de acción precisos y confiables, tanto en el nivel macro como en el micro y la comunicación efectiva de los mismos a sus colaboradores. 2. Sistema de recompensas e incentivos. Entendido como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con la contribución de sus colaboradores. 3. Toma de decisiones/autonomía. Entendida como el grado en el cual la organización involucra a sus empleados en las decisiones que afectan globalmente a la empresa y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones. 4. Liderazgo. Entendido como el grado en el cual los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales. 5. Interacción social. Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos. 6. Apertura organizacional. Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización promueve en sus colaboradores el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos novedosos que redundan en el mejoramiento de los procesos internos y de los productos y servicios que se ofrecen.
López (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flujo de comunicación. Acción y efecto de comunicar o comunicarse, trato y correspondencia entre dos o más personas. 2. Identidad corporativa. Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás. 3. Efectividad Estructural. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. 4. Compensaciones. Equilibrar un efecto con otro, resultado de una tarea o acción realizada. 5. Conducta intergrupala. Manera en que los hombres se comportan en su vida y acciones. 6. Idoneidad Tecnológica. Adecuado y apropiado para algo. 7. Capacitación y desarrollo. Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. 8. Influencia directiva. Persona con poder u autoridad con cuya intervención se puede obtener una ventaja o beneficio.

<p>López (2005) (continuación)</p>	<p>9. Esfuerzo laboral. Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades.</p> <p>10. Reglamentos y políticas. –Reglamento. Colección ordenada de reglas o preceptos que por la autoridad competente, se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia un servicio. –Política. Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.</p> <p>11. Planeación de funciones. Acción y efecto de hacer planes o proyectos.</p> <p>12. Apoyo grupal. Protección, auxilio o favor.</p>
<p>Macías (2005)</p>	<p>a) Relaciones: evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. La componen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implicación (IM) grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se integran a ella. 2. Cohesión (CO) grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con sus compañeros. 3. Apoyo (AP) grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social. <p>b) Autorrealización: conocido también como orientación hacia objetivos, evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. Incluye:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía (AU) grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. 2. Organización (OR) grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea. 3. Presión (PR) grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral. <p>c) Estabilidad/Cambio: grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados, importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. La integran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad (CL) grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas y planes para el trabajo. 2. Control (CN) grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados. 3. Innovación (IN) grado en que se subraya a la variedad, el cambio y los nuevos enfoques. 4. Comodidad (CF) grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Rodríguez (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variables de ambiente físico: Instalaciones, condiciones climáticas, ruido, iluminación, etc. 2. Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc. 3. Variables de ambiente social: compañerismo, conflictos, comunicación, etc. 4. Variables personales: aptitudes, actitudes, expectativas, etc. 5. Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, satisfacción laboral, estrés, etc.
Cuadra y Veloso (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucramiento y medición: se refiere a la percepción que las personas que componen la organización se encuentran involucradas y motivadas con su trabajo. 2. Hostilidad: grado de hostilidad de las relaciones entre los miembros de la organización. 3. Satisfacción: percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de satisfacción imperante en la organización. 4. Ambiente laboral: estado de ánimo general imperante en la organización. 5. Conflicto: cómo la organización percibe y enfrenta los conflictos, es decir; si son encarados a tiempo y con la intensidad adecuada. 6. Estructura: percepción de organización y planificación del trabajo en la empresa. 7. Reconocimiento: percepción del reconocimiento al trabajo bien hecho y a la relación desempeño-premio. 8. Compañerismo: grado de cooperación y amistad entre los empleados de la organización.
Chiang, Salazar y Núñez (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación interna. 2. Reconocimiento. 3. Relaciones interpersonales en el trabajo. 4. Calidad en el trabajo. 5. Toma de decisiones. 6. Entorno físico. 7. Objetivos de la institución. 8. Compromiso. 9. Adaptación al cambio. 10. Delegación de actividades y funciones. 11. Coordinación externa. 12. Eficiencia en la productividad.
Mendoza, Torres e Ibarra (2008) (citado en Brunet, 2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación. 2. Políticas y prácticas. 3. Cooperación y coordinación. 4. Imagen-reconocimiento entre compañeros de trabajo. 5. Ejecución y evaluación. 6. Reputación.

<p>Mendoza, Torres e Ibarra (2008) (citado en Brunet, 2011)</p>	<p>7. Supervisión 8. El trabajo en sí mismo 9. Entrenamiento y desarrollo 10. Condiciones de trabajo</p>
<p>Hernández y Fernández (2008) (citado en Ucrós y Gamboa, 2010)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuadrante de organización familiar o clan (relaciones humanas): bienestar de los empleados, autonomía, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración y soporte del superior inmediato. 2. Cuadrante de organización jerárquica (proceso interno): formalización y tradición. 3. Cuadrante de organización adhocrática (sistemas): flexibilidad/innovación, enfoque externo y reflexibilidad. 4. Cuadrante que corresponde a la organización de mercado (metas racionales): claridad de metas organizacionales, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión para producir y retroalimentación del desempeño.
<p>Guillén y Aduna (2008)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensión de relaciones: Integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor. Compromiso: Grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas. Cohesión: La extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros. Apoyo del supervisor: Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a colaborar entre ellos. 2. Dimensión de desarrollo personal: Integrada por las subescalas de autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo. Autonomía: Trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones. Orientación hacia la tarea: Es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas. Presión en el trabajo: Es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral. 3. Dimensión de mantenimiento y cambio del sistema: compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico. Claridad: Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas. Control: Se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y la presión para mantener a los empleados bajo control. Innovación: Trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en el trabajo. Ambiente físico: Se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

<p>Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez y Villaroel (2009)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivación. 2. Recompensa. 3. Relaciones interpersonales. 4. Comunicación. 5. Materiales y equipos. 6. Liderazgo. 7. Imparcialidad. 8. Satisfacción global.
--	---

Fuente: Carrillo (2014). Elaboración propia. .

Como se puede ver en la tabla anterior, existen tantas dimensiones como definiciones de clima, por lo cual tampoco existe un consenso, sin embargo, algunos de estos factores son considerados por diversos autores, tal como: el salario y las prestaciones, las relaciones con los compañeros, las relaciones con los jefes y el ambiente físico por mencionar algunos.

Aunado a ello, es importante mencionar que si se realiza un análisis más a detalle se puede hacer una clasificación de estos factores o dimensiones en tres grandes rubros: los factores psicológicos individuales, los factores grupales (referentes a la interacción entre los miembros de la organización) y los factores propiamente organizacionales, tal como lo plantean Ucrós y Gamboa (2010) en la tabla 3:

Tabla 3. Clasificación de los factores de clima organizacional en los rubros: psicológico, grupal y organizacional.

Tipo	Factor	Autor														TOTAL
		Liker 1961 1967	Litwin y Stinger 1967	Schneider 1983 1986	Payne 1971	Jones y James 1979	Slocum 1988	Silva 1992	Alvarez 1992	Brunel 1997	Gonzales 2000a	Toro 2005	Rodríguez 2006	Méndez 2006		
Factores Psicológicos Individuales	Autonomía Individual			1			1								2	
	Grado de satisfacción			1				1		1					3	
	Motivación							1					1		2	
	Sentido de pertenencia							1		1	1				3	
	Compromiso y lealtad con objetivos organizac.								1	1			1	1	4	
	Asistencia y puntualidad												1		1	
	Responsabilidad en el desempeño laboral		1	1		1	1		1			1			6	
	Disposición al cambio										1		1		2	
Factores Grupales	Cooperación											1		1	2	
	Confianza en el jefe	1	1	1		1	1	1				1			7	
	Trabajo en equipo			1							1	1			3	
	Lealtad hacia el grupo de trabajo											1			1	
	Apoyo/ confianza en el grupo	1	1	1		1	1					1			6	
	Liderazgo	1		1	1	1			1			1	1	1	8	
	Valores colectivos								1			1			2	
Factores Organizacionales	Normas, reglamentos, políticas, y planes		1						1						2	
	Orientación a resultados y estándares de rendim.	1	1	1	1	1	1	1					1		8	
	Ejercicio del control	1	1	1	1	1	1			1				1	8	
	Incentivos y factores motivacionales	1							1	1				1	4	
	Comunicación y difusión de políticas	1			1	1				1		1			5	
	Modelo de toma de decisiones						1				1			1	3	
	Estructura organizac: centralizac. especializac.		1	1	1	1	1				1				6	
	Nivel jerárquico y su influencia en el cargo							1							1	
	Orientación hacia el desarrollo y la promoción							1							1	
	Obstáculos				1										1	
	Riesgos laborales y empresariales		1		1	1	1								4	
	Remuneración											1			1	
	Estabilidad laboral											1			1	
	Despidos															
	Infraestructura física															
Equipamiento											1			1		

Fuente: Ucrós y Gamboa (2008). Elaboración propia. Se incluyen factores no considerados por ninguno de los autores analizados. Aunque los despidos son expresión de la estabilidad laboral, se considera la importancia de su presencia concreta.

En esta tabla se puede observar que algunos autores coinciden en varios factores, mientras que otros factores sólo son retomados por un autor e incluso algunos toman

en cuenta más la parte psicológica, mientras que otros toman en cuenta más a los factores grupales y otros lo hacen en los factores organizacionales. Todo esto es una prueba más de que no hay consistencia en las dimensiones o factores que conforman el clima organizacional, al menos en los últimos 48 años, que van desde 1961 al año 2009.

De este análisis también podemos concluir que el clima organizacional no se refiere solamente a aspectos psicológicos, tal como la motivación o el sentido de pertenencia, sino que engloba otros aspectos que son de carácter grupal u organizacional, de ahí que los autores mencionados anteriormente tengan una variedad de factores enfocados a estos tres rubros.

III.4 Factores Negativos para un Buen Clima Laboral

El clima organizacional está compuesto tanto por factores positivos, como por factores negativos, los cuales son percibidos por las personas dentro de la empresa. Es por ello, que es de vital importancia conocer cuáles son los principales factores que imposibilitan la creación de un buen clima laboral.

De acuerdo con Umaña (2007) los principales factores que impactan de manera negativa al clima son:

1. Temor a despidos y movilidad laboral forzada.
2. Poca competencia de los cuadros gerenciales.
3. Desconocimiento del personal respecto del rumbo de la organización.
4. Estructuras organizacionales obsoletas.
5. Desigualdad en las cargas de trabajo del personal.

Estos factores son importantes, ya que nos permiten tener una guía, para poder enfocar los planes de trabajo para poder mejorar el clima organizacional.

III. 5 Consecuencias o resultados del clima percibido

Berra y García (2003) mencionan que algunas de las consecuencias o resultados que existen con respecto al clima organizacional son:

- Los principales indicadores de un mal clima laboral, son el ausentismo y la rotación excesiva de personal.

- El impacto más fuerte que tiene el clima laboral, se da sobre la percepción, los comportamientos, las actitudes y el grado de compromiso e identificación con la organización.
- El clima en una organización tiende a ser estable, aunque pueden llegarse a dar cambios graduales.
- El cambio en el clima organizacional es posible, siempre y cuando se realicen cambios en más de una sola variable, para que este pueda tener un gran impacto y con ello se produzca un cambio duradero.

III. 6 Perspectivas del clima con respecto a las investigaciones realizadas

De acuerdo con Fernández y Sánchez (1997), las investigaciones que se han realizado de clima organizacional, se pueden dividir principalmente en tres perspectivas distintas:

a) El clima como características objetivas de la organización: el clima se considera como una serie de características permanentes que describen una organización y que influyen sobre la conducta de las personas, lo que permite distinguir una organización de otra.

b) El clima como característica de la percepción individual: el clima se considera como una consecuencia de la percepción de las variables que integran a la organización, debido a que repercuten en su comportamiento individual.

c) El clima como interacción entre las características de la persona y la organización: el clima es considerado como un constructo el cual está conformado por la interacción entre las características percibidas por el individuo, así como por la organización.

Estas perspectivas son importantes y cada una tiene su esencia, sin embargo, la que ha tenido más desarrollo e investigación es la segunda, en donde se pone énfasis en la percepción individual.

III. 7 Métodos de investigación para el clima laboral

Para estudiar el clima organizacional existen diferentes métodos, uno de ellos es el propuesto por Maisch (2004), el cual indica que existen dos tipos de estudios: el nivel macrofenómeno y el nivel microfenómeno.

El nivel macrofenómeno refiere a una naturaleza básica, es decir que el estudio se desarrolla más a nivel teórico y no en un campo aplicado específico, es decir que este tipo de estudio hace un análisis del ambiente global de la organización, considerando proveedores externos/internos, clientes externos/internos, de tal forma que es de tipo causal-explicativo, por lo que supone que ciertas causas (como la cultura) generan determinados efectos sobre el clima.

Por otro lado, el nivel microfenómeno es de naturaleza aplicada, por lo que permiten conocer la situación del clima en su entorno organizacional específico, además tienen la utilidad de diagnosticar el clima in situ y detectar cuáles son los factores afectados, las causas y los niveles de afección.

Aunado a ello, Maisch (2004), menciona que metodológicamente, los estudios sobre clima organizacional se realizan con las mismas etapas que cualquier investigación científica (identificación del problema, planificación, ejecución de la investigación, interpretación de los datos, conclusiones y recomendaciones) y que las técnicas más apropiadas para el estudio del clima organizacional son las siguientes:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Análisis documental
- Dinámicas de Grupo
- Debates
- Juegos proyectivos
- Análisis de incidentes críticos.

De igual manera menciona que los instrumentos que ya están elaborados tienen la ventaja de contar con validez y confiabilidad garantizada (aunque habría que verificar si realmente esto es verdad, ya que no todos cumplen con estos lineamientos) pero la desventaja es que sus dimensiones pueden no ser las más pertinentes en relación al contexto de la organización.

III.8 Diferencias entre clima, cultura y satisfacción laboral

El clima organizacional está íntimamente relacionado con temas tales como satisfacción laboral y cultura organizacional, por lo cual es frecuente que se confundan estos términos, debido a ello, es importante tener claro en qué se diferencian estos mismos para poder identificarlos.

Por un lado, la satisfacción laboral puede definirse como el conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo, mientras que el clima organizacional no sólo toma en cuenta las respuestas afectivas, sino que es un análisis más completo de la percepción del individuo con respecto a la organización (Fernández y Sánchez, 1997).

De manera similar, Goncalves (2000) considera que la diferencia entre estos conceptos es que el clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, mientras que la satisfacción surge de un proceso cognitivo, que resulta de comparar lo obtenido con lo deseado, lo cual a detalle significa que: mientras que el clima se basa en macro percepciones del ambiente de trabajo, la satisfacción se basa en micro percepciones. Aunado a ello, también menciona que la medida del clima es una descripción, mientras que la medida de la satisfacción no es mas que una evaluación afectiva y que en el nivel de análisis en el clima es la organización, mientras que en la satisfacción es el individuo como tal (Ucrós y Gamboa, 2010).

En lo que respecta a Cultura, Landy y Conte (2005), refieren que las diferencias más significativas entre clima y cultura organizacional son las siguientes: el clima se refiere al contexto en que ocurre la acción y la cultura se refiere al significado que pretenden tener y que infiere de tales acciones, es decir, las creencias y los valores compartidos, creados y comunicados a los empleados por los directivos y líderes de la organización; la cultura es creada y comunicada por los niveles altos de la organización, como los directivos, mientras que el clima generalmente es creado en los niveles inferiores, es decir, jefes, supervisores y empleados en general, sin embargo habría que tener algunas consideraciones al respecto.

Tal como se puede observar, no existe un consenso en los autores con respecto a la definición, los tipos o los factores que se deben de evaluar cuando se realiza un estudio de clima laboral, de ahí la importancia de construir un instrumento que contemple los principales factores o dimensiones correspondientes a este mismo. Además esto es importante porque como se mencionó anteriormente una buena

evaluación de clima laboral arrojará resultados viables con los cuales se podrá trabajar para realizar mejoras en las áreas de oportunidad, así como para enriquecer las fortalezas de la organización.

IV. METODOLOGÍA

IV.1 Justificación

Todas las organizaciones para el logro de metas, objetivos o planes estratégicos necesitan tener entre otras variables, un adecuado clima laboral con el fin de que las personas perciban que tienen un buen lugar de trabajo debido a que esto impacta directamente en la productividad, de ahí se deriva la importancia de medir este fenómeno dentro de las organizaciones, sobre todo si la empresa considera que tiene problemas que pueden estar relacionados con este tema, como es el caso de la empresa de estudio en cuestión.

Es importante destacar que si una organización presenta problemas de esta índole, se necesitan personas calificadas como el psicólogo organizacional debido a que son los especialistas en evaluar el comportamiento humano en cualquier lugar, incluyendo las organizaciones.

IV.2 Objetivo

El objetivo de este estudio fue identificar tanto las fortalezas, como las áreas de oportunidad que presenta el clima laboral que se vive dentro de la organización, con la finalidad de proponer planes de acción que permitan mejorar la percepción que se tiene de esta misma.

IV.3 Tipo de investigación

La investigación es de tipo no experimental transaccional, con análisis de datos descriptivos.

IV.4 Definición de la variable

Con base en la revisión bibliográfica realizada, se consideró el siguiente término para el clima laboral: son las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto a: el trabajo que se desempeña (la claridad sobre el puesto de trabajo, así como el reconocimiento que se recibe de la organización), la posibilidad de ascensos que tiene en la organización, el tipo de remuneración e incentivos que se percibe, las relaciones interpersonales que tiene, la relación que establece con su jefe y la estructura física de la organización. Este conjunto de percepciones son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de un sistema organizacional a otro, e incluso de un departamento a otro, dentro de una misma organización.

IV.5 Población encuestada

La evaluación fue realizada mediante un censo a 133 personas, las cuales se distribuyen dentro de la empresa, tal como se muestra en la figura 1:

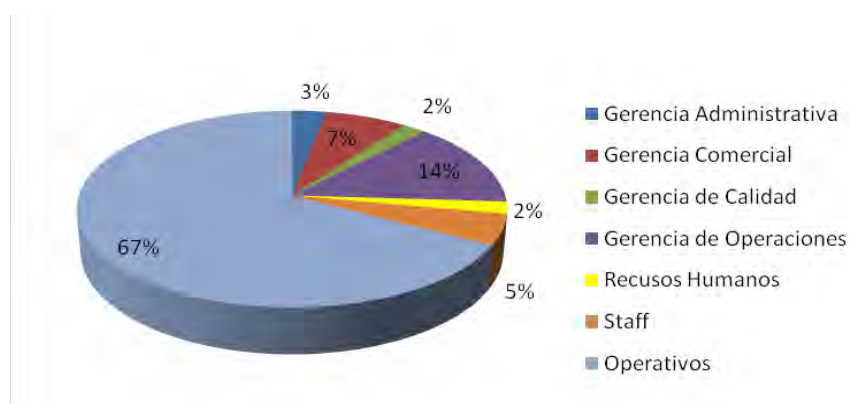


Figura 1. Distribución de la población encuestada por departamento

IV.6 Instrumento

El instrumento utilizado se construyó debido a la diferencia de opiniones entre los autores revisados y quedó conformado con las siguientes características (ver tabla 4):

Tabla 4. Características principales del instrumento de clima utilizado en el presente estudio.

Cuestionario	No. de ítems	No. de dimensiones evaluadas	Escala de respuesta	
Clima laboral	73	6	Tipo Likert con 4 opciones:	
			Muy buena	4 puntos
			Buena	3 puntos
			Mala	2 puntos
			Muy mala	1 punto

Dicho instrumento presentó una confiabilidad de un Alpha de Cronbach de .950 (Ver anexo 1)

En lo que respecta a las dimensiones, estas mismas se definieron como se presentan a continuación en la tabla 5:

Tabla 5. Definición de las dimensiones evaluadas en el instrumento de clima utilizado en el presente estudio.

Nombre de la dimensión	Definición
I. Trabajo en sí mismo	Mide el grado de percepción respecto al componente intrínseco que motiva al individuo a desempeñar su labor de manera eficiente, esto es, la percepción que tienen los trabajadores sobre la variedad de habilidades que emplean en su puesto de trabajo, la importancia de sus actividades, la autonomía que tienen y la retroalimentación que reciben de su desempeño.
II. Sistema de promociones y ascensos	Evalúa el grado de percepción de justicia y claridad que se tiene con respecto a la política que sigue la organización para brindar estos incentivos.
III. Sistemas de recompensas y salarios justos	Mide el nivel de percepción de los empleados con respecto a las recompensas otorgadas por la organización en calidad, cantidad y equidad

	suficiente con la contribución de sus colaboradores.
IV. Relaciones interpersonales	Evalúa el grado de percepción del personal con respecto al tipo de relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo, las cuales están caracterizadas por el respeto mutuo, la cooperación, la solidaridad y la integración social; así como, el apoyo que se recibe por parte de los semejantes.
V. Relaciones jefe-subordinado	Mide la percepción que tiene el personal sobre la relación existente de jefe-subordinado.
VI. Ambiente físico	Evalúa la percepción sobre la higiene del lugar de trabajo y elementos físicos tales como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación; al igual que, la disponibilidad de las herramientas, recursos y herramientas necesarios para poder desarrollar el trabajo asignado de forma adecuada.

IV.7 Procedimiento

El procedimiento fue abordado en cinco fases:

Fase 1. Diseño del instrumento. Para este fin se realizó una revisión bibliográfica referente a clima laboral: su definición, factores que la componen, ventajas de medir el clima laboral, etc. A partir de estos datos, se diseñó un instrumento que contemplaba las seis principales dimensiones, que se detectaron que medían el clima laboral, quedando de la siguiente manera: trabajo en sí mismo, sistema de promociones y ascensos, sistema de recompensas y salarios justos, relaciones interpersonales, relaciones jefe-subordinado y ambiente físico, los cuales fueron medidos a través de una escala tipo Likert.

Una vez construido el instrumento, se sometió a una validación de contenido por 2 jueces expertos, lo cuales tomaron como puntos de evaluación:

- a) pertinencia del ítem

- b) relevancia del ítem
- c) coherencia del ítem
- d) claridad del ítem
- e) suficiencia de los ítems para evaluar cada dimensión y el clima global.

Durante esta evaluación se realizaron diferentes correcciones, sobre todo en la parte de redacción, número de ítems y la escala de evaluación, debido a que se estaba considerando inicialmente cinco opciones de respuesta y finalmente quedó conformada por cuatro opciones en una escala tipo Likert. Con base en estos cambios los ítems quedaron redactados y agrupados sólo para ser aleatorizados posteriormente (Ver anexo 2).

Una vez definido el instrumento, se piloteó y con los resultados obtenidos se procedió a realizar el análisis de confiabilidad y análisis de los ítems, lo cual sirvió para realizar la conformación final del instrumento (Ver anexo 3).

Cuando se tuvo la versión final, se subió a una plataforma en línea con la finalidad de que la aplicación de este mismo fuera más cómoda y fácil para los aplicantes.

Fase 2. Visita a la empresa. En esta fase se realizó una visita a la empresa con la finalidad de conocer más acerca de los motivos por los cuales querían aplicar el instrumento de clima laboral. Posteriormente, se procedió a la explicación con respecto a la forma de la aplicación, el tiempo de respuesta para presentarles resultados, etc. Una vez que tuvo clara esta información, se acordó el periodo para la aplicación y se le pidió al personal de Recursos Humanos una lista del personal para generar por cada empleado un usuario y una contraseña. Cabe destacar que debido al giro de la empresa, se acordó que algunas aplicaciones serían en línea (personal administrativo) y otras en lápiz y papel (personal operativo).

Fase 3. Aplicación. En esta fase, previo a la aplicación se proporcionó una introducción a la forma de responder el cuestionario en formato automatizado o en lápiz y papel, para lo cual se acudió a la empresa y se expuso esta información al personal, con la finalidad de aclarar comentarios o dudas al respecto.

Posteriormente, se le pidió al personal de Recursos Humanos se proporcionar los usuarios y contraseñas a cada empleado (en el caso de que la aplicación se realizara en línea), con carácter personal y confidencial, para que pudieran ingresar al sistema.

En el caso del personal operativo, se acudió a las instalaciones de la organización para la aplicación, debido a que respondieron en formato de lápiz y papel. Es

importante mencionar que la aplicación en lápiz y papel llevó 2 días, mientras que en las aplicaciones en línea se les otorgó un periodo de una semana para cumplir con esta actividad.

Fase 4. El análisis de datos. Los datos obtenidos fueron capturados en el sistema y analizados con el programa SPSS versión 20 (Statistical Product and Service Solutions).

El análisis de los datos del instrumento de Clima Organizacional permite establecer si la percepción que el personal tiene sobre las seis dimensiones antes mencionadas corresponde a una de las siguientes categorías: muy mala, mala, buena o muy buena en función de los puntajes obtenidos. Cabe destacar que en la tabulación del instrumento, sus resultados se presentaron sin identificar a las personas en forma individual, con el objetivo de mantener la confidencialidad de las respuestas.

Fase 5. Las entrevistas. Posterior al análisis de la información obtenida de los cuestionarios, se identificaron aquellos factores que resultaron con índices más bajos y a partir de ello se diseñó una entrevista estructurada de preguntas abiertas con el propósito de explorar estos mismos a profundidad.

Cabe destacar que los tópicos que se tocaron en estas entrevistas se basaron en el Análisis de Medias por Reactivo realizado en cada una de las dimensiones del instrumento. El punto de corte (que corresponde con la Media Teórica del instrumento) fue de 2.5, es decir, aquellos ítems con un promedio menor a este puntaje, fueron considerados como áreas de diagnóstico y con base en esta información, se diseñaron preguntas abiertas para las entrevistas (Ver anexo 4). Es importante mencionar que estas entrevistas se realizaron a una muestra representativa del 10% del personal, la cual incluyó a colaboradores de todas las áreas de la organización.

Fase 6. Análisis de resultados y elaboración de propuestas. Con base en los resultados obtenidos y las entrevistas realizadas, se realizó un análisis más a detalle para conocer las principales áreas de oportunidad que presentaba la empresa. Una vez que se obtuvieron los puntos clave, se procedió a la realización de las propuestas correspondientes.

Fase 7. Presentación de resultados y de las propuestas. En cuanto se obtuvieron los resultados y las propuestas, se le solicitó al personal de Recursos Humanos coordinara una fecha para la presentación de resultados, tanto con el Director como con los Gerentes de las diferentes áreas.

V. RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos a partir del estudio de clima organizacional, mismos que se presentarán de la siguiente manera: primero se mostrarán los resultados a nivel organización, posteriormente se presentarán los resultados de cada una de las áreas, después se expondrán los resultados comparativos entre las áreas, y finalmente se presentará el análisis de reactivos que se realizó y la información obtenida a través de las entrevistas; todo ello con la finalidad de resaltar las fortalezas y áreas de oportunidad que presenta dicha organización.

V.1 Resultados a nivel organización

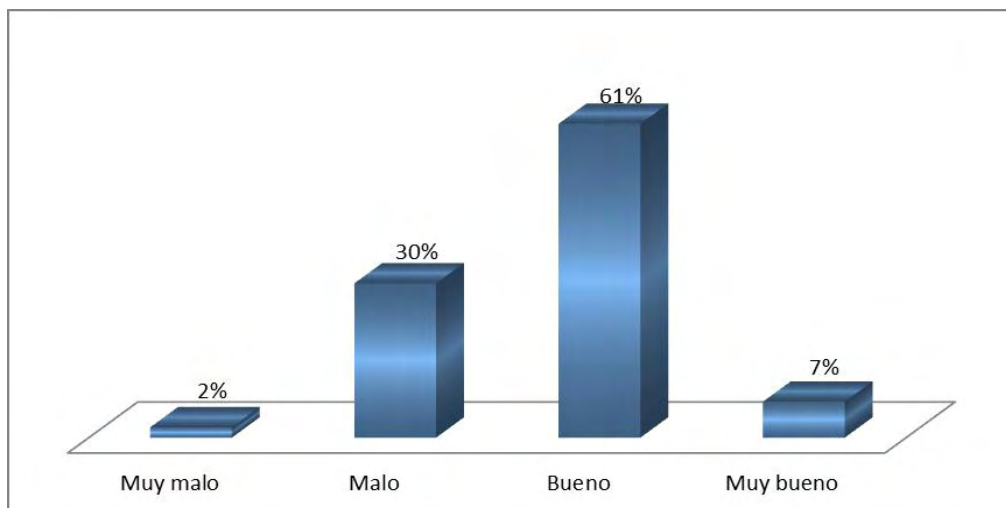


Figura 2. Porcentaje global de respuestas percibidas en torno al clima laboral.

La figura 2 muestra que aunque la mayoría del personal evaluado (68%) tiene una buena o muy buena percepción del Clima de la organización, un 32% de ellos tiene una muy mala o mala percepción de este mismo, lo cual implica que no está contento con: su trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, la relación que tienen con el jefe, las promociones que recibe, así como con el salario y las prestaciones que tiene.

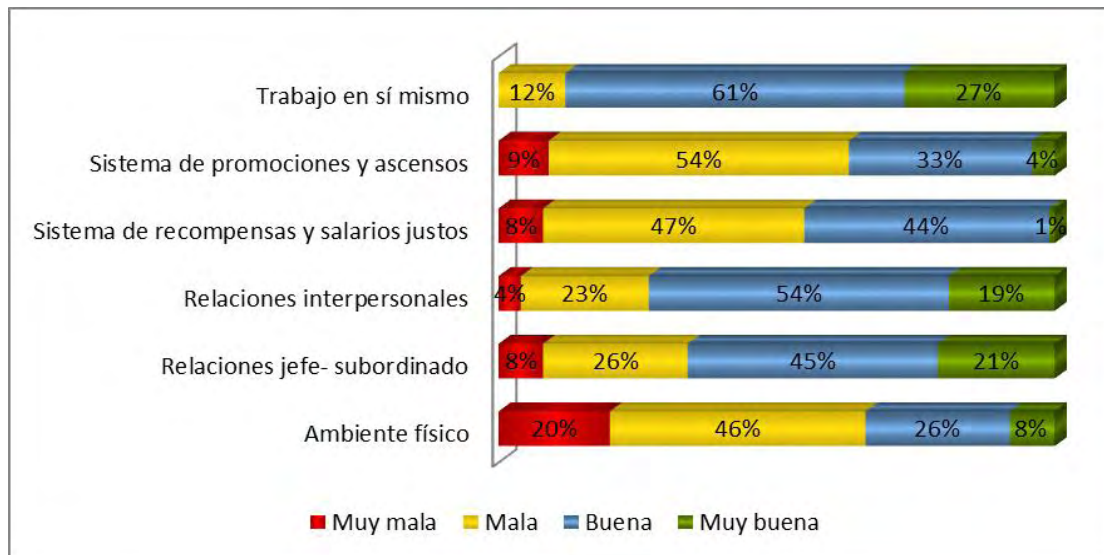


Figura 3. Resultados de las dimensiones de Clima a nivel Organizacional.

En cuanto a cada una de las seis dimensiones que son evaluadas por la encuesta, como se muestra en la gráfica, se detectaron como fortalezas el trabajo en sí mismo donde el puntaje del personal con una buena o muy buena percepción es mayor al 60%; y se identificaron como principales áreas de oportunidad el sistema de promociones y ascensos, sistema de recompensas y salarios justos y el ambiente físico, debido a que los porcentajes de personal con una mala o muy mala percepción fueron del 63%, 55% y 66% respectivamente. Así mismo, las relaciones interpersonales y entre jefe-subordinado se consideran áreas de oportunidad secundarias por los puntajes obtenidos con una mala percepción (ver figura 3).

I. Trabajo en sí mismo.

En la figura 4 se puede observar que la mayoría del personal tiene una buena (61%) o muy buena (27%) percepción del trabajo que realiza, debido a que consideran que sus habilidades son utilizadas de forma adecuada, perciben que existe retroalimentación por parte de sus superiores y que cuentan con un nivel aceptable de autonomía en sus labores diarias. De igual forma, sienten que su trabajo es valioso para el desarrollo y funcionamiento de la empresa. Únicamente un 12% de los empleados tienen una mala percepción de los aspectos antes mencionados.

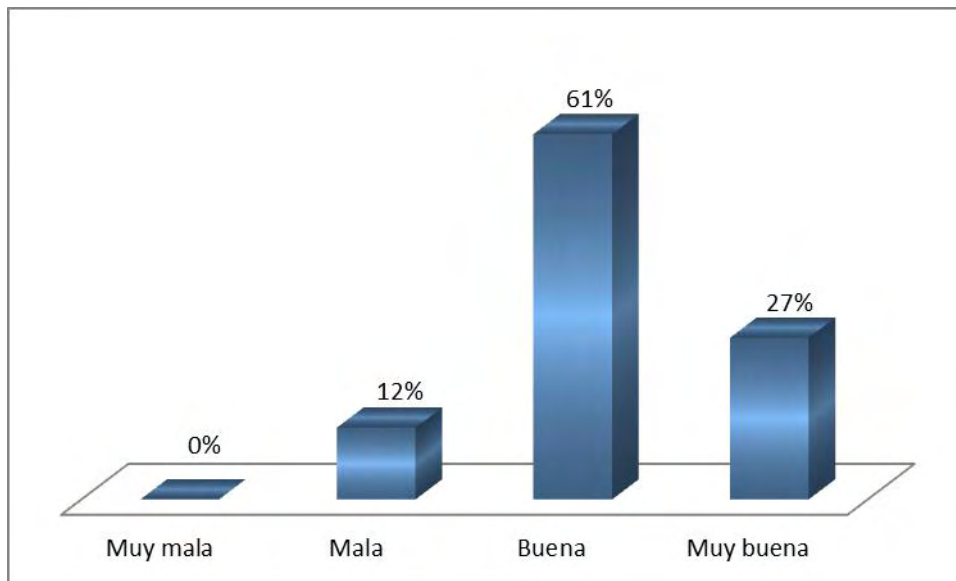


Figura 4. Porcentaje de percepción con el trabajo en sí mismo.

II. Sistema de promociones y ascensos.

Como se observa en la gráfica que sigue, el 63% del personal tiene una mala o muy mala percepción de las promociones y ascensos que son otorgados por la empresa, creen que no existe gran oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, ni un sistema claro a partir del cual se tomen decisiones para ascender a los empleados, perciben que pueden existir favoritismo con ciertas personas y consideran que no se toma en cuenta su desempeño laboral para decidir quien recibirá un ascenso; en general tienden a creer que existen otras empresas que dan mayor oportunidad de crecimiento al trabajador. Por el contrario el 33% restante considera adecuados las promociones y oportunidades de ascenso que otorga la empresa (ver figura 5).

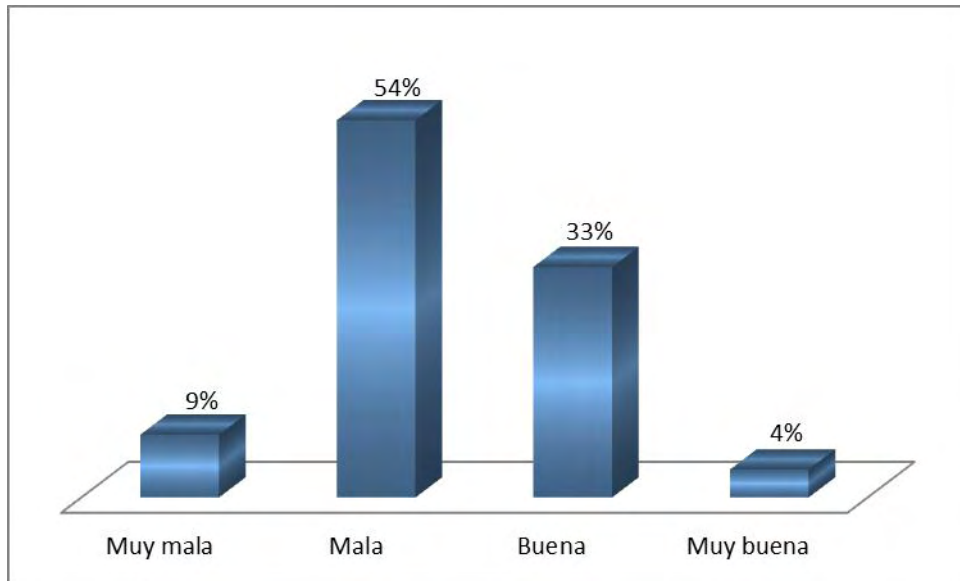


Figura 5. Porcentaje de percepción con el sistema de promociones y ascensos.

III. Sistema de recompensas y salarios justos.

En lo que respecta a la evaluación de este sistema, en la figura 6 se puede ver que más de la mitad del personal evaluado (55%) tienen una mala percepción de las recompensas que son otorgadas por la empresa, perciben que no hay equidad en las remuneraciones salariales, que no reciben un salario ni prestaciones justas y acordes al trabajo que realizan, que no reciben el reconocimiento social adecuado por su trabajo y que la distribución de premios y recompensas dentro de la organización tampoco es justa. Así mismo, no se perciben competentes para realizar su trabajo, ni orgullosos por realizar sus actividades. Sin embargo, el otro 45% tienen una buena percepción del sistema de recompensas que ofrece la organización y consideran que las remuneraciones salariales son justas y acordes al trabajo que realizan.

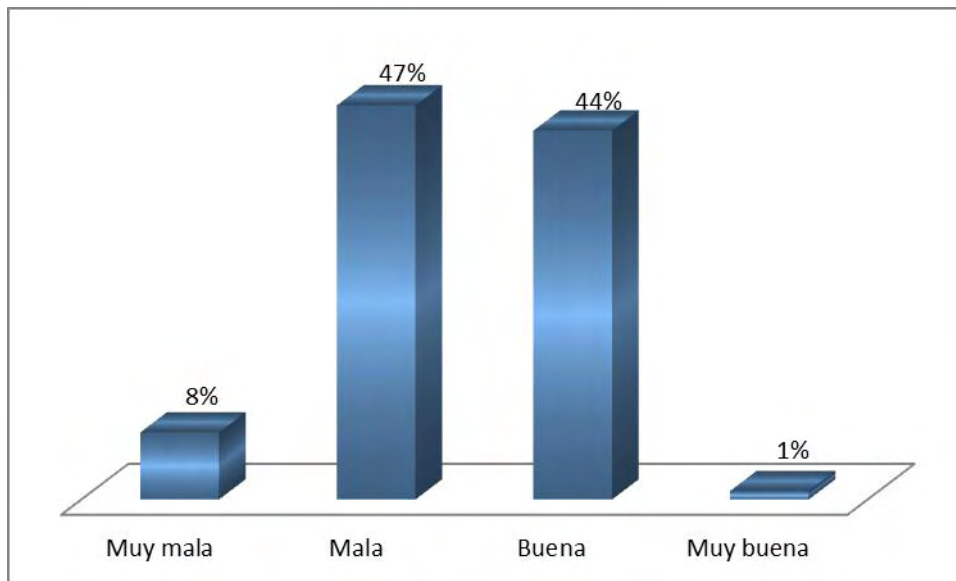


Figura 6. Porcentaje de percepción con el sistema de recompensas y salarios justos.

IV. Relaciones interpersonales.

La figura 7 muestra que aunque más del 70% del personal tiene una buena o muy buena percepción de las relaciones interpersonales que sostienen en su ambiente laboral, tanto en las relaciones con los compañeros de trabajo como entre los diferentes departamentos o áreas de la organización; el 27% de los trabajadores tiene una percepción mala o muy mala sobre las relaciones que mantienen, ellos perciben que la competencia entre sus compañeros no es muy sana, que sus relaciones interpersonales no son cordiales ni abiertas y que no hay un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo. Con respecto a las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa, el personal percibe que no existe integración y cooperación entre los miembros de los distintos departamentos y que no hay un respeto mutuo entre todos los miembros de la empresa.

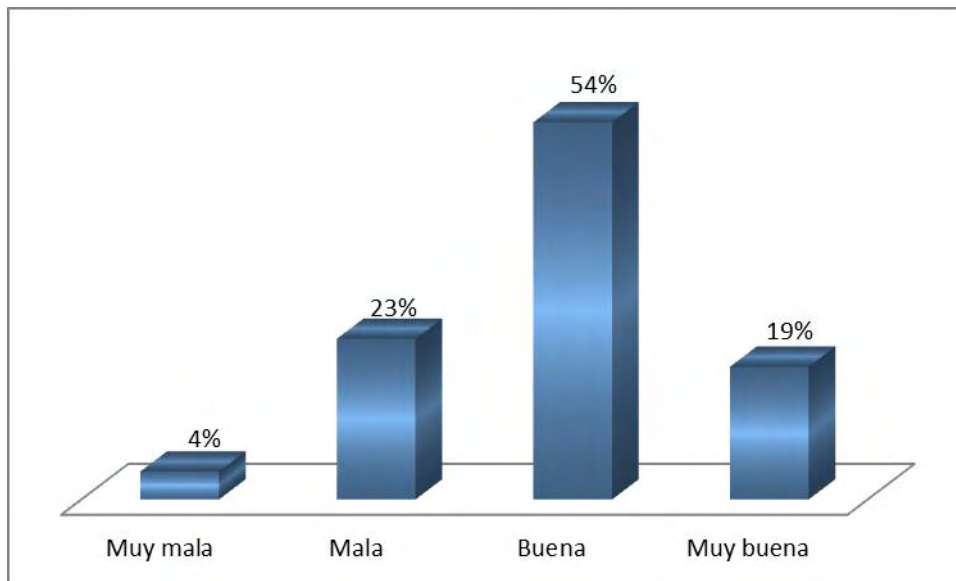


Figura 7. Porcentaje de percepción en las relaciones interpersonales.

V. Relaciones jefe-subordinado.

Como se ve en la figura 8, el 45% y 21% de los trabajadores tienen una buena o muy buena percepción de las relaciones que mantienen con sus jefes, debido a que consideran que éstas se basan en el respeto y el apoyo. Sin embargo, un alto porcentaje (34%) no lo consideran así; perciben que esta relación es mala, que no se basa en el respeto, confianza o apoyo, que no existe comunicación entre ambos y que se toman decisiones de manera autoritaria, lo cual conlleva al surgimiento de conflictos, además de que no se cumplen los compromisos adquiridos, ni se reconoce el trabajo que desempeñan.

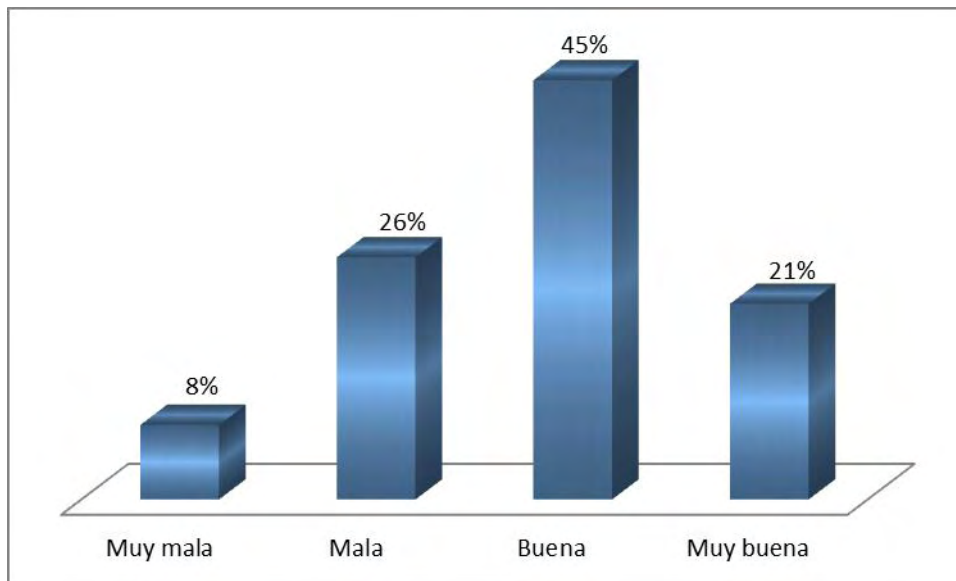


Figura 8. Porcentaje de percepción en las relaciones jefe-subordinado.

VI. Ambiente físico.

Como observamos en la figura 9, es muy alto el porcentaje del personal que tienen una mala (46%) o muy mala (20%) percepción de su ambiente de trabajo, ellos consideran que las condiciones físicas de su lugar de trabajo son malas, que su área de trabajo se mantiene en condiciones poco higiénicas. De igual manera, perciben que la iluminación es insuficiente y que no corresponde a las necesidades requeridas tanto para el trabajador, como para las actividades que desempeña. Además, no cuentan con las herramientas, equipo, recursos y utensilios necesarios para poder desarrollar su trabajo de manera adecuada; así mismo, piensan que la distribución física del lugar es incómoda, lo que puede llegar a afectar el flujo de trabajo e información.

Por otra parte, el 34% restante considera que la iluminación, distribución e higiene de su lugar de trabajo son adecuados, además de que perciben que la organización les proporciona los recursos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones.

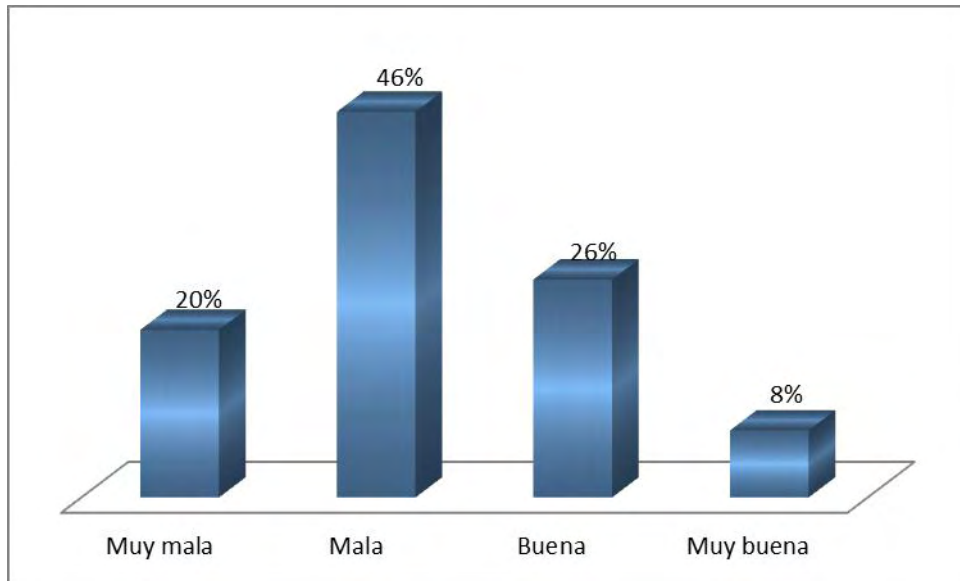


Figura 9. Porcentaje de percepción con el ambiente físico.

V.2 Resultados por Áreas

A continuación se presentarán los resultados de cada una de las áreas que conforman la organización:

Gerencia Administrativa

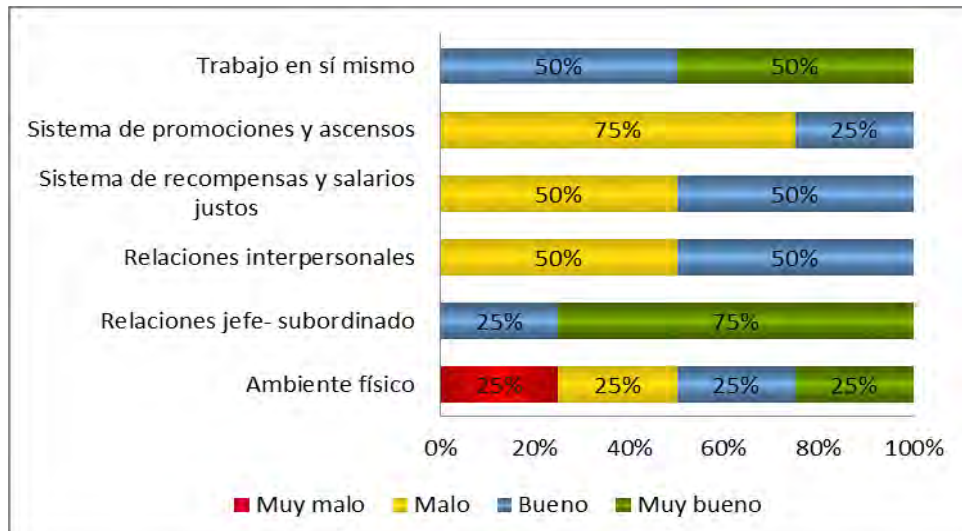


Figura 10. Dimensiones de Clima en el área Administrativa.

La Gerencia Administrativa presenta dos fortalezas: el trabajo en sí mismo y las relaciones jefe- subordinado, debido a que el personal de esta área tiene una buena o muy buena percepción con respecto a estos rubros. Como áreas de oportunidad se encuentran el sistema de promociones y ascensos (75%), recompensas y salarios justos (50%), relaciones interpersonales (50%) y el ambiente físico (50%) cuyos porcentajes con una mala o muy mala percepción son elevados (ver figura 10).

Gerencia Comercial

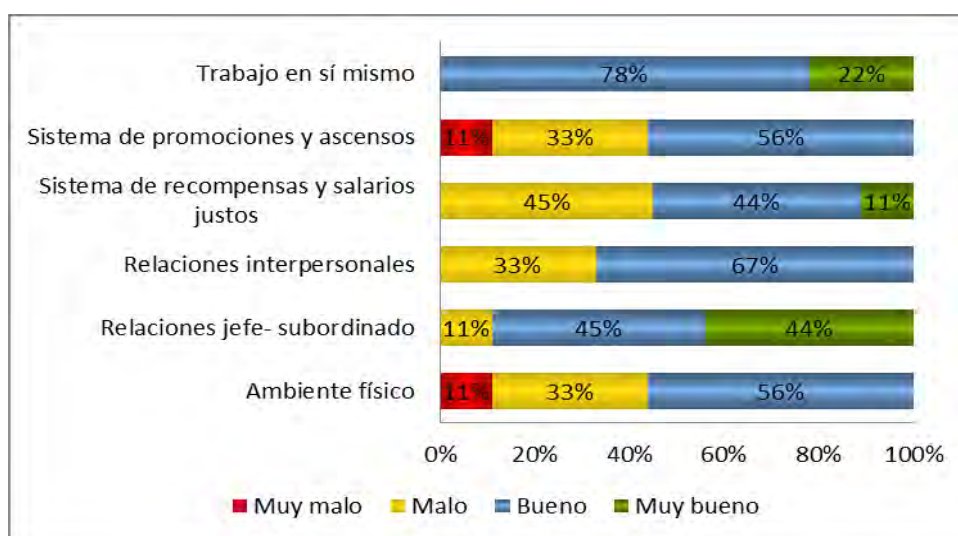


Figura 11. Dimensiones de Clima en el área Comercial.

En la figura 11 se puede notar que las fortalezas identificadas en la Gerencia Comercial son: el trabajo en sí mismo y las relaciones jefe- subordinado. Las áreas de oportunidad dentro del área son: el sistema de promociones y ascensos (44%), el sistema de recompensas y salarios justos (45%), las relaciones interpersonales (33%) y el ambiente físico (44%) en donde se identificaron porcentajes elevados con una mala o muy mala percepción por parte del personal evaluado.

Gerencia de Calidad

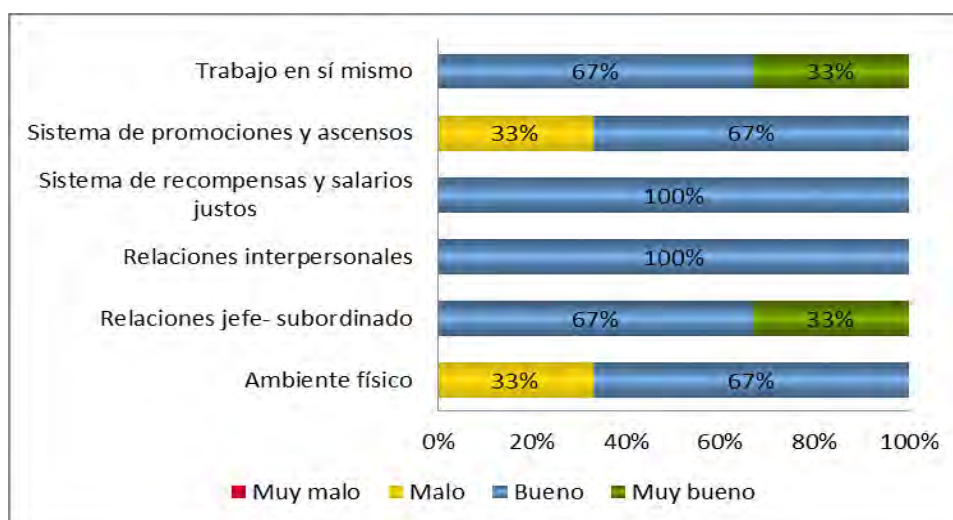


Figura 12. Dimensiones de Clima en el área de Calidad.

Como se observa en la figura 12, en la Gerencia de Calidad la mayoría de las dimensiones que fueron evaluadas se ubican con altos porcentajes de buena o muy buena percepción; únicamente se identificaron dos áreas de oportunidad: el sistema de promociones y ascensos y el ambiente físico en los cuales el 33% del personal del área tiene una mala percepción sobre ambos aspectos.

Gerencia de Operaciones

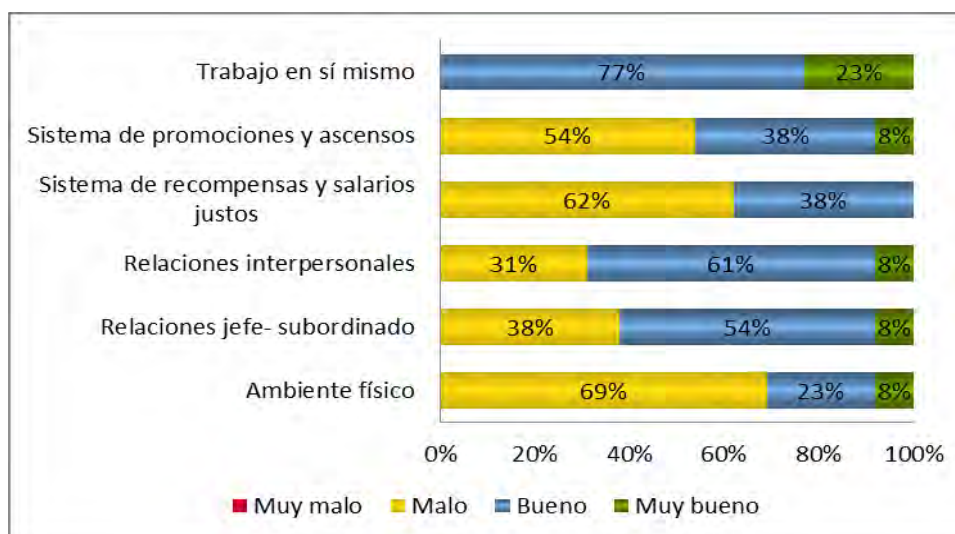


Figura 13. Dimensiones de Clima en el área de Operaciones.

En la Gerencia de Operaciones la principal fortaleza identificada es el trabajo en sí mismo; en las dimensiones de promociones y ascensos, recompensas y salarios, relaciones interpersonales, relaciones jefe- subordinado y el ambiente físico se encontraron altos porcentajes (54%, 62%, 31%, 38% y 69% respectivamente) con una mala percepción por parte de los colaboradores (ver figura 13).

Recursos Humanos

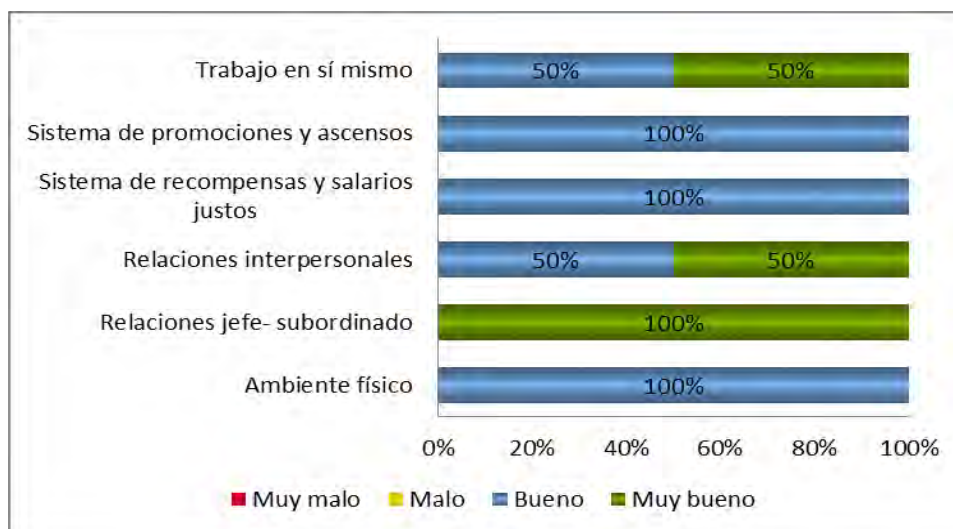


Figura 14. Dimensiones de Clima en el área de Recursos Humanos

El personal del área de Recursos Humanos, en general, tiene una buena o muy buena percepción sobre todas las dimensiones evaluadas. Esto es, en el área no se identificaron rubros a mejorar, lo cual se puede observar en la figura 14.

Staff

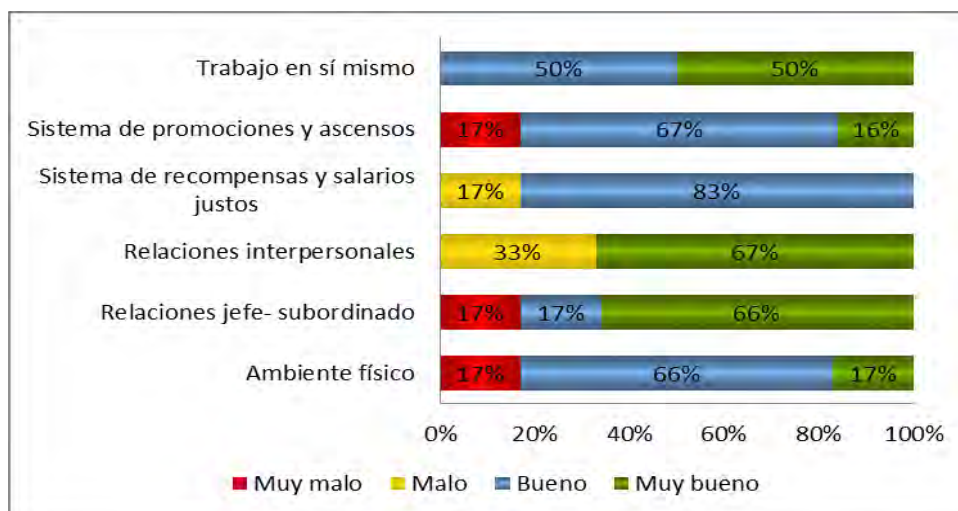


Figura 15. Dimensiones de Clima en el Staff

Como lo muestra la figura 15, el personal del Staff tiene una buena o muy buena percepción de las seis dimensiones evaluadas, sin embargo, se observan algunos porcentajes de personal con una mala o muy mala percepción en el sistema de promociones y ascensos (17%), recompensas y salarios (17%), relaciones interpersonales (33%), relaciones jefe subordinado (17%) y el ambiente físico (17%).

Operativos

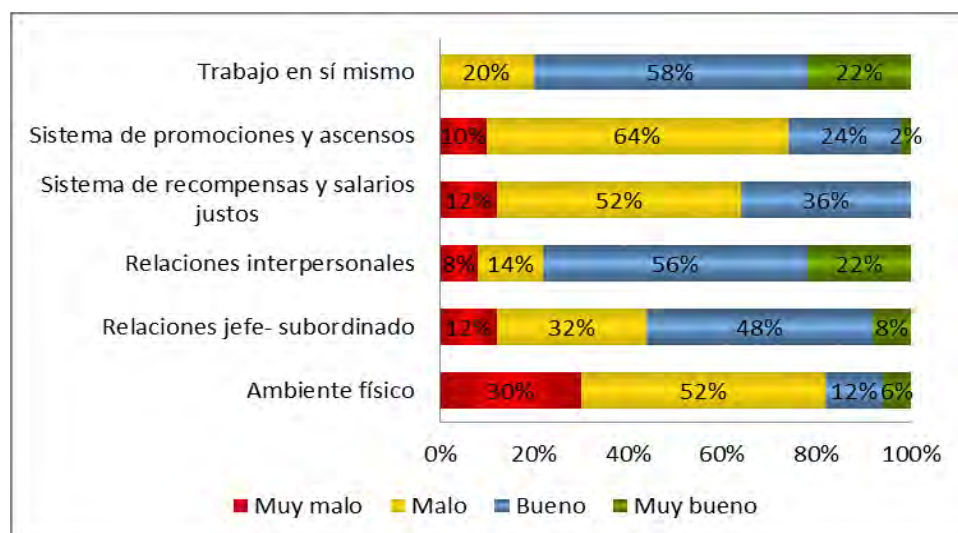


Figura 16. Dimensiones de Clima en el área Operativa

El personal Operativo representa un foco de acción inmediata ya que en las seis dimensiones se encontraron porcentajes altos con una mala o muy mala percepción por parte de los colaboradores. Principalmente en el sistema de promociones y ascensos (74%), de recompensas y salarios justos (64%) y el ambiente físico (82%); y en menor medida en el trabajo en sí mismo (20%), las relaciones interpersonales (22%) y las relaciones jefe subordinado (44%), (ver figura 16).

V.3 Comparativo entre Áreas

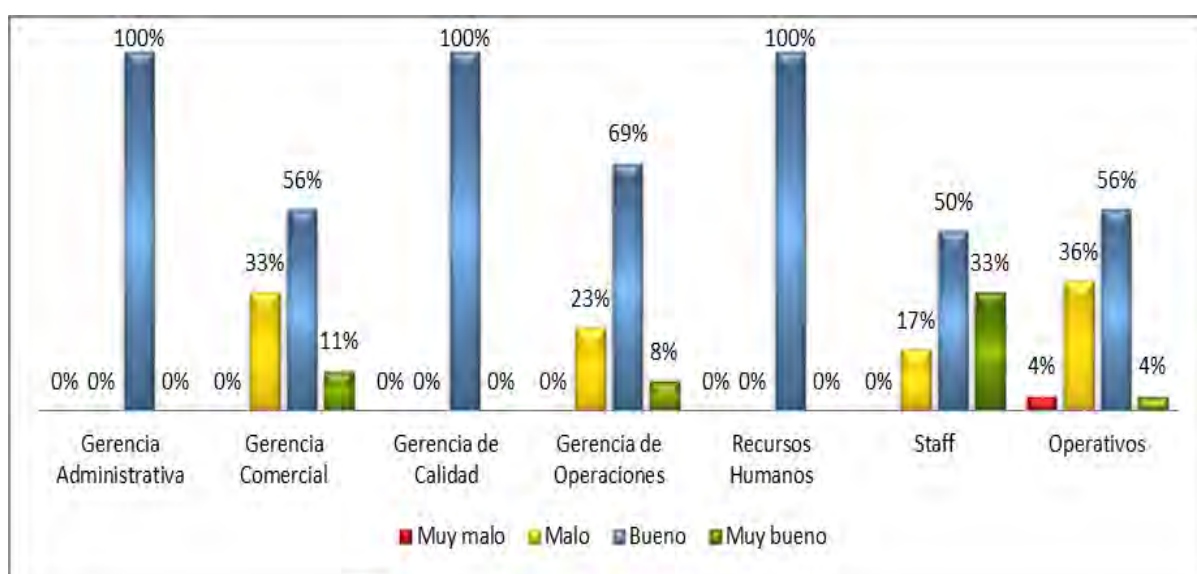


Figura 17. Comparativo de clima laboral global por áreas.

Como se observa en la figura 17, en todas las áreas de la organización prevalece personal con una buena o muy buena percepción del Clima Organizacional; únicamente en la Gerencia Comercial, de Operaciones, Staff y Operativos existen porcentajes (33%, 23%, 17%, 40% respectivamente) considerables de personal con una mala percepción del clima que prevalece en la organización.

I. Trabajo en sí mismo

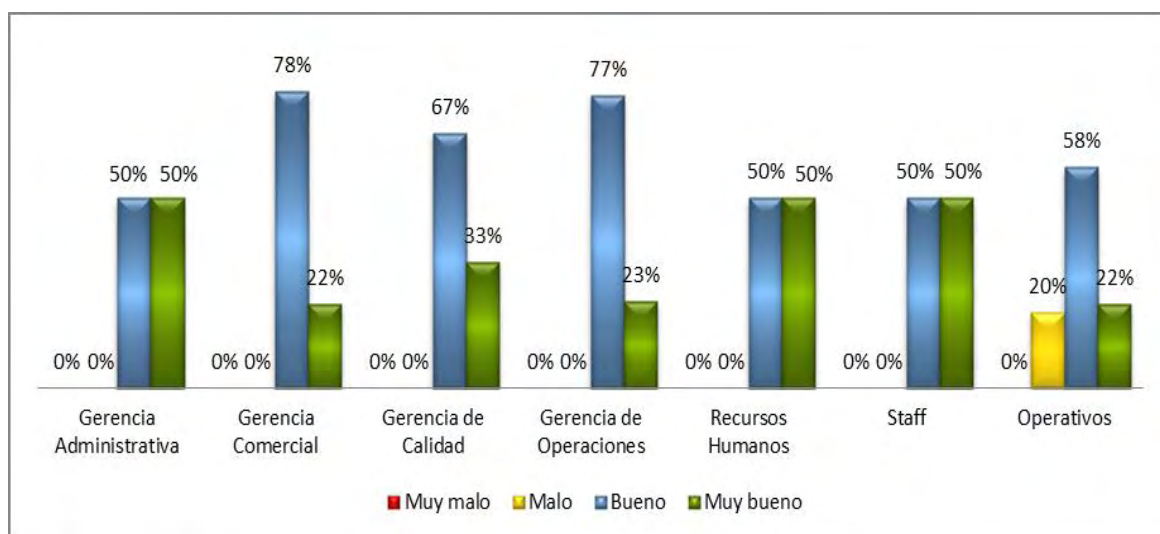


Figura 18. Comparativo de Trabajo en sí mismo por áreas.

Como se observa el personal de todas las áreas de MAESA tiene una percepción buena o muy buena del trabajo que realizan, únicamente el 20% del personal Operativo tiene una mala percepción de su labor dentro de la empresa, siente que su trabajo tiene poco valor y que no se le da la suficiente retroalimentación. Cree que la autonomía que se le da para laborar y tomar decisiones es mínima, que el trabajo realizado es engorroso y que no tiene relación con sus intereses personales, por lo que no le ayudan a desarrollar y explotar sus habilidades (ver figura 18).

II. Sistema de promociones y ascensos

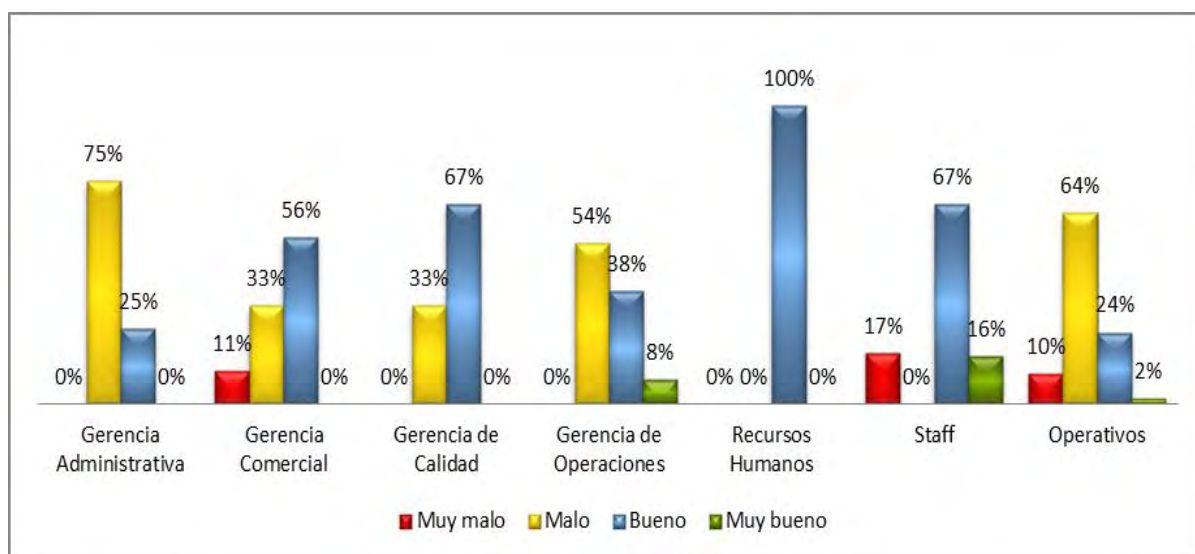


Figura 19. Comparativo de Sistema de Promociones y Ascensos por áreas.

A excepción del departamento de Recursos Humanos en todas las áreas de la empresa existen porcentajes altos de personal con una mala percepción del sistema de promociones y ascensos, incluso en la Gerencia Comercial, Staff y Operativos el 11%, 17% y 10% respectivamente, tiene una muy mala percepción del mismo, es decir, considera que no existe oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, no tienen claramente o formalmente establecido un sistema a partir del cual se ascienda a los empleados, también creen que puede existir favoritismo con ciertas personas y piensan que existen empresas que sin duda dan mayor oportunidad de crecimiento al trabajador. Dichos resultados se pueden observar en la figura 19.

III. Sistema de recompensas y salarios justos

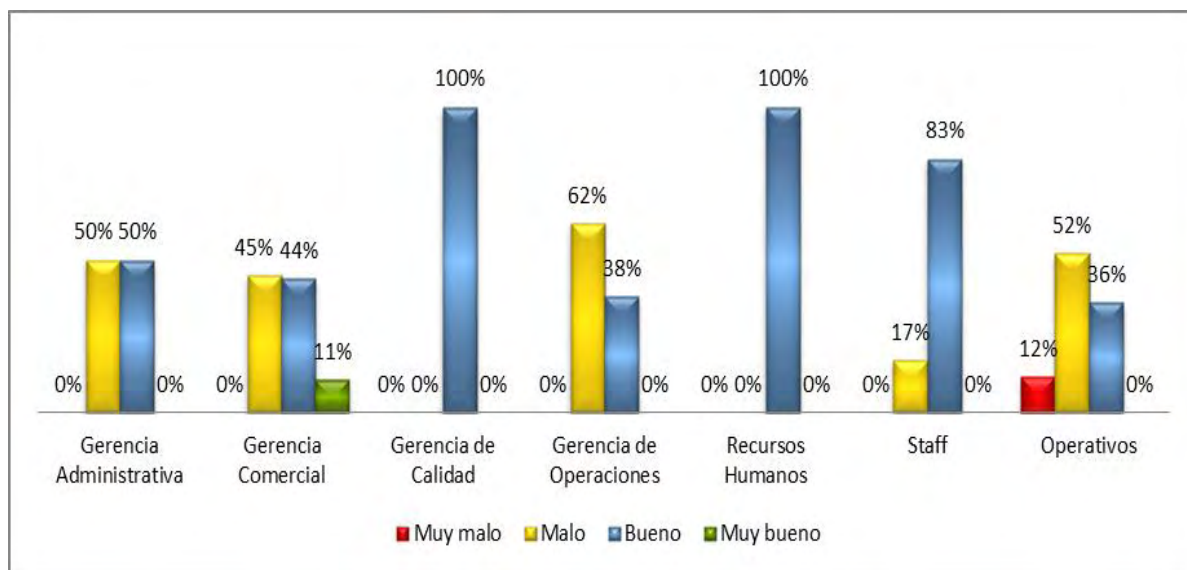


Figura 20. Comparativo de sistema de recompensas y salarios justos por áreas.

Como se observa en la figura 20, aunque en la mayoría de las áreas predominaban los porcentajes de personal con una buena percepción de sistema de recompensas y salarios que ofrece la empresa, en la Gerencia Administrativa, Comercial, de Operaciones, Staff y personal Operativo existen altos porcentajes de colaboradores con una mala percepción de este sistema; incluso en la Gerencia de Operaciones y personal Operativo estos porcentajes se encuentran por arriba del 60% lo cual indica que estos trabajadores consideran que no hay equidad en las remuneraciones salariales, que las prestaciones que reciben no son acordes al trabajo que realizan, que no reciben el reconocimiento social adecuado por su trabajo y que la distribución de premios y recompensas dentro de la organización tampoco es justa o es poco clara.

IV. Relaciones interpersonales

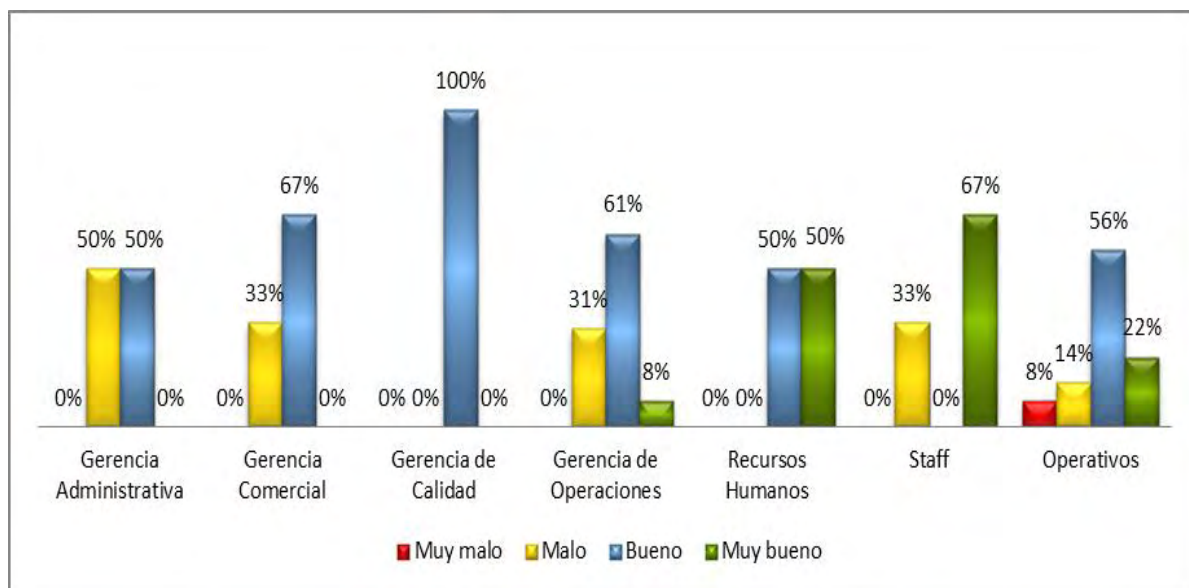


Figura 21. Comparativo de Relaciones Interpersonales por áreas.

Con respecto a las relaciones interpersonales, como se muestra en la figura 21, en todos los departamentos predomina el personal con una buena percepción de las relaciones entre compañeros, incluso en la Gerencia de Operación (8%), Recursos Humanos (50%), Staff (67%) y Operativos (22%) existe personal con una muy buena percepción con respecto a este rubro. Sin embargo, en las Gerencia Administrativa (50%), Comercial (33%), de Operaciones (31%), Staff (33%) y Operativos (22%) encontramos colaboradores con una mala o muy mala percepción, lo cual indica que por lo general la competencia entre sus compañeros de trabajo no es sana, que sus relaciones interpersonales son poco cordiales y abiertas, que las relaciones con los miembros de su grupo de trabajo regularmente no son buenas y que no existe un ambiente de confianza entre los compañeros. Con respecto a las relaciones entre las diferentes áreas de la empresa, esta parte del personal cree que en ocasiones no existe integración y cooperación entre los miembros de los distintos departamentos.

V. Relaciones Jefe-subordinado

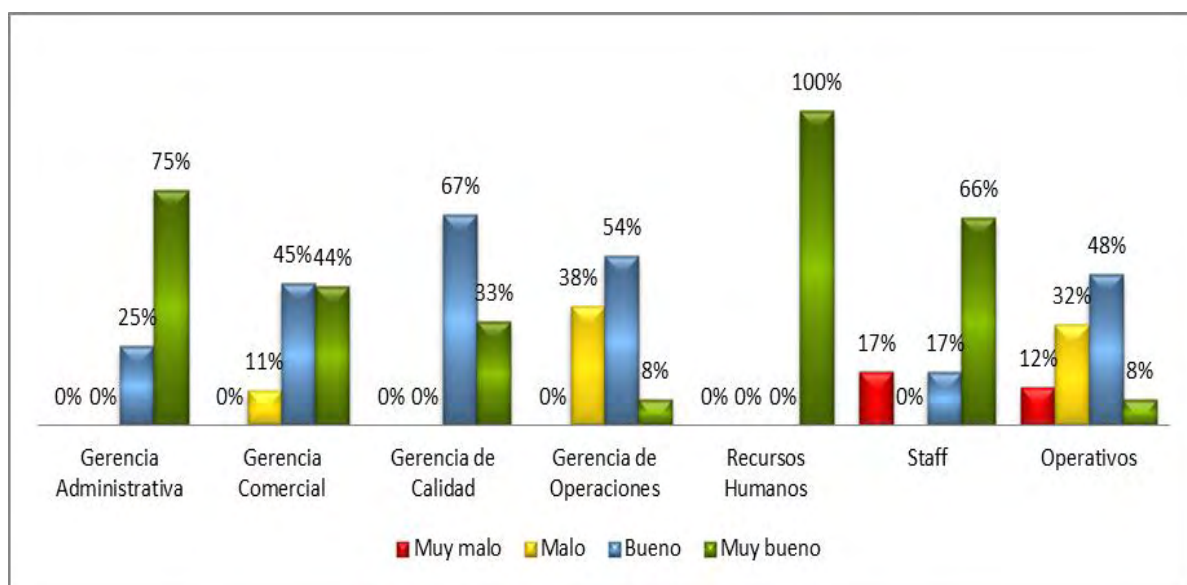


Figura 22. Comparativo de Relaciones Jefe-Subordinado por áreas.

Dentro de todas las áreas que conforman a la organización, predominan los porcentajes con una buena y muy buena percepción de las relaciones entre jefes y subordinados; únicamente en la Gerencia Comercial, de Operaciones, Staff y Operativos el 11%, 38%, 17% y 44% respectivamente de los colaboradores tienen una mala o muy mala percepción de este rubro, lo que significa que para ellos existe poco respeto, confianza y disposición por parte de los superiores. También consideran que el ambiente generado entre jefes y subordinados es desagradable y pocas veces se manejan los conflictos de manera adecuada; se plantean compromisos que casi nunca se cumplen y es raro que se reconozcan los logros individuales o grupales (ver figura 22).

VI. Ambiente/condiciones físicas

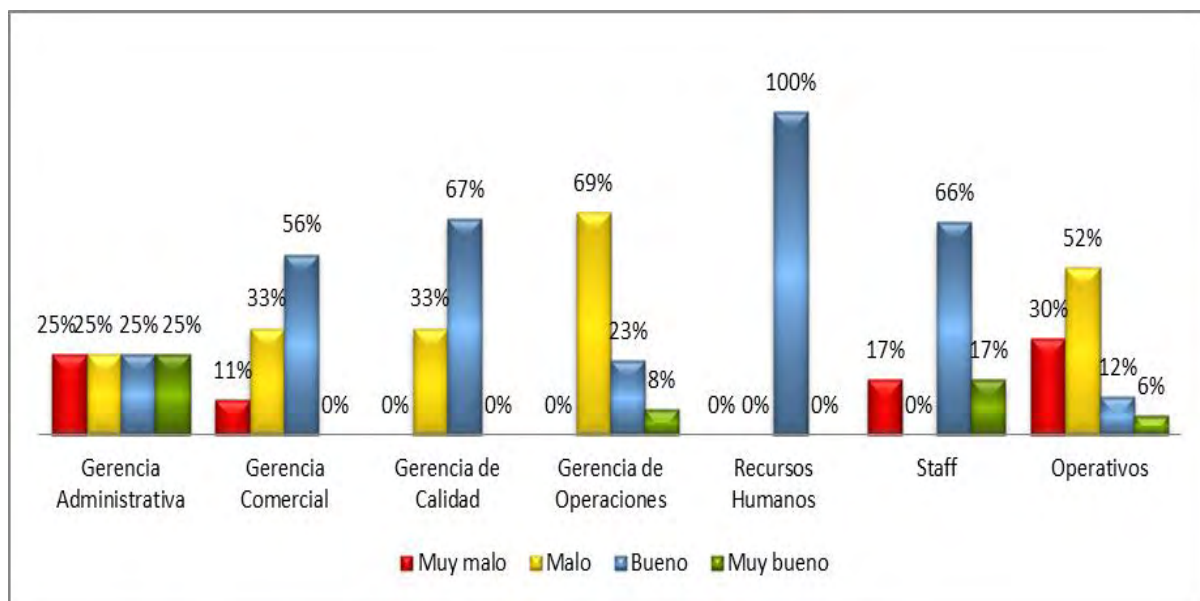


Figura 23. Comparativo de Ambiente físico por áreas.

El ambiente físico es un área de oportunidad dentro de todos los departamentos, ya que en todos ellos (a excepción de Recursos Humanos) se presentaron altos porcentajes de personal con una mala o muy mala percepción del lugar de trabajo. En la Gerencia Administrativa el 50%, en la Comercial el 44%, en la de Calidad el 33%, en Operaciones el 69%, el 17% del Staff y un 82% del personal Operativo perciben que las condiciones físicas del lugar de trabajo son pésimas, porque tanto el área de trabajo, como el resto de la organización se mantienen en condiciones poco higiénicas. De igual manera, para ellos la iluminación es insuficiente, se percibe ruido en la organización y esto contribuye a que las personas se distraigan y hagan mal su trabajo. Además de que reiteran que no cuentan con las herramientas, equipo y recursos necesarios para poder desarrollar de manera adecuada el trabajo asignado, pues las que se tienen, no son funcionales para las actividades que desempeñan. De igual forma perciben que la distribución física del área es incómoda y poco funcional, motivo por el cual se afecta el flujo de trabajo e información (ver figura 23).

V.4 Reporte de Entrevistas

La investigación cualitativa que se realizó fue a través del desarrollo de entrevistas estructuradas con preguntas abiertas, con personal de diferentes áreas y niveles de la empresa. Para desarrollar dichas entrevistas se llevó a cabo un análisis de reactivos, que consiste en estimar el promedio de cada uno de los ítems que componen el instrumento. A continuación se presentan gráficamente los resultados de este análisis. Cabe señalar que los ítems que fueron considerados como áreas a indagar en las entrevistas fueron aquellos que tuvieron un promedio menor a la media teórica de 2.5.

I. Trabajo en sí mismo



Figura 24. Análisis de reactivos en Trabajo en sí mismo.

Como se muestra en la figura 24, los ítems con áreas de oportunidad fueron el 14 y 15 referentes a retroalimentación, por lo cual la entrevista se enfocó en estos puntos. La información de las entrevistas reveló que la retroalimentación que recibe el personal por parte de los superiores es muy variada debido a que cada jefe lo hace a su parecer; hay quienes simplemente retroalimentan a su personal cuando están haciendo mal su trabajo, en este caso algunos les explican cómo corregirlo y otros únicamente les señalan su error y piden que lo corrijan. Otros retroalimentan a sus subordinados cuando hacen mal su trabajo, así como, cuando lo hacen bien y merecen una felicitación; en este caso las felicitaciones por un buen desempeño se hacen en privado y no frente al resto del personal. Lo evidenciado en las entrevistas, es que los trabajadores no reciben retroalimentación social ni económica con cierta constancia o regularidad.

II. Sistema de promociones y ascensos.



Figura 25. Análisis de reactivos en Sistema de Promociones y Ascensos.

En lo referente al sistema de promociones y ascensos, mostrado en la figura 25, de acuerdo con las entrevistas llevadas a cabo, una parte del personal sabe, porque lo ha vivido o porque ha escuchado, que dentro de la empresa si hay desarrollo profesional

pero no tienen claramente establecido cuál es el proceso que deben seguir si desean conseguir un ascenso dentro de la organización, únicamente suponen que requieren tener un buen desempeño pero no conocen en qué se basa dicha “evaluación de desempeño” o en algunos casos piensan que los ascensos dependen de la antigüedad, es decir, consideran que aquellos con más años tienen oportunidad de subir.

Otra parte del personal considera o cree por lo que ha escuchado, que no es posible subir de puesto dentro de la organización, para ellos existen más oportunidades de crecimiento en otras empresas, como en las que han trabajado anteriormente.

De igual forma los colaboradores no cuentan con procesos de evaluación claros y establecidos formalmente, y por ende tampoco tienen indicadores que les permitan conocer si su desempeño es bueno o malo. El personal refiere que su evaluación depende del supervisor pero que este no les explica qué es lo que evalúa, en otros casos dicen que depende del área de control de calidad o directamente del mismo cliente de que éste reciba su producto y no se queje.

Dentro de la empresa no existen programas de desarrollo establecidos para cada puesto, por lo que el personal no sabe a qué puede aspirar, en algunos casos mencionan querer permanecer en la misma si se les dan oportunidades de crecimiento.

La capacitación que se otorga al personal también es precaria o nula en la mayoría de los casos, aunque algunas personas mencionan haber recibido cursos anteriormente, estos no eran de gran utilidad para sus puestos. Ésta se menciona reiteradamente como un área de oportunidad ya que en algunos casos el personal considera que no cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer bien su trabajo, entre los cursos que se sugieren se encuentran los relacionados con seguridad e higiene, seguridad industrial para los trabajadores que usan montacargas, mantenimiento de motores y máquinas y cursos técnicos específicos para cada puesto.

III. Sistema de recompensas y salarios justos.

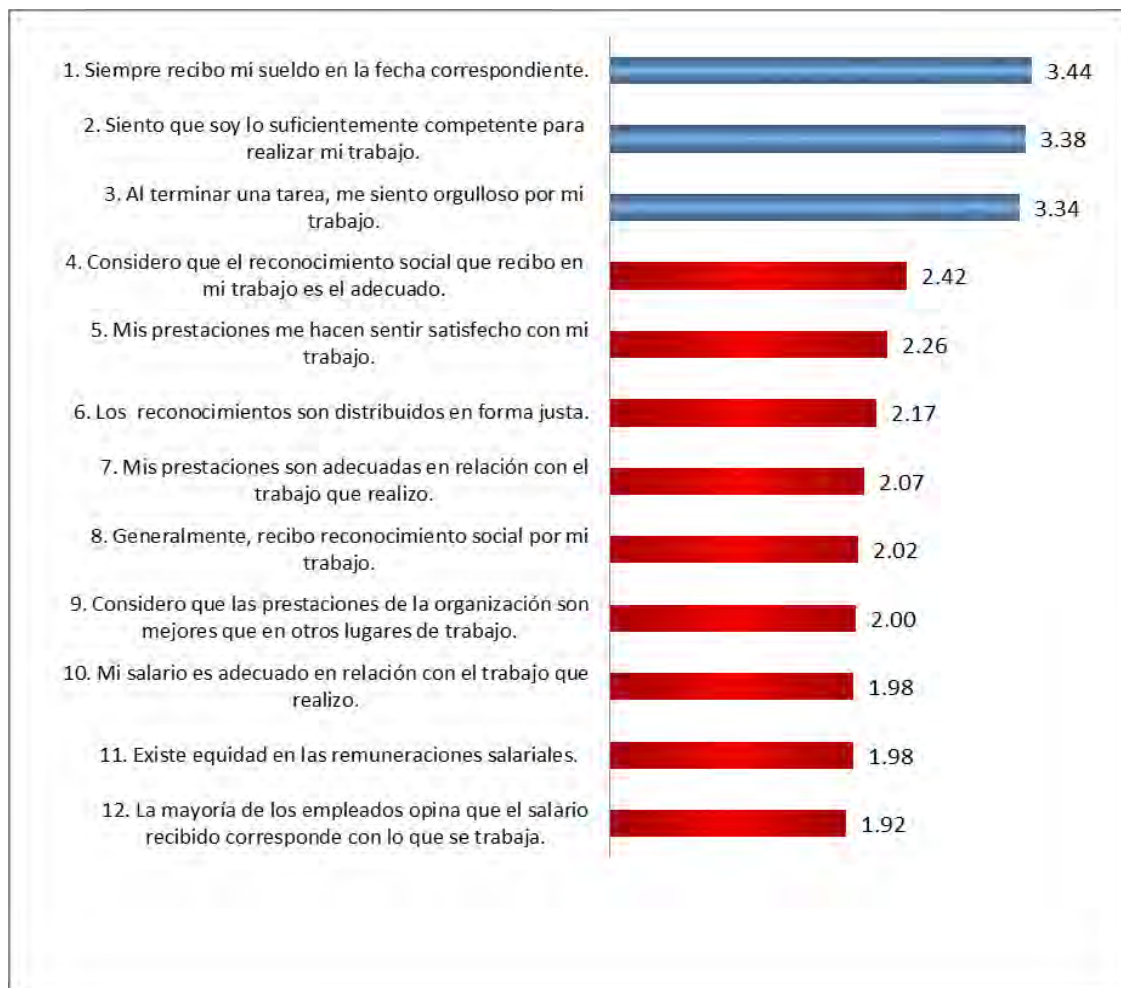


Figura 26. Análisis de reactivos en Sistema de Recompensas y Salarios Justos.

En el análisis de reactivos referente al Sistema de Recompensas y Salarios Justos (ver figura 26), se encontró que el reconocimiento social que se da al personal es variado y depende de cada jefe, no existen políticas de reconocimiento monetario por un buen desempeño; como por ejemplo la entrega de bonos.

El personal considera que su salario no corresponde con la cantidad de trabajo que se realiza en la empresa, así mismo, sus prestaciones no son suficientes pues únicamente cuentan con las de la ley; no reciben bonos adicionales por fechas especiales, vales de despensa, caja de ahorro, apoyos en cuestiones de salud como lentes, etc., los cuales sí son otorgados en otras empresas en las que han trabajado. Los empleados refieren tener un bono de puntualidad pero que es muy difícil que se lo ganen pues no solo checan su hora de entrada y salida sino también la entrada y salida a la hora de comer.

En ciertos casos (en el área administrativa) el personal cree que aunque el salario es bajo esto se compensa con las oportunidades profesionales que tienen, ya que les permiten acomodar sus horarios de trabajo mientras siguen estudiando. Del mismo modo, con respecto a la equidad de salarios, el personal sabe que no todas las personas con el mismo puesto ganan lo mismo, pero no saben si se debe a que algunos son eventuales y otros tengan planta, o a que estén sindicalizados o no.

IV. Relaciones interpersonales.



Figura 27. Análisis de reactivos en Relaciones Interpersonales.

En cuanto al sistema de relaciones interpersonales (ver figura 27), las entrevistas arrojaron que existen buenas relaciones de trabajo entre los compañeros del mismo departamento, a excepción de ciertas áreas como mantenimiento, en donde no se fomenta el trabajo en equipo. No obstante, en los demás departamentos, las

relaciones que el personal mantiene con sus compañeros de área son definidas como de respeto, colaboración y cordialidad. Sin embargo, al hablar de las relaciones entre los departamentos de la empresa éstas son definidas como poco cordiales y de poca o nula colaboración y cooperación; el personal percibe que cada área ve por su propio beneficio, no hay un trabajo en equipo a nivel organización por un objetivo o meta común, no fluye la comunicación ni la información. El personal refiere que algunas personas de otras áreas son apáticas, tienen una actitud negativa y que no se cumplen los acuerdos a los que se llegan, por lo que existe una subdivisión entre ellos.

V. Relaciones jefe-subordinado.

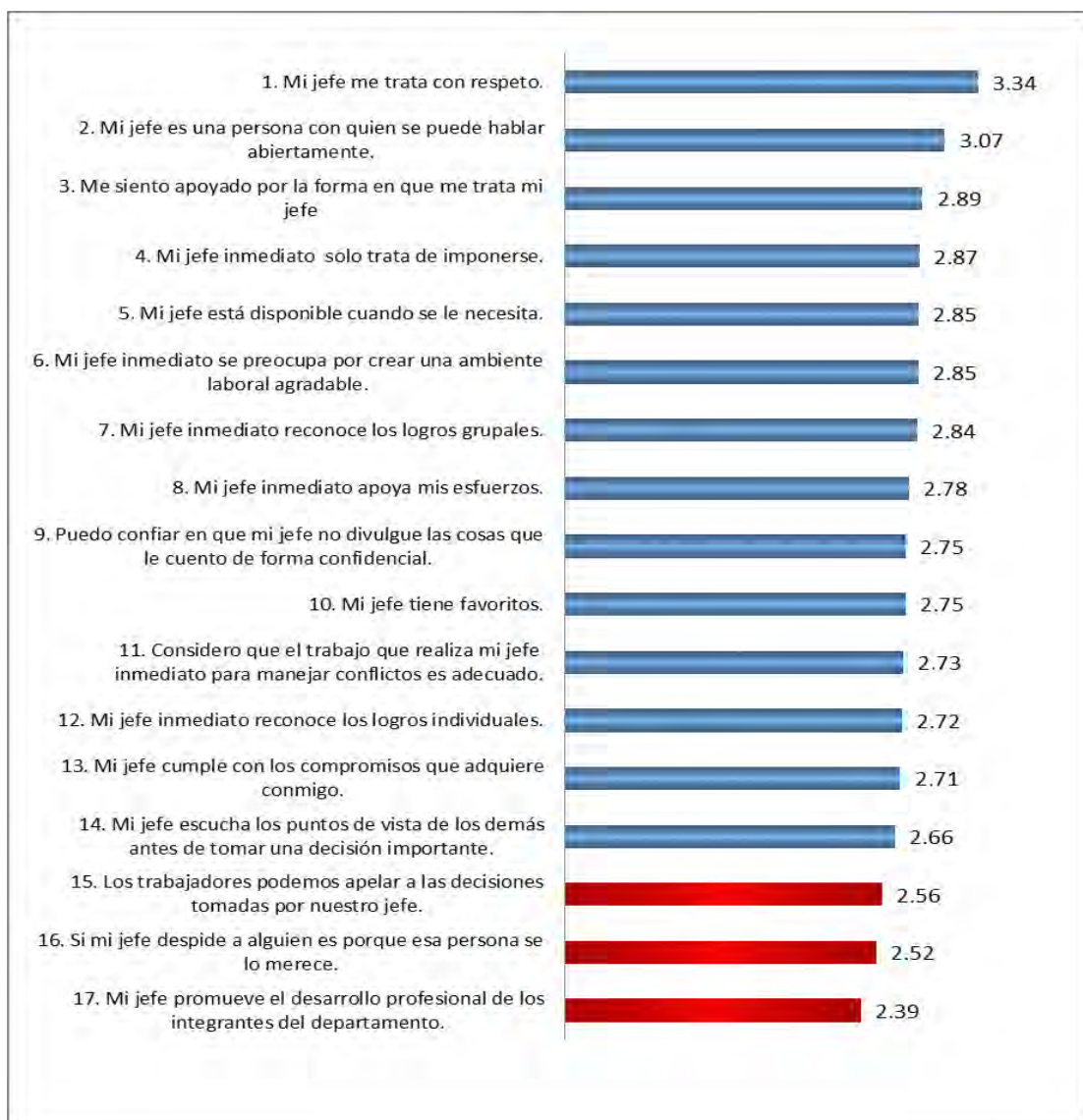


Figura 28. Análisis de reactivos en Relaciones Jefe-Subordinado.

En general, el personal considera que los superiores o jefes están abiertos a las sugerencias de sus subalternos, son flexibles en cuanto a las órdenes e indicaciones que dan, siempre y cuando dichas sugerencias contribuyan a realizar mejor el trabajo.

En el caso del personal operativo, dado que una parte considerable del personal entrevistado tiene poco tiempo en la empresa no tiene conocimiento de la existencia de despidos injustificados dentro de la empresa; ni tampoco de ascensos que hayan sido promovidos por sus superiores (ver figura 28).

VI. Ambiente físico.

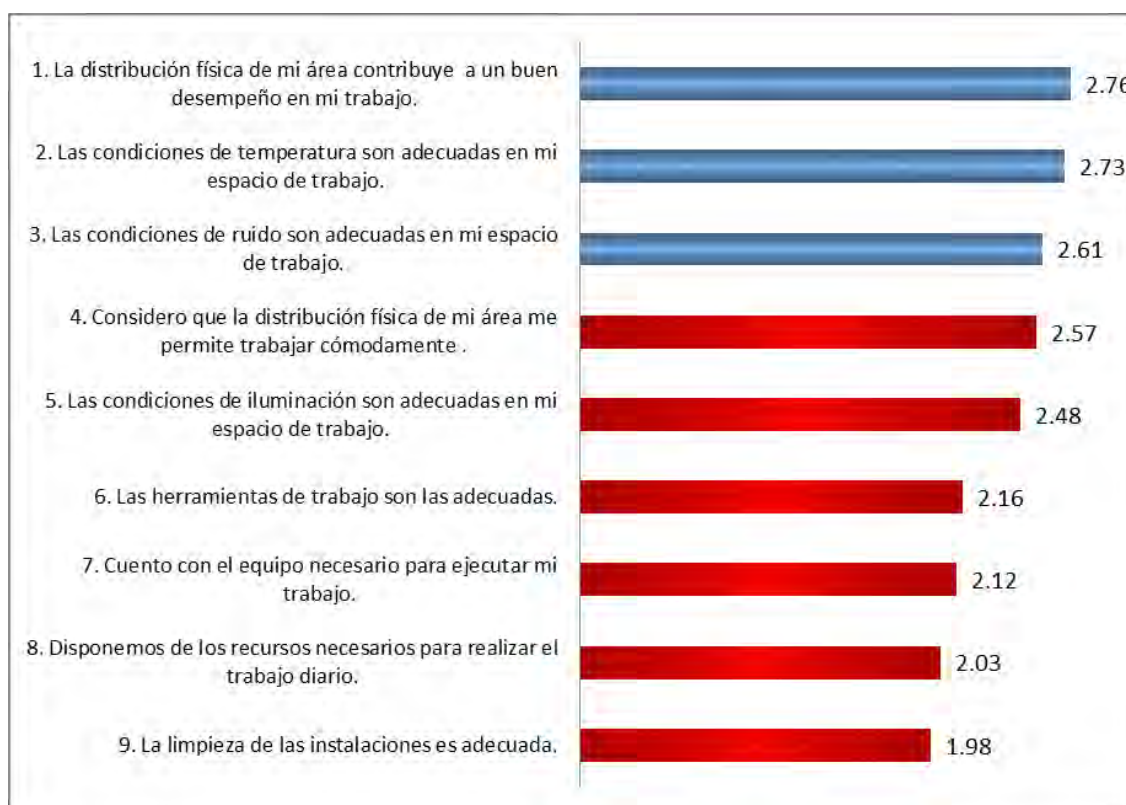


Figura 29. Análisis de reactivos en el Ambiente Físico.

En el análisis de reactivos del Ambiente Físico (ver figura 29) se encontraron varios ítems por debajo de la media, por lo cual, durante las entrevistas se hizo notar que la distribución física del área de trabajo es mala, no hay un orden para cada cosa simplemente donde hay lugar se dejan las cosas como en el caso del almacén; lo que provoca que haya mercancías que obstruyen la salida del personal.

Los trabajadores también refieren que en la planta las condiciones de iluminación no son adecuadas para hacer el trabajo después de las 5 de la tarde, las lámparas que hay o no sirven o están sucias y esto impide tener una buena visibilidad, también señalan que hay algunos lugares en donde hacen falta poner más lámparas.

En todos los casos se mencionó que el personal no cuenta con las herramientas necesarias para hacer bien su trabajo, por ejemplo en el área de mantenimiento no hay instrumentos básicos como pinzas para todo el personal por lo que los trabajadores tienen que estar esperando a que se desocupen y esto retrasa el trabajo. En producción de los 10 patines hay solo 5 están en buen funcionamiento lo que genera que el personal se esté “peleando por usar los que si funcionan”, en el personal administrativo se señala la falta de algunos software que ayuden a hacer más eficiente el trabajo; o si cuentan con ellos el problema es el funcionamiento del sistema que suele ser lento.

Las condiciones de seguridad e higiene son extremadamente precarias, sobre todo en el personal operativo, debido a que no todo el personal cuenta con uniforme para hacer su trabajo (únicamente les otorgan guantes, zapatos y cubre bocas) y lo que les otorgan no son adecuados para las actividades que realizan, como por ejemplo mencionan que los cubre bocas son ineficaces para cubrirlos y que se requiere de otro tipo de cubre bocas industrial o inclusive mascararas. Aunque hay un botiquín se menciona que no hay nada dentro de él y no hay una persona encargada que sepa que hacer en caso de accidentes (pues cuando estos han pasado nadie sabe qué hacer). También sugieren que deben quitarse las restricciones de jabón y aumentar las regaderas pues se requieren para la limpieza de los trabajadores, así como la compra de otro tipo de jabones, para que se les quite mejor la grasa, ya que el que utilizan no sirve de igual forma para todos los trabajadores.

La limpieza del área de trabajo no es la más adecuada, sobre todo en el área de producción, cuando se termina un turno parte del personal barre y limpia por gusto no porque existan políticas que lo demanden y en algunas ocasiones la basura solo pasa de un lado a otro; desde la perspectiva del personal se requiere de una limpieza profunda con equipo especializado. Los trabajadores refieren que también en los baños hacen falta mejoras pues están en malas condiciones.

VI. CONCLUSIONES

Las organizaciones son hoy en día una de las principales formas de vida para muchas personas alrededor del mundo, debido a que en ellas es donde pasa la mayor parte del tiempo, lo cual las convierte en una segunda casa para las personas. Es por ello, que es importante que las condiciones dentro de ésta misma sean las más adecuadas, ya que esto permitirá que las personas se sientan cómodas y satisfechas en su lugar de trabajo y con ello serán más productivas, lo cual conviene a ambas partes.

Claro está que no es fácil hacer funcionar adecuadamente a una organización, ya que existen una variedad de factores de diferentes tipos, los cuales van desde la estructura arquitectónica de la organización, hasta los planes estratégicos del negocio. A pesar de ello, se ha encontrado que una de esas variables que tiene un gran impacto en el desempeño de los colaboradores es el clima organizacional, el cual, de acuerdo con Zepeda (1999), ha sido estudiado desde 1939.

Es a partir de ahí que el clima ha sido definido, clasificado e incluso se han determinado los factores que lo componen; no obstante, debido a la amplitud del tema, no se ha llegado a un acuerdo.

En el caso de las definiciones, Brunet (2011) menciona existen tres principales enfoques:

1. Los que lo consideran como un conjunto de características propias de la organización. En donde podemos encontrar a autores como: Campbell (1972) y Goncalves (1999).
2. Los que lo consideran como una vinculación entre la percepción de la organización y los valores, actitudes y opiniones de la persona. En este rubro se encuentran autores como: Litwin y Stringer (1968), Kolb, Rubin y McIntyre (1977) y Méndez (2006).
3. Los que lo consideran como la percepción de las características que conforman a la organización. Este enfoque es considerado por autores como: Gómez (2004), Macías (2005) y Chiang, Salazar y Núñez (2007), por mencionar algunos.

De estos tres enfoques, el que tiene mayor aceptación es el que describe al clima como las percepciones que tienen las personas con respecto a las características de la organización. Es por ello que para el presente estudio, se definió al clima laboral

como las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto a: el trabajo que se desempeña (la claridad sobre el puesto de trabajo, así como el reconocimiento que se recibe de la organización), la posibilidad de ascensos que tiene en la organización, el tipo de remuneración e incentivos que se percibe, las relaciones interpersonales que tiene, la relación existente con su jefe y la estructura física de la organización.

En lo que respecta a los tipos de clima, el principal enfoque se centra en que existen climas autoritarios (considerados como malos) y democráticos (considerados como buenos), sin embargo, en el presente estudio el clima se consideró dentro de cuatro rubros, muy malo, malo, bueno y muy bueno.

Por la parte de las dimensiones, debido a que los autores manejan varias concepciones, en este estudio se decidió retomar de ellas, solo 6 de las principales, las cuales son: el trabajo en sí mismo, el salario y las recompensas, las promociones y ascensos, las relaciones interpersonales, las relaciones con el jefe y el ambiente físico de la organización.

Es importante destacar que dada la complejidad que envuelve en sí al clima organizacional, no cualquier profesional es apto para evaluarlo, sobre todo porque involucra al factor humano. De ahí que se considere que la persona más calificada para dicha tarea es el Psicólogo Organizacional.

Lo cierto es que en México y en varias partes del mundo, se piensa que en términos generales este profesional sólo es apto para la parte de reclutamiento y selección, así como para la capacitación, sin embargo dadas las habilidades que posee, autores como Rubio (2005), Arzate (2006), Borja (2006), Molina (2006) y Flores (2007), consideran que además de las tareas anteriores, el Psicólogo puede llevar a cabo otras actividades tales como: evaluación de desempeño, cambio organizacional, ergonomía, plan de carrera, desarrollo organizacional, coaching, evaluación de clima, cultura y satisfacción laboral, por mencionar algunas.

Aunado a ello, su formación metodológica le puede ayudar a resolver los problemas existentes en una organización de manera más sistemática y con criterios de control que permiten valorar el impacto de la intervención, lo cual es indispensable cuando se realizan este tipo de evaluaciones (Borja, 2006; García, 2006).

El Psicólogo Organizacional puede desempeñarse tanto en esta actividad, como en muchas otras tanto, siendo empleado o Consultor. Cabe destacar que en este estudio, el psicólogo fungió dentro del segundo papel, ya que es una persona externa a la organización, pero que posee las competencias y conocimientos necesarios para

realizar la tarea en cuestión. Además, es importante destacar autores como Borja (2006), García (2006) y Glaxiola (2007), mencionan que este profesional es capaz de mejorar y potencializar la producción, a través del desarrollo del factor humano, para que realmente logren los resultados que se esperan, lo cual vuelve aún más atractivo al psicólogo para desempeñar ésta o cualquier otra actividad que esté relacionada con el personal de la organización.

La concepción de que el Psicólogo es la persona más calificada para llevar a cabo estudios de clima, fue aceptada por el Director de la empresa en la cual se realizó dicho estudio, el cual tuvo como objetivo identificar tanto las fortalezas, como las áreas de oportunidad que presenta el clima laboral que se vive dentro de la organización, con la finalidad de proponer planes de acción que permitan mejorar la percepción que se tiene de este mismo.

En este estudio, se utilizaron dos técnicas que de acuerdo con Maisch (2004), son de las más apropiadas: los cuestionarios y las entrevistas, lo cual permitió la obtención de la información tanto de manera cualitativa, como cuantitativa, lo cual hizo más rico el análisis de los datos obtenidos, ya que es un fenómeno complejo, que necesita estudiarse desde diferentes perspectivas.

Cabe destacar que el instrumento utilizado se diseñó, de acuerdo a la investigación teórica realizada y fue revisado por dos jueces expertos tanto en el tema, como metodológicamente. Además dicha encuesta presentó una confiabilidad de un Alpha de Cronbach de .950, lo cual nos dice que es un instrumento que mide lo que se está tratando de medir, es decir, el clima laboral.

El instrumento fue aplicado a todos los miembros de la organización (133 personas), es decir, tanto a la parte operativa, como administrativa de la empresa de manera confidencial, lo cual de acuerdo con Ramírez (2011), es lo más recomendable a la hora de realizar evaluaciones, debido a que esto le proporciona confianza a los participantes, por lo que pueden responder de manera más objetiva.

Es importante mencionar que en los resultados se encontró que más de la mitad del personal (61%) consideró que el clima percibido en la organización es bueno, sin embargo es importante destacar que el 30% de ellos lo clasificó como malo, lo cual es un punto rojo para la empresa.

En lo referente a las dimensiones evaluadas, se encontraron como principales áreas de oportunidad las mostradas en la tabla 6:

Tabla 6. Dimensiones de clima mostradas con áreas de oportunidad.

Dimensiones con áreas de oportunidad
II. Sistema de Promociones y Ascensos
III. Sistema de Recompensas y Salarios Justos
VI. Ambiente físico

Tal como se puede observar, las tres dimensiones que tuvieron altos puntajes en mala percepción fueron: el sistema de promociones y ascensos, el de recompensas y salarios justos y el ambiente físico. Estas dimensiones no sólo se encontraron con una percepción mala en general, sino que al realizar el análisis por áreas, la mayoría coincidía con estos resultados, lo cual los vuelve aún más certeros. Esta información corresponde con lo mencionado por Ramírez (2011), el cual considera que el clima de la organización es equivalente a cada uno de los departamentos que componen a la organización y a la interacción entre ellos, ya que si bien un departamento u otro puede tener un buen clima, el conjunto de ellos puede mostrar un resultado distinto.

De manera puntual, en lo que respecta al sistema de promociones y ascensos, la mayoría del personal refirió que existe desarrollo profesional dentro de la empresa, aunque no tienen claro hacia dónde pueden ascender, esto es generado debido a que no existen parámetros claros que permitan conocer la forma de obtener un ascenso, ya que en algunos casos se les ha brindado por antigüedad y en otros casos por “buen desempeño”, aunque es importante destacar que los colaboradores mencionan que no saben de qué forma se les evalúa, solamente saben que tienen que hacer bien su trabajo y cumplir con este mismo, lo cual indica que no tienen procesos de evaluación objetivos y claramente establecidos, por ello los trabajadores no saben que se espera de ellos.

Por el lado de capacitación, el personal mencionó que sólo en algunos casos se les ha brindado, sin embargo refieren que no siempre estos cursos les han ayudado a desempeñar mejor su trabajo, lo cual indica que existe un área de oportunidad importante en el rubro de capacitación.

En el sistema de recompensas y salarios justos, el personal mencionó que los salarios son bajos y que no existe equidad en estos mismos, debido a que existen personas, hacen actividades adicionales a las correspondientes a su perfil y generalmente ganan lo mismo que otra persona que tiene el mismo puesto, pero con menos responsabilidades; en otros casos no tienen claro por qué hay diferencias en

los sueldos, si es porque algunos son eventuales o de planta, o a que estén sindicalizados o no, es decir, no existen o al menos no se conocen los parámetros objetivos que permitan establecer cuanto puede ganar una persona de acuerdo a su puesto. Aunado a ello, refieren tener únicamente prestaciones de ley y un bono de puntualidad que casi nadie gana.

En lo que respecta al reconocimiento social, este al igual que en las condiciones anteriores es poco objetivo, ya que generalmente depende de lo que opine el jefe, pues para hacer la evaluación no se tienen parámetros claros. Por su lado, en el reconocimiento económico por desempeño, tampoco existen bonos que permitan fomentar este comportamiento.

En el ambiente físico, en términos generales, el personal mencionó que las condiciones son malas debido a que no cuentan con el equipo y uniformes necesarios para poder desempeñar bien sus funciones, si bien es cierto que la empresa les brinda en algunos casos uniformes y material complementario, estos no son suficientes, sobre todo en lo referente a los cubre bocas, debido al tipo de trabajo que desempeñan.

En el aspecto de las condiciones físicas, también se les catalogaron como malas, sobre todo en la parte referente a seguridad e higiene, ya que esto ha impactado en la parte referente a accidentes laborales, también refieren que hay desorden en la planta y poca limpieza lo cual ha impactado en su trabajo. Así mismo, en cuestiones de higiene personal, la empresa les brinda regaderas y jabones, pero consideran que estos no son suficientes.

No es sorpresa que estos resultados salieran a la luz, al menos no en el caso de las recompensas y salarios, ya que varios autores como Sánchez, Airola, Cayazzo, Pedrals, Rodríguez, y Villarroel (2009), así como Ramírez (2011), mencionan que es común que se encuentre esta área de oportunidad cuando se realiza un diagnóstico de clima laboral, ya que es poco común que una persona considere que recibe el pago justo por las actividades que desempeña.

Es importante mencionar de acuerdo con Ucrós y Gamboa (2010), la labor de un psicólogo no debe quedarse solo en dar a conocer los resultados, sino que es necesario plantear estrategias tendientes a la solución práctica del problema con respecto a estos resultados; por ello, se elaboraron las siguientes propuestas con la finalidad de brindar a la organización de herramientas que permitan mejorar las condiciones y percepciones que tienen sus colaboradores con respecto a esta misma.

I. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Objetivo: Disminuir el índice de rotación de la empresa, a través de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias que incremente el rendimiento laboral y genere valor, a través del fortalecimiento de conocimiento, habilidades y valores del personal; teniendo como directrices los valores y los objetivos estratégicos de la organización.

Objetivos específicos:

1. Integrar y alinear la gestión de recursos humanos a objetivos estratégicos de la organización.
2. Vincular al personal en la gestión del recurso humano.
3. Incorporar y retener empleados competitivos.
4. Contribuir al desarrollo y compromiso de los empleados.
5. Disponer de criterios e indicadores claros para la toma de decisiones objetiva en la gestión de recursos humanos.

Diagnóstico: Los datos arrojados por el instrumento de clima laboral indican que el personal no está a gusto con el sistema de promociones y ascensos, ni con el de salarios y prestaciones que se ofrece la organización.

Dicha información fue contrastada durante las entrevistas, en donde los trabajadores reportan que en ocasiones no existe claridad acerca de las tareas que deberán de desempeñar en su puesto, ni de las habilidades que deben de poseer para llevar a cabo su trabajo de manera adecuada, además de que muchas veces carecen de la capacitación correspondiente para llevar a cabo su función, es por esto que tanto para reducir la insatisfacción en el personal como para poder disminuir el índice de rotación y elevar el desempeño, se sugiere implementar el sistema de recursos humanos basado en competencias dentro de la organización, esto ayudará a atraer y retener a los trabajadores idóneos para los puestos vacantes y ofrecer a mediano plazo un plan de carrera satisfactorio y una evaluación de desempeño adecuada, basada en indicadores objetivos.

Intervención:

FASE I: PREPARACIÓN

- A. Creación del Comité de competencias
- B. Sensibilización y capacitación inicial del Comité

FASE II: ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

- A. Revisión y actualización de los elementos estratégicos (misión, visión y valores; organigrama; planes estratégicos de la organización y de las áreas).
- B. Determinación de las Competencias Organizacionales o Cardinales.
- C. Diseño de descripción y perfiles de puesto (también implica el diseño de indicadores de desempeño y las competencias específicas*).
- D. Determinación de las Competencias Específicas*.
- E. Elaboración de los diccionarios de competencias.

FASE III: DISEÑO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de Gestión de Recursos Humanos a desarrollar son: selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño (grado de adecuación puesto-persona) y planes de carrera y sucesión; mismos que integran a las competencias.

Las etapas a seguir son:

- A. Selección y/o desarrollo de los métodos y herramientas para la selección de personal.
- B. Desarrollo de evaluaciones de desempeño.
- C. Detección de planes de desarrollo o capacitación.
- D. Diseño de planes de carrera y sucesión.

FASE IV: CONSOLIDACIÓN Y SEGUIMIENTO

- A. Análisis y evaluación de los indicadores
- B. Acciones correctivas necesarias
- C. Seguimiento del proceso de implementación

Personal objetivo: Todas las áreas y puestos de la empresa, iniciando por las áreas con posiciones definidas como críticas o clave.

Recursos:

- a) Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- b) Materiales y Equipo: Papelería básica, fotocopias y acceso a equipo de cómputo de la empresa.
- c) Personal: Se requerirá disponibilidad del Comité de Competencias que se conformará y participará en reuniones periódicas (semanales) durante el desarrollo e implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias, así como del personal que será evaluado durante la etapa de definición de competencias y comportamientos exitosos.
- d) Tiempo estimado:
 - Fase I: Una semana
 - Fase II: Un mes
 - Fase III: Cuatro meses
 - Fase IV: Un mes
 - Fase V: Cuatro meses
 - Fase VI: Seis meses

El cumplimiento del tiempo estará en función al cumplimiento de acuerdos generados por el Comité de Competencias y el personal involucrado durante todo el proceso de desarrollo e implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias.

II. NORMAS Y POLÍTICAS

Objetivo: Generar políticas referentes a los sueldos y horarios de trabajo, que permitan establecer uniformidad de condiciones, tanto en el personal administrativo, como en el operativo.

Objetivo específico 1: Realizar un tabulador de sueldos justos y una política que regule la forma en que se puede ajustar el sueldo en base a este mismo; que contribuya a disminuir la mala percepción que tiene el personal con el sistema de salarios y recompensas.

Diagnóstico: Los datos arrojados por el instrumento de clima laboral indican que el personal no está de acuerdo con el sueldo que recibe, debido a que el 69% del personal puntuó la dimensión de salarios y recompensas en el rango de malo o muy malo. Dicha información se corroboró en las entrevistas, en donde se encontró que el personal está a disgusto con el sueldo sobre todo porque no es equitativo para todos, por ejemplo: hay personas que tienen antigüedad en la empresa y casi ganan lo mismo que una persona de nuevo ingreso, a pesar de que oficialmente dos personas tienen el mismo puesto, una de ellas puede ganar más que la otra o incluso una persona puede ganar lo mismo haciendo más actividades que las que le corresponden.

Estas situaciones han causado un poco de desconcierto y disgusto al personal, debido a que no tienen claros los criterios que permiten conocer por qué una persona puede ganar uno u otro sueldo.

Intervención: Los pasos a seguir para la realización del tabulador, así como para elaborar su política correspondiente, son los siguientes:

1. Analizar el organigrama de la empresa para saber qué y cuántos puestos existen, hacia donde pueden crecer, etc. Si es el caso, se harán modificaciones.
2. Verificar que los perfiles de puesto se ajusten al organigrama y en su caso hacer modificaciones.
3. Investigar si existe un tabulador de sueldos o en su defecto, investigar cuáles son las funciones de cada persona, cuál es su sueldo y si es el caso, se harán ajustes en los perfiles de puesto.
4. Hacer un estudio de mercado de cada uno de los puestos, para poder establecer el sueldo de acuerdo a lo que ofrece el mercado laboral actualmente.
5. Diseñar un tabulador de sueldos en conjunto con el Director de la organización y el área de Recursos Humanos.
6. Diseñar una política referente al tabulador de sueldos, en conjunto con el Director de la organización y el área de Recursos Humanos.
7. Hacer una difusión formal y adecuada de la política, a través de diferentes medios tales como: juntas y el correo electrónico. En el caso de que el personal sea de nuevo ingreso, es necesario comentar la parte del tabulador en la entrevista de trabajo.

Personal objetivo: Todas las áreas y puestos de la empresa.

Recursos:

a) **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá concertarse con el personal de Recursos Humanos, para que coordine dichas sesiones, de acuerdo a los tiempos del personal involucrado. Las reuniones se llevarán a cabo en una sala de juntas de la organización, con la finalidad de mantener al resto del personal al margen de los cambios, hasta que estén terminados.

b) **Materiales y Equipo:** Documentación referente al organigrama, los perfiles de puesto, tabulador actual de sueldos (si es que existe), computadora, proyector y es conveniente contar con un pizarrón o rotafolio donde anotar las ideas importantes que se traten.

c) **Personal:** Director de la organización, personal de Recursos Humanos y jefes de área.

d) **Tiempo estimado:** Dependerá del número de modificaciones y cambios que se realicen en el organigrama, los perfiles de puesto, etc. Las reuniones serán de aproximadamente 60 minutos cada una.

Objetivo específico 2: Mejorar la satisfacción del personal por medio del diseño de una política de horarios de trabajo y un sistema de incentivos referente a ello, que sea aplicable tanto al personal operativo, como al administrativo, con la finalidad de al promover equidad entre todo el personal.

Diagnóstico: La organización se rige bajo ciertas condiciones diferenciadoras (establecidas en algunos casos en el contrato) entre el personal operativo o sindicalizado y el personal administrativo o de confianza.

Una de las condiciones que ha causado mayor insatisfacción por parte del personal operativo, es el referente al horario de trabajo, debido a que a ellos se les niega el acceso a la empresa con un minuto de retraso, mientras que al personal administrativo, se le permite la entrada incluso diez minutos o más, después de la hora de ingreso.

Dicha condición no sólo ha afectado la satisfacción de los trabajadores (sobre todo porque sienten un trato injusto hacia ellos), sino también ha tenido un impacto dentro

de su economía, lo cual puede tener un efecto en su desempeño laboral y por ende en la productividad general de la empresa.

Intervención: Para la elaboración de la política de horario de trabajo, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificar si existen documentos referentes al horario de trabajo del personal administrativo y operativo. En el caso de que existan, es necesario revisarlos a detalle para conocer la forma en la cual se están rigiendo actualmente los horarios de trabajo y tomar de éstos la información más relevante.
2. Diseñar una política de horarios que involucre un trabajo conjunto entre el directivo, o el personal de confianza y un representante del personal sindicalizado, con la finalidad de obtener puntos de vista y compromisos correspondientes que permitan tener equidad en las reglas referentes a los horarios. Al realizar la política será necesario ir desglosando todos los aspectos relacionados al tema, para que no queden dudas de: “qué”, “cómo”, “quién”, “cuándo”, “dónde” y “en qué casos se pueden hacer o no las cosas”. Cabe destacar que la política además de las reglas a seguir con respecto al horario, incluirá un sistema de incentivos (con sus cláusulas correspondientes) referentes a puntualidad, asistencia, etc., con el fin de fomentar dichas conductas.
3. Hacer una difusión formal y adecuada de la política, a través de diferentes medios tales como: juntas, correo electrónico, carteles, etc.
4. Medir y evaluar mediante indicadores los resultados asociados a dicha política y dar reconocimientos a aquellos con mejores resultados.

Personal objetivo: Todas las áreas y puestos de la empresa.

Recursos:

- a) **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá concertarse tanto con el representante del personal de confianza, como con el representante del personal sindicalizado y se llevarán a cabo en una sala de juntas de la organización, con la finalidad de mantener al resto del personal al margen de dicha política hasta que esté terminada.

b) Materiales y Equipo: Documentación referente a los horarios de trabajo, computadora, proyector y es conveniente contar con un pizarrón o rotafolio donde anotar las ideas importantes que se traten.

c) Personal: Representante del personal de confianza, representante del personal sindicalizado y personal de recursos humanos.

d) Tiempo estimado: De tres a cuatro reuniones de aproximadamente 60 minutos cada una.

III. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Objetivo: Proporcionar sugerencias relacionadas con el ambiente físico de trabajo a partir de lo identificado en la encuesta de Clima laboral, así como, de las entrevistas realizadas al personal.

Objetivos específicos:

1. Proporcionar sugerencias sobre seguridad e higiene con base en los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.

2. Proporcionar sugerencias sobre seguridad e higiene con base en los resultados de las encuestas de clima y entrevistas realizadas.

Diagnóstico: Es muy alto el porcentaje del personal que tiene una mala (46%) o muy mala (20%) percepción de su ambiente de trabajo, ellos consideran que las condiciones físicas de su lugar de trabajo son malas, que su área de trabajo se mantiene en condiciones poco higiénicas. De igual manera, la iluminación es insuficiente y no corresponde a las necesidades requeridas tanto para el trabajador, como para las actividades que desempeña. Además de que perciben que no cuentan con las herramientas, equipo y recursos necesarios para poder desarrollarlo de manera adecuada.

Durante las entrevistas se hizo notar que la distribución física del área de trabajo es mala, no hay un orden para cada cosa simplemente donde hay lugar se dejan las cosas lo que provoca que haya mercancías que obstruyen la salida del personal. Los trabajadores también refieren que en la planta las condiciones de iluminación no son adecuadas para hacer el trabajo después de las 5 de la tarde, las lámparas que hay o no sirven o están sucias y esto impide tener una buena visibilidad.

En muchos casos se mencionó que el personal no cuenta con las herramientas necesarias para hacer bien su trabajo, como pinzas, patines, software o si cuentan con ellos el problema es su funcionamiento.

Las condiciones de seguridad e higiene son extremadamente precarias, no todo el personal cuenta con uniforme para hacer su trabajo, el personal señala que se requiere de otro tipo de cubre bocas o inclusive mascarar; aunque hay un botiquín se menciona que no hay nada dentro de él y no hay una persona encargada que sepa que hacer en caso de accidentes. Así mismo, la limpieza del área de trabajo no es la más adecuada, sobre todo en el área de producción, cuando se termina un turno parte del personal barre y limpia por gusto no porque existan políticas que lo demanden y en algunas ocasiones la basura solo pasa de un lado a otro.

Sugerencias:

1. Asegurar el cumplir de lo dispuesto en los puntos 6.3.3, 6.3.3.1, 6.3.4, 6.4.4.1, 6.4.3. 6.4.3.1, del sistema de gestión de calidad que rige a la empresa.
2. Garantizar que la persona responsable de Seguridad e Higiene coordinar las brigadas (IT-SH -02), la realización de recorridos por la comisión mixta para prevención de las condiciones y actos inseguros que pueden afectar el capital humano, aplicará los procedimientos de recorridos de seguridad e higiene (PR-SH-01) y el control de regulaciones de seguridad y medio ambiente (PR-SH-02); establecidos en la política de calidad.
3. Implementación de cursos de capacitación y concientización del personal para que mantenga limpia su área, como por ejemplo: primeros auxilios, uso de extintores, seguridad para montacargas, etc.
4. Formar y capacitar un comité responsable de prestar ayuda en caso de accidentes laborales y asignar una persona encargada del mantenimiento y abastecimiento del botiquín.
5. Proporcionar al personal los insumos necesarios para su limpieza personal después de su jornada de trabajo, como lo son regaderas y diferentes tipos de jabón y en proporciones adecuadas.
6. Proporcional a TODO el personal operativo de uniformes adecuados, así como, de cubre bocas (analizar el costo- beneficio de cambiarlos por mascarar); a través del establecimiento de políticas y reglamentos.

VI.2 Comentarios adicionales

Si bien es cierto que tanto el instrumento como las entrevistas ayudaron a determinar el clima laboral, sería pertinente realizar otro estudio que permitiera correlacionar este tópico con la satisfacción laboral, con la finalidad de establecer si estas percepciones tienen correspondencia con la satisfacción que tienen los colaboradores con respecto a las dimensiones estudiadas anteriormente.

En lo que respecta al instrumento aplicado, sería viable realizar el análisis factorial para determinar si este mismo, está conformado por las dimensiones o factores que se establecieron de manera teórica y en su caso realizar los ajustes correspondientes.

Por otro lado, tal como lo menciona Ramírez (2011), es importante que el plan de acción no se quede en el papel, sino que se lleve a cabo y que se lleve el seguimiento correspondiente para poder medir los resultados y someter a discusión los avances y retrocesos del plan de acción, para poder determinar y realizar los ajustes, de acuerdo a las necesidades de la organización. Además, es importante considerar que la implantación de un plan de intervención no es fácil, debido a que requiere del apoyo y participación, no solo de los integrantes de la organización, sino también requiere el apoyo de la dirección.

Aunado a ello, De Faria (2004) menciona que sea cual sea la estrategia utilizada para el cambio en la organización, debe estar consciente de las limitaciones que se pueden tener, tales como: la falta de apoyo de los niveles directivos, la falta de aceptación de todos los miembros de la empresa o en sí la resistencia al cambio. Con respecto a ello, Zepeda (1999) considera que esta resistencia se puede enfrentar mediante:

1. Acciones preventivas: involucrar a todos aquellos que puedan contribuir con ideas y conocimientos, y a quienes sin duda resultarán afectados en los cambios a realizar; mantenerlos informados del todo el proceso; escuchar atentamente sus preocupaciones y sugerencias e invitarlos a participar en la toma de decisiones.

2. Acciones de atención a la resistencia: escuchar las objeciones, sugerencias, planes o quejas; solicitar propuestas sobre la forma en que se pueden llevar a cabo los cambios sin provocar grandes consecuencias; atender con honestidad a los afectados por los cambios, para evitar ambigüedad o engaños.

Todo esto es importante contemplarlo, debido a que la evaluación de clima no es cosa fácil y mucho menos lo es el tratar de mejorarlo, por ello, el papel del psicólogo

organizacional en este proceso es muy importante, debido a que es el experto en evaluar el comportamiento humano, lo cual lo vuelve la persona más capacitada en realizar diferentes actividades, entre las cuales se encuentran las evaluaciones de clima laboral. Con respecto al clima, es indispensable que se mantenga en las mejores condiciones posibles, ya que tiene un impacto directo, sobre la satisfacción y el rendimiento que tiene la persona dentro de la organización, de ahí la importancia y necesidad de realizar estudios que permitan detectar tanto las fortalezas, como las áreas de oportunidad que presenta la empresa, para poder diseñar programas que permitan mejorar las condiciones que se tienen dentro de la organización.

REFERENCIAS

1. Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). La investigación en Psicología Organizacional en México: Una revisión histórica. *Boletín electrónico de investigación de la Asociación Oaxaqueña de Psicología, A.C.* 6 (1). P.p. 89-125.
2. Arzate, A. (2006). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales y el papel del psicólogo organizacional*. Tesis: UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/pd2006/0605903/Index.html>
3. Berra, S. y García, C. (2003). *Diagnóstico del Clima Organizacional en una empresa de Servicio*. Universidad de las Américas Puebla. Disponible en http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/berra_s_md/apendice_C.html
4. Borja, N. (2006). *El Psicólogo organizacional en una empresa de servicios financieros: el caso de un egresado de la FES Iztacala*. Tesis: UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/pd2006/0605917/Index.html>
5. Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
6. Caligiore, I. y Díaz, J., (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. 8 (24) pp. 644-658. Venezuela. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29002408&iCveNum=1022>
7. Chiang, M., Salazar, C. y Núñez, A. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Establecimiento de Salud Estatal: Hospital tipo 1. *Theoria*. 16 (2) pp. 61-76. Chile
8. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Ed. Colombia: Mc Graw-Hill.

9. Clark, J. (1977). Motivación y Clima de las Organizaciones. En Kolb, D.A., Rubin, I.M., & McIntyre, J.M. (Eds., 1977). *Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos*. Madrid: Prentice Hall.
10. Cuadra, A. y Veloso, C., (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*. 2 (22) p.p.40-56. Disponible en: Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762007000200004&lng=es&
11. De Faria, M. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa.
12. Enciso, E. y Perilla, L. (2004). Visión retrospectiva, actual y prospectiva de la Psicología Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*. 11. p.p. 5-22.
13. Fernández M. y Sánchez, J. (1997). *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. España: Amarú Ediciones.
14. Flores, A. (2007). *El Psicólogo Industrial/Organizacional y su ejercicio en el puesto de reclutamiento y selección de personal*. Tesina: UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/pd2007/0622196/Index.html>
15. García, M. (2006). *Efectividad del Psicólogo Organizacional dentro del Departamento de Selección de Personal (Experiencia en una Institución Gubernamental)*. Tesis: UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/pd2007/0609628/Index.html>
16. Glaxiola, M. (2007). *El Psicólogo Organizacional como Consultor Externo en el Establecimiento de un Modelo de Gestión Orientado por el Pensamiento Estratégico (Experiencia de Intervención en una Pequeña Empresa Familiar)*. Tesis: UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/pd2008/0627133/Index.html>.
17. Gómez, C, (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la Teoría de Respuesta al Ítem. *Acta Colombiana de Psicología*. 11. pp.97-113. Colombia.

18. Guillen, I, y Aduna, A. (2008). Influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la Mediana Empresa en la Delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*. 24 (106). pp. 47-64. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n106/v24n106a03.pdf>
19. Kolb, D. A., Rubin, I.M. y McIntyre, J. M. (1977). *Psicología de las Organizaciones: Experiencias*. Madrid: Prentice Hall.
20. Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
21. López, M. (2005). *Clima laboral en un puesto de una institución de gobierno*. México: Tesis UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2005/01921/0347821/Index.html>
22. Macías, A. (2005). *Relación entre motivación laboral y la percepción de clima organizacional en una empresa de gobierno dedicada al ramo de la construcción y el arrendamiento*. México: Tesis UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2005/01921/0347191/Index.html>
23. Maisch, E. (2004). *Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Venezuela. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/opciones.htm>
24. Molina, C. (2002). *¡Mejora tu calidad profesional!* México: Limusa.
25. Molina, C. (2006). *Psicología Organizacional: Actividades y Experiencias del psicólogo en la empresa Plásticos Envoltentes, S.A. de C.V.* Tesis: UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/pd2006/0607447/Index.html>
26. Pérez, I. Maldonado, M. y Bustamante, S., (2006). Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Revista de Investigación y Postgrado*. 21 (2). Disponible en: <http://132.248.9.1:8991/hevila/InvestigacionyPostgrado/2006/vol21/no2/8.pdf>

27. Ramírez, M. (2011). *Clima Laboral: Estrategias de Intervención para su mejora*. Tesis: UNAM
28. Reddin, B. (1988). *La organización orientada al resultado*. España: Paidós.
29. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
30. Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
31. Rubio, J. (2005). *Psicólogo Organizacional VS Administrador de Empresas en la organización*. Tesina UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2008/agosto/0631223/Index.html>
32. Salgado, J. Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Revista Psicothema* 8 (2). p.p. 329 – 335.
33. Sánchez, E. (2008) El Psicólogo como Consultor Externo en un proceso de cambio organizacional: Certificación ISO 9000. Tesis UNAM. Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2009/enero/0637894/Index.html>
34. Sánchez, I., Airola, G., Cayazzo, T., Pedrals, N., Rodríguez, M. y Villarroel, L., (2009). Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento. Chile: *Revista Médica de Chile*. 137 (11). Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003498872009001100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
35. Sherman, A. y Bohlander, J. (1994). *“Administración de Recursos Humanos”*. México: Iberoamericana.
36. Ucrós, M. y Gamboa, T. (2010). Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*. 1. pp. 179-190. Colombia.

37. Umaña Montero Enrique (2007). *Prácticas organizacionales y técnicas de entrevista en la gestión del potencial humano*. Costa Rica: EUNED. Disponible en http://books.google.com/books?id=nYOlvJzNnN4C&pg=PA65&dq=clima+laboral&hl=es&ei=vBJ7TbfYOZT6sAObuXyAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CE8Q6AEwBQ#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false
38. Vázquez, R. y Guadarrama, J. (2001). El Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. Tiempo de educar. *Revista Interinstitucional de Investigación Educativa*. 3 (5) p.p. 105-131. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=31103505&iCveNum=1193>
39. Zepeda, F. (1999) *Psicología Organizacional*. México: Adison Wesley Longman.

ANEXOS

Anexo 1

Confiabilidad y análisis de ítems

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Ítems
.950	73

Ítem-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
rec1	193.58	843.905	.468	.949
rec2	192.80	841.527	.476	.949
rec3	192.12	853.450	.238	.950
rec4	193.03	837.533	.568	.949
rec5	192.96	840.839	.424	.949
rec6	193.04	841.543	.389	.949
rec7	193.42	840.996	.491	.949
rec8	193.64	840.619	.493	.949
rec9	192.27	858.608	.175	.950
rec10	192.85	830.967	.662	.948
rec11	193.16	833.248	.603	.948
rec12	193.18	821.922	.704	.948
rec13	192.83	833.733	.561	.949
rec14	192.83	855.710	.171	.950
rec15	192.70	845.896	.306	.950
rec16	192.99	842.398	.405	.949
rec17	193.65	848.775	.302	.950
rec18	192.21	853.374	.330	.949
rec19	192.25	856.143	.220	.950
rec20	192.45	839.978	.481	.949
rec21	192.84	832.793	.555	.949

rec22	192.24	850.387	.373	.949
rec23	193.58	837.041	.613	.948
rec24	192.81	832.770	.590	.948
rec25	192.64	842.210	.419	.949
rec26	193.30	840.259	.414	.949
rec27	193.30	841.691	.461	.949
rec28	192.56	841.385	.449	.949
rec29	192.83	842.664	.407	.949
rec30	193.58	845.223	.348	.949
rec31	192.90	828.774	.643	.948
rec32	193.53	833.411	.547	.949
rec33	192.72	830.454	.629	.948
rec34	192.96	849.066	.311	.950
rec35	193.49	840.730	.512	.949
rec36	192.18	850.581	.361	.949
rec37	192.71	829.368	.661	.948
rec38	192.49	833.571	.624	.948
rec39	193.54	835.524	.602	.948
rec40	193.02	842.681	.459	.949
rec41	192.96	852.884	.243	.950
rec42	193.15	839.013	.549	.949
rec43	192.57	854.066	.227	.950
rec44	192.46	847.547	.443	.949
rec45	192.53	856.320	.148	.950
rec46	192.75	851.893	.267	.950
rec47	192.22	835.631	.701	.948
rec48	193.00	843.818	.396	.949
rec49	192.88	852.746	.260	.950
rec50	192.82	842.217	.400	.949
rec51	193.40	836.175	.544	.949
rec52	192.79	828.988	.658	.948
rec53	192.71	834.596	.596	.948
rec54	193.04	848.884	.323	.949
rec55	192.81	849.702	.273	.950
rec56	192.22	846.585	.457	.949
rec57	192.18	847.308	.413	.949
rec58	193.08	835.073	.513	.949
rec59	193.36	875.892	-.211	.952
rec60	192.49	845.957	.399	.949
rec61	193.56	849.863	.314	.949
rec62	192.45	854.228	.212	.950

rec63	193.39	842.037	.472	.949
rec64	193.17	829.233	.738	.948
rec65	193.04	838.771	.485	.949
rec66	193.17	840.710	.451	.949
rec67	192.67	827.495	.708	.948
rec68	192.82	837.422	.494	.949
rec69	192.25	848.734	.442	.949
rec70	193.44	835.976	.505	.949
rec71	192.69	844.809	.440	.949
rec72	192.67	851.018	.325	.949
rec73	192.49	831.435	.611	.948

Anexo 2

Ítems correspondientes a cada dimensión evaluada

- 1. Trabajo en sí mismo:** Mide el grado de percepción respecto al componente intrínseco que motiva al individuo a desempeñar su labor de manera eficiente. (15)

1.1 Variedad de habilidades:

38. Me siento motivado porque mi trabajo me reta intelectualmente.
9. Para realizar satisfactoriamente mi trabajo necesito poner en práctica distintas habilidades.
62. Mi puesto requiere realizar actividades diferentes.

1.2 Identidad de la tarea:

43. Siempre que empiezo una actividad, la termino, no es necesario que me ayuden.
60. Al terminar las tareas que tengo a mi cargo, obtengo resultados visibles.
22. Tengo que seguir una serie de pasos cuando realizo mis actividades, para poder obtener el resultado deseado.

1.3 Significación de la tarea:

57. Reconozco la importancia que tiene mi trabajo para alcanzar las metas de la organización.
45. El trabajo de mis colaboradores se vería afectado si yo dejo de realizar mi trabajo.
19. Mi trabajo impacta de manera importante en la calidad del producto/servicio final de la organización.

1.4 Autonomía:

50. Tengo la libertad de decidir que herramientas utilizar para realizar mi trabajo.
68. Tengo la libertad de programar mis actividades laborales.
18. Realizo mi trabajo tal como me lo ordena mi jefe

1.5 Retroalimentación del puesto mismo:

- 66. Generalmente, recibo retroalimentación por el trabajo que realizo.
- 41. Cuando recibo retroalimentación con respecto a mi trabajo, sólo me dicen los errores que cometí.
- 4. Considero que la retroalimentación que recibo sobre mi trabajo es adecuada.

2. Sistema de promociones y ascensos: Evalúa el grado de percepción de justicia que se tiene con respecto a la política que sigue la organización para brindar estos incentivos. (9)

- 17. Existe un programa de ascensos laborales dentro de la organización.
- 25. Tengo claro lo que necesito hacer para conseguir un ascenso laboral.
- 12. Trabajar en esta organización me da la oportunidad de un crecimiento profesional.
- 59. Hay mejores oportunidades de crecimiento profesional en otros lugares de trabajo.
- 7. Los programas de crecimiento de la organización son adecuados para mí.
- 40. En la organización, para conseguir un ascenso, se evalúa el desempeño de los empleados.
- 11. En la organización, los ascensos se brindan de manera justa.
- 14. Puedo obtener un ascenso laboral a pesar de no tener contactos influyentes en la organización.
- 65. Para conseguir un ascenso se compete de manera justa con los compañeros de trabajo.

3. Sistemas de recompensas y salarios justos. Mide el grado de percepción del empleado con respecto a recompensas intrínsecas (sentimiento de competencia, orgullo, habilidad manual) y extrínsecas (otorgadas por la organización según el desempeño). (12)

3.1 Extrínseca:

- 3. Siempre recibo mi sueldo en la fecha correspondiente.
- 23. Existe equidad en las remuneraciones salariales.
- 1. Mi salario es adecuado en relación con el trabajo que realizo.

- 8. La mayoría de los empleados opina que el salario recibido corresponde con lo que se trabaja.
- 35. Mis prestaciones son adecuadas en relación con el trabajo que realizo.
- 61. Considero que las prestaciones de la organización son mejores que en otros lugares de trabajo.
- 63. Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.
- 39. Generalmente, recibo reconocimiento social por mi trabajo.
- 42. Considero que el reconocimiento social que recibo en mi trabajo es el adecuado.

3.2 Intrínseca:

- 56. Al terminar una tarea, me siento orgulloso por mi trabajo.
- 36. Siento que soy lo suficientemente competente para realizar mi trabajo.
- 27. Mis prestaciones me hacen sentir satisfecho con mi trabajo

4. Relaciones interpersonales. Evalúa el grado de percepción de las relaciones con los compañeros de trabajo, el trato justo y equitativo, así como el apoyo por parte de los semejantes. (11)

- 34. Existe una sana competencia entre mis compañeros de trabajo.
- 44. Me siento integrado plenamente con otros trabajadores de la organización.
- 69. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.
- 28. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.
- 54. Existe cooperación entre los miembros de las distintas áreas y departamentos.
- 71. Existe respeto mutuo entre todos los miembros de la organización.
- 46. Existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo.
- 20. Nos ayudamos mutuamente cuando existe exceso de trabajo.
- 72. Las relaciones interpersonales son cordiales.
- 26. Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre las diferentes áreas o departamentos de la organización.
- 49. Las personas que trabajan en la organización se llevan bien entre sí.

5. Relaciones jefe-subordinado. Mide el grado de percepción de la relación existente de jefe-subordinado. (17)

- 47. Mi jefe me trata con respeto.
- 31. Mi jefe escucha los puntos de vista de los demás antes de tomar una decisión importante.
- 53. Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.
- 13. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es adecuado.
- 37. Mi jefe está disponible cuando se le necesita.
- 52. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.
- 21. Mi jefe inmediato reconoce los logros individuales.
- 33. Mi jefe inmediato reconoce los logros grupales.
- 64. Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento.
- 15. Mi jefe inmediato solo trata de imponerse.
- 67. Me siento apoyado por la forma en que me trata mi jefe
- 24. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento de forma confidencial.
- 73. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.
- 10. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.
- 55. Mi jefe tiene favoritos.
- 6. Si mi jefe despide a alguien es porque esa persona se lo merece.
- 48. Los trabajadores podemos apelar a las decisiones tomadas por nuestro jefe.

6. Ambiente físico. Evalúa el grado de percepción con respecto a la higiene del lugar de trabajo y elementos físicos como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, así como a la disponibilidad de las herramientas, recursos y utensilios necesarios para poder desarrollar el trabajo asignado de forma adecuada. (9)

- 30. La limpieza de las instalaciones es adecuada.
- 29. Las condiciones de temperatura son adecuadas en mi espacio de trabajo.

- 58. Las condiciones de iluminación son adecuadas en mi espacio de trabajo.
- 5. Las condiciones de ruido son adecuadas en mi espacio de trabajo.
- 16. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.
- 70. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.
- 2. La distribución física de mi área contribuye a un buen desempeño en mi trabajo.
- 32. Disponemos de los recursos necesarios para realizar el trabajo diario.
- 51. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.

Anexo 3

CUESTIONARIO PARA EVALUAR CLIMA LABORAL

El objetivo de esta encuesta es conocer la opinión que usted tiene de las condiciones en que se desarrolla su trabajo como integrante de la organización. *Su participación en este cuestionario será completamente **anónima** y los resultados que se obtendrán serán **confidenciales**. Le pedimos que responda de la manera más honesta posible, ya que esto permitirá tener información más viable y con ello, se podrán implementar acciones de mejora. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas.*

Para resolver estos cuestionarios:

- ❖ Le solicitamos considere los últimos tres meses de trabajo.
- ❖ Asegúrese de responder todas las preguntas o enunciados.

Gracias por su participación.

Por favor llene los siguientes datos:

Área o Departamento*	
Antigüedad en la empresa	
Turno*	
Sexo	
Edad	
Estado civil	
Puesto	

Las casillas marcadas con (*) son obligatorias

Instrucciones: Por favor, circule la opción que más se acerque a su opinión tomando en cuenta la siguiente escala:

TD = Totalmente en desacuerdo

D = En desacuerdo

A = De acuerdo

TA = Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	ESCALA			
1. Mi salario es adecuado en relación con el trabajo que realizo.	TD	D	A	TA
2. La distribución física de mi área contribuye a un buen desempeño en mi trabajo.	TD	D	A	TA
3. Siempre recibo mi sueldo en la fecha correspondiente.	TD	D	A	TA
4. Considero que la retroalimentación que recibo sobre mi trabajo es adecuada.	TD	D	A	TA
5. Las condiciones de ruido son adecuadas en mi espacio de trabajo.	TD	D	A	TA
6. Si mi jefe despide a alguien es porque esa persona se lo merece.	TD	D	A	TA
7. Los programas de crecimiento de la organización son adecuados para mí.	TD	D	A	TA
8. La mayoría de los empleados opina que el salario recibido corresponde con lo que se trabaja.	TD	D	A	TA
9. Para realizar satisfactoriamente mi trabajo necesito poner en práctica distintas habilidades.	TD	D	A	TA
10. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	TD	D	A	TA
11. En la organización, los ascensos se brindan de manera justa.	TD	D	A	TA
12. Trabajar en esta organización me da la oportunidad de un crecimiento profesional.	TD	D	A	TA
13. Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es adecuado.	TD	D	A	TA
14. Puedo obtener un ascenso laboral a pesar de no tener contactos influyentes en la organización.	TD	D	A	TA
15. Mi jefe inmediato solo trata de imponerse.	TD	D	A	TA
16. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.	TD	D	A	TA
17. Existe un programa de ascensos laborales dentro de la organización.	TD	D	A	TA

18. Realizo mi trabajo tal como me lo ordena mi jefe.	TD	D	A	TA
19. Mi trabajo impacta de manera importante en la calidad del producto/servicio final de la organización.	TD	D	A	TA
20. Nos ayudamos mutuamente cuando existe exceso de trabajo.	TD	D	A	TA
21. Mi jefe inmediato reconoce los logros individuales.	TD	D	A	TA
22. Tengo que seguir una serie de pasos cuando realizo mis actividades, para poder obtener el resultado deseado.	TD	D	A	TA
23. Existe equidad en las remuneraciones salariales.	TD	D	A	TA
24. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento de forma confidencial.	TD	D	A	TA
25. Tengo claro lo que necesito hacer para conseguir un ascenso laboral.	TD	D	A	TA
26. Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre las diferentes áreas o departamentos de la organización.	TD	D	A	TA
27. Mis prestaciones me hacen sentir satisfecho con mi trabajo.	TD	D	A	TA
28. Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	TD	D	A	TA
29. Las condiciones de temperatura son adecuadas en mi espacio de trabajo.	TD	D	A	TA
30. La limpieza de las instalaciones es adecuada.	TD	D	A	TA
31. Mi jefe escucha los puntos de vista de los demás antes de tomar una decisión importante.	TD	D	A	TA
32. Disponemos de los recursos necesarios para realizar el trabajo diario.	TD	D	A	TA
33. Mi jefe inmediato reconoce los logros grupales.	TD	D	A	TA
34. Existe una sana competencia entre mis compañeros de trabajo.	TD	D	A	TA
35. Mis prestaciones son adecuadas en relación con el trabajo que realizo.	TD	D	A	TA
36. Siento que soy lo suficientemente competente para realizar mi trabajo.	TD	D	A	TA
37. Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	TD	D	A	TA
38. Me siento motivado porque mi trabajo me reta intelectualmente.	TD	D	A	TA
39. Generalmente, recibo reconocimiento social por mi trabajo.	TD	D	A	TA

40. En la organización, para conseguir un ascenso, se evalúa el desempeño de los empleados.	TD	D	A	TA
41. Cuando recibo retroalimentación con respecto a mi trabajo, sólo me dicen los errores que cometí.	TD	D	A	TA
42. Considero que el reconocimiento social que recibo en mi trabajo es el adecuado.	TD	D	A	TA
43. Siempre que empiezo una actividad, la termino, no es necesario que me ayuden.	TD	D	A	TA
44. Me siento integrado plenamente con otros trabajadores de la organización.	TD	D	A	TA
45. El trabajo de mis colaboradores se vería afectado si yo dejo de realizar mi trabajo.	TD	D	A	TA
46. Existe un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo.	TD	D	A	TA
47. Mi jefe me trata con respeto.	TD	D	A	TA
48. Los trabajadores podemos apelar a las decisiones tomadas por nuestro jefe.	TD	D	A	TA
49. Las personas que trabajan en la organización se llevan bien entre sí.	TD	D	A	TA
50. Tengo la libertad de decidir que herramientas utilizar para realizar mi trabajo.	TD	D	A	TA
51. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.	TD	D	A	TA
52. Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.	TD	D	A	TA
53. Mi jefe inmediato se preocupa por crear una ambiente laboral agradable.	TD	D	A	TA
54. Existe cooperación entre los miembros de las distintas áreas y departamentos.	TD	D	A	TA
55. Mi jefe tiene favoritos.	TD	D	A	TA
56. Al terminar una tarea, me siento orgulloso por mi trabajo.	TD	D	A	TA
57. Reconozco la importancia que tiene mi trabajo para alcanzar las metas de la organización.	TD	D	A	TA
58. Las condiciones de iluminación son adecuadas en mi espacio de trabajo.	TD	D	A	TA
59. Hay mejores oportunidades de crecimiento profesional en otros lugares de trabajo.	TD	D	A	TA
60. Al terminar las tareas que tengo a mi cargo, obtengo resultados visibles.	TD	D	A	TA

61. Considero que las prestaciones de la organización son mejores que en otros lugares de trabajo.	TD	D	A	TA
62. Mi puesto requiere realizar actividades diferentes.	TD	D	A	TA
63. Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.	TD	D	A	TA
64. Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento.	TD	D	A	TA
65. Para conseguir un ascenso se compite de manera justa con los compañeros de trabajo.	TD	D	A	TA
66. Generalmente, recibo retroalimentación por el trabajo que realizo.	TD	D	A	TA
67. Me siento apoyado por la forma en que me trata mi jefe.	TD	D	A	TA
68. Tengo la libertad de programar mis actividades laborales.	TD	D	A	TA
69. Mantengo buenas relaciones con los miembros de mi grupo de trabajo.	TD	D	A	TA
70. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.	TD	D	A	TA
71. Existe respeto mutuo entre todos los miembros de la organización.	TD	D	A	TA
72. Las relaciones interpersonales son cordiales.	TD	D	A	TA
73. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	TD	D	A	TA

Anexo 4

Preguntas de las entrevistas realizadas



Figura 1. Análisis de reactivos en Trabajo en sí mismo.

14. Considero que la retroalimentación que recibo sobre mi trabajo es adecuada.

1. Cuando tu jefe te dice que tu trabajo está mal, ¿Te explica por qué está mal y cómo debes hacer las cosas para que estén bien?
2. ¿Tu jefe reconoce cuando haces bien tu trabajo, cómo lo hace?

15. Generalmente recibo retroalimentación por el trabajo que realizo.

1. ¿Tu jefe te informa si estás haciendo bien o mal tu trabajo?
2. ¿Cada cuándo te dice tu jefe si estás haciendo bien o mal tú trabajo?



Figura 2. Análisis de reactivos en Sistema de Promociones y Ascensos.

3. En la organización, para conseguir un ascenso, se evalúa el desempeño de los empleados.

1. ¿Alguien evalúa tu desempeño en el trabajo?, ¿Quién? , ¿Cómo lo hace?
2. ¿Cómo evalúan tu trabajo, para saber si lo haces bien o no?
3. ¿Que necesitas hacer para subir de puesto o conseguir un ascenso en la empresa?
4. ¿Conoces de alguien que haya conseguido un ascenso en el trabajo?, ¿Qué fue lo que hizo para obtenerlo?

4. Para conseguir un ascenso se compite de manera justa con los compañeros de trabajo.

1. ¿Consideras que todos tienen la misma oportunidad para obtener un ascenso?
2. Cuando hay un puesto vacante ¿Los empleados tienen oportunidad de competir por ese puesto (o simplemente se contrata a un externo)?, ¿Considerarías que la competencia entre los candidatos es justa?

5. En la organización, los ascensos se brindan de manera justa.

1. Desde tu punto de vista, ¿Quiénes son las personas que ascienden en la organización?
2. ¿Los ascensos se brindan de manera justa?, es decir, ¿Realmente obtiene el puesto la persona más preparada o calificada para el puesto?

6. Trabajar en esta organización me da la oportunidad de un crecimiento profesional.

1. ¿La empresa te brinda oportunidades de crecimiento profesional?
2. ¿La empresa te ofrece la oportunidad de ir obteniendo mejores puestos al transcurrir los años?

7. Hay mejores oportunidades de crecimiento profesional en otros lugares de trabajo.

1. ¿Consideras que hay mejores oportunidades de crecimiento profesional en otras empresas?, ¿En cuáles?, ¿Por qué?
2. ¿Qué ofrecen en otras empresas que no ofrecen en esta, en cuanto al desarrollo profesional?
3. ¿Cómo sabes que hay mejores oportunidades en otras empresas?

8. Los programas de crecimiento de la organización son adecuados para mí.

1. ¿Te gustaría obtener un mejor puesto en la empresa?, ¿Cómo cuál?, ¿Qué crees que necesitas hacer para obtenerlo?
2. ¿Te ves trabajando en la empresa en los 3 años siguientes?, ¿Qué puesto y que actividades tendrías?
3. ¿Qué tipo de oportunidades de mejora te gustaría que te ofreciera la empresa (mejor puesto, salario, capacitación, seguridad e higiene).

9. Existe un programa de ascensos laborales dentro de la organización.

1. ¿Sabes si existe un programa oficial de ascensos en la organización?
2. ¿Conoces cuáles son los parámetros que se toman en cuenta para ascender a alguien dentro de la empresa?
3. ¿Alguna vez te han dado a conocer el plan de ascensos para tu puesto?, ¿En qué consiste?, ¿Es igual para todos?



Figura 3. Análisis de reactivos en Sistema de Recompensas y Salarios Justos.

6. Los reconocimientos son distribuidos en forma justa.

1. ¿Qué tipo de reconocimiento ofrece la empresa al personal?
2. ¿En base a qué se dan estos reconocimientos (antigüedad, excelente desempeño, por azar)?
3. ¿Consideras que los reconocimientos se otorgan de manera justa?, ¿Por qué?

4. Considero que el reconocimiento social que recibo en mi trabajo es el adecuado.

1. ¿Tu jefe reconoce tu trabajo o el de tus compañeros cuando lo hacen bien?
2. ¿Tu jefe reconoce tu trabajo o el de tus compañeros enfrente de las personas que conforman el área?
3. ¿Sucede algo especial cuando llevas a cabo tu trabajo mejor de lo esperado, o cuando tus compañeros tienen un desempeño sobresaliente?

8. Generalmente, recibo reconocimiento social por mi trabajo.

1. ¿Con qué frecuencia tu superior reconoce tu trabajo o el de tus compañeros?

5. Mis prestaciones me hacen sentir satisfecho con mi trabajo.

1. ¿Qué prestaciones ofrece la organización?
2. ¿Qué prestaciones tenías en otras empresas donde hayas trabajado y que no te dan aquí?
3. ¿Para ti qué prestaciones son indispensables?

7. Mis prestaciones son adecuadas en relación con el trabajo que realizo.

1. ¿Las prestaciones que tienes son adecuadas para el tipo de trabajo que realizas?, ¿Por qué?
2. ¿Qué prestaciones consideras que deberías de tener con base en el trabajo que realizas?

9. Considero que las prestaciones de la organización son mejores que en otros lugares de trabajo.

1. ¿Consideras que otras organizaciones ofrecen mejores prestaciones que esta empresa?, ¿Por qué?, ¿Qué tipo de prestaciones ofrecen en esas empresas?
2. ¿Cómo sabes que ofrecen mejores prestaciones en otras empresas?

10. Mi salario es adecuado en relación con el trabajo que realizo.

1. ¿Consideras que tu salario corresponde al tipo de trabajo que realizas?, ¿Por qué?
2. ¿En tus anteriores trabajos tenías un puesto similar?, ¿Tu salario era más alto o más bajo que aquí?

11. Existe equidad en las remuneraciones salariales.

1. ¿Conoces si dentro de tu área de trabajo todos tienen el mismo salario? en caso de que no, ¿Sabes a que se debe?
2. ¿Crees que dentro de tu área de trabajo hay compañeros con el mismo puesto que ganan mejor que tú?, ¿A qué crees que se debe?

12. La mayoría de los empleados opina que el salario recibido corresponde con lo que se trabaja.

1. ¿Qué opinan tus compañeros sobre el salario que ganan?, ¿Es adecuado para el tipo de trabajo que realizan?
2. ¿Tus compañeros consideran que deberían ganar más por el trabajo que realizan?, ¿Por qué?



Figura 4. Análisis de reactivos en Relaciones Interpersonales.

10. Existe cooperación entre los miembros de las distintas áreas y departamentos.

1. ¿Cómo definirías la relación que existe con tus compañeros de la misma área de trabajo?, ¿Por qué?
2. ¿Cómo definirías la relación que existe con tus compañeros de otras área de trabajo?, ¿Por qué?
3. ¿Cómo definirías la relación que existe con tu área con otras áreas de la empresa?, ¿Por qué?

11. Las actividades se desarrollan bien, porque existen buenas relaciones de trabajo entre las diferentes áreas o departamentos de la organización.

1. Desde tu punto de vista ¿Crees que exista una buena o mala relación de trabajo entre las áreas o departamentos de la empresa?, ¿Por qué?
2. ¿Consideras que las relaciones que hay entre los departamento afecta el desempeño de tu área?, ¿Por qué?
3. ¿Consideras que las relaciones que hay entre los departamento afecta el funcionamiento de la organización?, ¿Por qué?



Figura 5. Análisis de reactivos en Relaciones Jefe-Subordinado.

15. Los trabajadores podemos apelar a las decisiones tomadas por nuestro jefe.

- 1. ¿Qué pasa cuando tu jefe toma una decisión con respecto al trabajo y tu o tus compañeros saben que es errónea, se lo dicen?
- 2. ¿Cuando alguien no está de acuerdo con alguna decisión que haya tomado tu jefe que ocurre?, ¿Le das a conocer tu punto de vista?, ¿Tu jefe te escucha?, ¿Existen represarías? o ¿Se acata la orden y ya?

16. Si mi jefe despide a alguien es porque esa persona se lo merece.

- 1. ¿Sabes si han despedido a alguien injustamente dentro de la organización?, ¿Cuál fue la situación?
- 2. ¿Tu jefe ha despedido a alguien sin que se lo mereciera?, ¿Por qué lo despidió?

17. Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes del departamento.

- 1. ¿Tu jefe promueve el crecimiento profesional de tus compañeros o el tuyo?
- 2. ¿Tu jefe promueve ascensos para el personal de su área?



Figura 6. Análisis de reactivos en el Ambiente Físico.

4. Considero que la distribución física de mi área me permite trabajar cómodamente.

1. ¿La distribución física de tu área de trabajo es buena o mala?, ¿Por qué?
2. La distribución física de tu área de trabajo ¿te permite realizar cómodamente tu trabajo? o por el contrario, ¿Impide que realices bien tu trabajo?, ¿Por qué?

5. Las condiciones de iluminación son adecuadas en mi espacio de trabajo.

1. ¿Consideras que la iluminación en tu lugar de trabajo es adecuado?, ¿Por qué?
2. ¿La iluminación en tu lugar de trabajo te permite realizar bien tu trabajo o te lo dificulta?, ¿Por qué?

6. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.

1. ¿Las herramientas que te proporciona la empresa para realizar tu trabajo son las adecuadas?
2. ¿Requieres algún tipo de herramienta especial para realizar mejor tu trabajo?
3. ¿Qué herramientas te hacen falta para realizar mejor tu trabajo?

7. Cuento con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo.

1. ¿Qué equipo necesitas para hacer tu trabajo?,
2. ¿La empresa te da el equipo necesario para realizar tu trabajo?, ¿Qué te hace falta?

8. Disponemos de los recursos necesarios para realizar el trabajo diario.

1. ¿Qué recursos necesitas para realizar tu trabajo?
2. ¿Cuentas con los recursos (económicos, equipo, conocimientos, materia prima) necesarios para realizar tu trabajo? ¿Sabes a que se debe?
3. ¿Con qué frecuencia te faltan los recursos para realizar tú trabajo?, ¿A qué se debe?

9. La limpieza de las instalaciones es adecuada.

1. ¿La limpieza de tu área de trabajo es la adecuada?, ¿Sabes a que se debe?
2. ¿Consideras que puede mejorar la limpieza de tu área de trabajo?, ¿Cómo?, ¿Por qué consideras que no se hace o no se ha hecho?