



**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DEL ESTADO DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA**

**“ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL PERSONAL  
SINDICALIZADO Y NO SINDICALIZADO DE UNA  
EMPRESA QUÍMICA DEL PARQUE INDUSTRIAL LERMA”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO  
DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A:

**MARIA DEL ROSARIO GARDUÑO GOMEZ**  
No. DE CTA. **9050482**



ASESOR:  
**LIC. EN PSIC. ANGEL BÁRCENAS PÉREZ**

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

JULIO 2014

# DEDICATORIAS

Especialmente para:

**Montserrat y Fernanda**  
Mis dos grandes amores.

**Para Juan Carlos**  
Por compartir su vida conmigo

**Para Papá**  
Por su fortaleza

**Para Mamá**  
Por su apoyo incondicional

**Para mis Hermanos**  
Pablo, Hugo y Bere

**Y... a todos mis sobrinos**  
Lesly, Hugo, Fabricio y Samuel



**Universidad Autónoma del Estado de México**  
**UAEM** Facultad de Ciencias de la Conducta  
Departamento de Titulación



Toluca, Méx., 30 de Agosto de 2012.

**MTRA. IRMA ISABEL ORTIZ VALDEZ**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION**  
**P R E S E N T E.**

Habiendo concluido la revisión del **PROYECTO** del trabajo escrito intitulado.

Encuesta de Clima Laboral del Personal Sindicalizado y No Sindicalizado de una Empresa Química del Parque Industrial Lerma

Que para optar por el: Título de Licenciada en Psicología

Presenta: María del Rosario Garduño Gómez

Con número de cuenta: 9050482

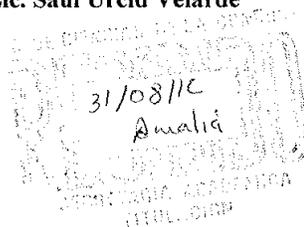
Nos es grato comunicarle que dicho proyecto cumple con las características y condiciones necesarias para su **APROBACIÓN**.

**A T E N T A M E N T E**  
**COMISIÓN REVISORA**

Mtra. María Teresa García Rodea

Lic. Saúl Urcid Velarde

Mtra. Guadalupe Miranda Bernal



P6



## VOTO APROBATORIO

Toda vez que el trabajo de evaluación profesional, ha cumplido con los requisitos normativos y metodológicos, para continuar con los trámites correspondientes que sustentan la evaluación profesional, de acuerdo con los siguientes datos:

Nombre del pasante	MARIA DEL ROSARIO GARDUÑO GOMEZ		
Licenciatura	PSICOLOGIA	N° de cuenta	9050482
Opción	TESIS INDIVIDUAL	Folio de Seguimiento de Egresados SISE	
Nombre del Trabajo para Evaluación Profesional	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL DEL PERSONAL SINDICALIZADO Y NO SINDICALIZADO DE UNA EMPRESA QUIMICA DEL PARQUE INDUSTRIAL LERMA		

	NOMBRE	FIRMA DE VOTO APROBATORIO	FECHA
ASESOR	LIC. ÁNGEL BÁRCENAS PÉREZ		13/MAY/2014

	NOMBRE	FIRMA Y FECHA DE RECEPCIÓN DE NOMBRAMIENTO	FIRMA Y FECHA DE ENTREGA DE OBSERVACIONES	FIRMA Y FECHA DEL VOTO APROBATORIO
REVISOR	MTRO. SAUL URCID VELARDE	21/05/14 	25/05/14 	02 JULIO 2014 
REVISOR	DRA. GUADALUPE MIRANDA BERNAL	22/Mayo/2014 	22/Mayo/14 	02 JULIO 2014 

Derivado de lo anterior, se le AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL de acuerdo con las especificaciones del anexo 8.7 "Requisitos para la presentación del examen de evaluación profesional".

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ÁREA DE EVALUACIÓN PROFESIONAL	Dra. GUADALUPE MIRANDA BERNAL		02 JULIO 2014





**8.11 Carta de Cesión de Derechos de Autor: Evaluación Profesional**

Facultad de Ciencias de la Conducta  
Subdirección Académica  
Departamento de Evaluación Profesional



Versión Vigente No. 00

Fecha: 22/05/2014

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

El que suscribe Maria del Rosario Garduño Gómez Autor(es) del trabajo escrito de evaluación profesional en la opción de Tesis con el título Encuesta de Clima Laboral del personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del Parque Industrial Lerma, por medio de la presente con fundamento en lo dispuesto en los artículos 5, 18, 24, 25, 27, 30, 32 y 148 de la Ley Federal de Derechos de Autor, así como los artículos 35 y 36 fracción II de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México; manifiesto mi autoría y originalidad de la obra mencionada que se presentó en la Facultad de Ciencias de la Conducta para ser evaluada con el fin de obtener el Título Profesional de Licenciado en Psicología.

Así mismo expreso mi conformidad de ceder los derechos de reproducción, difusión y circulación de esta obra, en forma NO EXCLUSIVA, a la Universidad Autónoma del Estado de México; se podrá realizar a nivel nacional e internacional, de manera parcial o total a través de cualquier medio de información que sea susceptible para ello, en una o varias ocasiones, así como en cualquier soporte documental, todo ello siempre y cuando sus fines sean académicos, humanísticos, tecnológicos, históricos, artísticos, sociales, científicos u otra manifestación de la cultura.

Entendiendo que dicha cesión no genera obligación alguna para la Universidad Autónoma del Estado de México y que podrá o no ejercer los derechos cedidos.

Por lo que el autor da su consentimiento para la publicación de su trabajo escrito de evaluación profesional.

Se firma presente en la ciudad de Toluca, Estado de México, a los diez días del mes de Julio de 2014.

  
Maria del Rosario Garduño Gómez  
Nombre y firma de conformidad

# INDICE

RESUMEN. ....	7
PRESENTACION. ....	9
INTRODUCCION. ....	11

## MARCO REFERENCIAL

### CAPITULO I. LAS ORGANIZACIONES

1.1. Definición de Organización. ....	13
1.2. Tipos de Organización. ....	15
1.3. Características de la organización. ....	18
1.4. Elementos de la organización. ....	22
1.5. La psicología en las organizaciones. ....	23

### CAPITULO II. CLIMA LABORAL

2.1. Antecedentes. ....	30
2.2. Cultura Organizacional. ....	33
2.3. Definición del clima laboral. ....	35
2.4. Tipos de Clima laboral. ....	40
2.5. Dimensiones del clima laboral. ....	46
2.6. Causas y efectos del clima laboral. ....	60
2.7. Medición del clima laboral. ....	68

### CAPITULO III. TEORIAS DEL CLIMA LABORAL

3.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. ....	71
3.2. Teoría ERC de Clayton Alderfer. ....	73
3.3. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg. ....	74
3.4. Teoría X y Y de Douglas McGregor. ....	74
3.5. Teoría de las necesidades secundarias de David McClelland. ....	76
3.6. Teoría de las expectativas de Vroom. ....	77
3.7. Teoría de la Equidad. ....	78
3.8. Teoría sobre la Modificación del comportamiento o del refuerzo. ....	78

# METODOLOGIA

4.1. Objetivo del Estudio. . . . .	82
4.2. Tipo de Estudio o investigación. . . . .	82
4.3. Planteamiento del problema. . . . .	82
4.4. Definición de variables. . . . .	83
4.5. Universo de Trabajo o Población de Estudio. . . . .	84
4.5.1. Definición de la muestra. . . . .	85
4.6. Instrumento de investigación. . . . .	86
4.7. Diseño de la Investigación. . . . .	88
4.8. Procesamiento de la información. . . . .	88
 ANALISIS DE RESULTADOS. . . . .	 90
 CONCLUSIONES. . . . .	 109
 SUGERENCIAS. . . . .	 117
 BIBLIOGRAFÍA. . . . .	 119
 ANEXOS. . . . .	 123



## R E S U M E N

La presente investigación tuvo como objetivo medir el clima laboral de una empresa del ramo químico ubicada en el Municipio de Lerma; a través de una encuesta diseñada por la organización.

Dentro del marco referencial que sustenta la investigación, se incluyó la definición de organización, tipos, características y elementos, además de un apartado sobre psicología de las organizaciones. Dentro del capítulo dos, se consideró importante mencionar los antecedentes, cultura organizacional, la definición de clima laboral, tipos de clima, dimensiones, causas y efectos y medición. El capítulo tres, menciona las diferentes teorías que evalúan el clima laboral.

Es importante resaltar que la medición se realizó con una muestra de 290 colaboradores de los cuales el 125 son del sexo femenino y 165 del sexo masculino, con un rango de edad de 18 a 60 años, con escolaridad de primaria a maestría; y clasificados en sindicalizados y no sindicalizados. Este grupo de personas cuenta con roles diferentes dentro de la organización, sin embargo se desarrollan en el mismo ambiente de trabajo.

El tipo de estudio es descriptivo, el cual es definido por Pick (citado por Vázquez, 2008) como el estudio que tiene como objeto principal, obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación; jerarquizar los problemas y derivar los elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, es decir que el investigador solo requiere describir el fenómeno tal y como se presenta en la realidad. Además le sirve para recabar la información que será útil para plantear estudios posteriores.

La medición del clima se realizó a través de la encuesta diseñada por la empresa la cual comprende aspectos como recompensa, poder de decisión, aspectos institucionales y comunicación, liderazgo, proceso de trabajo y por último la gente. También se incluyeron aspectos como el compromiso, el contexto y la satisfacción,



aunque no como dimensión, sino como referencia al ambiente externo que tiene implicaciones en el clima laboral. La escala que emplea para su calificación esta encuesta, está basada en los conceptos de Lickert; misma que permite conocer la opinión y percepción del personal hacia su empresa.

Para la obtención de resultados se llevó a cabo mediante la aplicación y recopilación de los datos, los cuales se procesaron estadísticamente, obteniéndose el promedio y la media de cada aspecto. Posteriormente y para mejor referencia, se obtuvo el índice de favorabilidad en cada ítem, para focalizar el área de intervención.

De ahí, que se obtuvieron los siguientes resultados que en términos generales se traduce en un clima con área de oportunidad o mejora en prácticamente todas sus dimensiones, sobresaliendo aspectos de recompensa, aspectos institucionales y de comunicación, liderazgo y poder de decisión.

Con ello, se realizan algunas recomendaciones partiendo de las teorías que sustentan esta investigación las cuales se basan en el desarrollo de nuevas habilidades en la supervisión y gerenciales, en el establecimiento de trabajo menos complejos, en la mejora de la comunicación, en el fomento del trabajo en equipo, en el reforzamiento de código de ética y reglamentos, en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, en la aplicación del sistema de promoción al personal, del mejoramiento de los servicios generales al personal como lo es el comedor y servicio médico, y de la revisión de los procesos de remuneración.

Finalmente, las personas somos verdaderamente más productivas cuando logramos establecer relaciones igualitarias y participativas en nuestro ambiente de trabajo, que favorece la comunicación, que permite la omisión de errores de gran costo, que a su vez fortalece la mayor comprensión y auto desarrollo como individuos y que también en lo individual permite el cumplimiento de algunas necesidades básicas y de autorrealización para el ser humano.



# PRESENTACIÓN

El ser humano se encuentra inmerso en un conjunto de factores propios de su entorno en los que se encuentra; lo familiar, lo social y laboral entre muchos otros. En este último, representa el medio para cubrir necesidades, básicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, mismas que se ven reflejadas en el entorno de un empleo, por medio de una empresa, organización, grupo de trabajo, asociación, etc.

Considerando las implicaciones de los individuos dentro de un ambiente laboral y de este hacia la persona; el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de medir el clima laboral de una empresa del ramo químico del parque industrial Lerma; en cuyo propósito se encuentra el descubrir los factores que determinan el comportamiento individual y colectivo de los colaboradores de acuerdo al ambiente de trabajo, y en consecuencia establecer un programa para la modificación del mismo con la finalidad de crear una atmósfera de bienestar para el trabajador; contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos de la empresa.

Dentro de los problemas observados se encuentra; alta rotación, quejas de los trabajadores por supervisión deficiente, falta de motivación, descontento en la ejecución de los procedimientos de trabajo, la negativa a seguir mejoras en los procesos, falta de comunicación de los jefes o supervisores, los conflictos entre los empleados de reciente ingreso y los de mayor antigüedad, resistencia al cambio y otras situaciones similares que en muchos casos ha impedido el adecuado desarrollo de la empresa.

El instrumento para medir el clima laboral fue creado por la empresa, el cual es una encuesta de opinión que permite medir las sensaciones de bienestar y malestar que experimenta la gente con distintos aspectos de la vida laboral; en función de un marco conceptual de seis aspectos, entre los que se encuentran: recompensas, poder de



decisión, aspectos institucionales y de comunicación, liderazgo, procesos de trabajo y gente. Dicho instrumento fue validado a través de un proceso estadístico del cual se obtuvieron 69 reactivos de un total de 90, distribuidos de manera aleatoria y en el cual se utiliza una escala de Likert en su aplicación.



# INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, mejora en los procesos, lograr la participación de sus colaboradores y obtener el compromiso de su gente.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los colaboradores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

En la misma medida en que se puede analizar y describir los factores que rodean a un individuo, también se puede hacer de una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, siendo posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador e investigar su influencia sobre el desempeño de la organización o empresa.

La percepción y respuesta que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).



Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Factores que permiten que el clima organizacional se forme negativo o positivo de acuerdo al actuar de los integrantes.

En el apartado del marco teórico se consideraron conceptos como: organización, psicología organizacional, comportamiento organizacional, y el concepto de clima, características, tipos, teorías que permiten el conocimiento amplio del tema.

En el capítulo cuatro se adentró en la metodología y en los capítulos cinco, seis y siete comprenden el análisis de los datos, las conclusiones y sugerencias, respectivamente.

Es por ello que de la presente investigación mide el clima laboral del personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del parque industrial Lerma con el propósito de conocer los factores que intervienen de manera interna en el comportamiento de los individuos que colaboran para dicha empresa.

Y finalmente se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, los cuales se procesaron estadísticamente, para llegar así a la conclusión y sugerencias del estudio realizado.



# MARCO REFERENCIAL

## Capítulo I. LAS ORGANIZACIONES

### 1.1. Definición de organización

La organización es un conjunto de personas que laboran en un área específica de trabajo para lograr un propósito en común (Schermerhorn, 1985). Esta definición incluye grupos de amigos, clubes, organizaciones de voluntarios, agrupaciones religiosas y entidades como empresas lucrativas y dependencias gubernamentales.

También es considerada como un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos (Audirac Camarena, C.A. et.al., 1994).

Para Laudon (2008), la organización es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para su existencia.

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.



Por Datt (2007), las organizaciones son definidas como entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno.

El elemento clave de una organización no es un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están compuestas por personas y sus relaciones interpersonales.

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas. Actualmente, las organizaciones buscan el crecimiento en los colaboradores para proporcionarles mayor oportunidad para aprender y contribuir por medio del trabajo conjunto hacia las metas comunes. No obstante que la organización cuenta con una estructura y administración de la misma; la interrelación en el trabajo y la respuesta ante los requerimientos se formula para ser de esas interrelaciones la búsqueda de resultados compartidos.

Zepeda (1999) al igual que Datt, conceptualiza a las organizaciones como sistemas sociales, pero que estas constituidas por un interés mutuo.

En relación a lo antes citado para la sociología las organizaciones son sistemas sociales, por lo cual las actividades que estas comprenden están gobernadas por leyes sociales y psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por un grupo al igual que por sus impulsos individuales. De hecho dos tipos de subsistemas coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro sistema social informal. La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son interdependientes y están sujetas a influencias de una y otras partes. Todos los elementos se relacionan con todos los demás.



El concepto de “sistema social” de acuerdo a Zepeda (1999) proporciona un marco de referencia que permite analizar, entender y manejar los problemas del comportamiento organizacional.

El interés mutuo se refleja en que las organizaciones necesitan de las personas y estas también necesitan de las organizaciones. Estas tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas, y al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común en que se desarrolle tal estructura.

Ahora bien, conociendo los conceptos de organización, se puede definir como un sistema social diseñado para alcanzar metas y objetivos por medio del recurso humanos. En el que; tanto el individuo como la organización cuenta con características que la o los describen y los clasifican como parte de un ente social. Y para conocer con mayor precisión el tema a continuación se menciona los tipos de organización.

## 1.2. Tipos de Organización

Es importante conceptualizar a las organizaciones desde diversas dimensiones, las cuales pueden clasificarse por su estructura, finalidad, tamaño, localización, producción, propiedad, grado de integración, actitud frente a los cambios, toma de decisiones y jerarquía. Por ello, a continuación se mencionan las consideraciones que dan algunos autores.

Datt (2007) las divide por su impacto y también, por su función. Las primeras se dividen en corporaciones multinacionales y pequeños negocios familiares. Algunas de ellas fabrican productos como automóviles o computadoras mientras otras proporcionan



servicios como representación legal, servicios de banca o médicos. Y aquellas sin fines de lucro, el cual están dedicado a atender a la gente sin recursos económicos. No obstante, hay algunas diferencias importantes que deben considerarse. En una, los gerentes de negocios dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la compañía. Mientras los gerentes de organizaciones no lucrativas encaminan sus esfuerzos hacia la generación de un impacto social de alguna clase.

Las características y necesidades singulares de las organizaciones no lucrativas que señalan esta distinción; entrañan retos únicos para los líderes organizacionales.

Por lo general los recursos financieros para las organizaciones no lucrativas provienen de aportaciones gubernamentales, donaciones y no de la venta de un producto o servicio a los clientes. En los negocios los gerentes se enfocan en mejorar los productos y los servicios de las organizaciones para incrementar los ingresos por ventas.

Por la función, para las organizaciones existen dos enfoques, el primero de sistema abierto y el modelo de configuración organizacional.

En el estudio de las organizaciones se describe la diferencia entre los sistemas abiertos y cerrados como un importante adelanto en las investigaciones. Un sistema Cerrado sería aquel que no depende de su entorno; que es autónomo, cerrado y aislado en relación con el mundo externo. Los primeros conceptos administrativos, como la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial se basan en enfoques de sistemas cerrados debido a que no daban importancia al entorno y suponían que la organización podía ser más efectiva gracias al diseño interno. El sistema cerrado es fácil; el entorno sería estable y predecible, y no intervendría para ocasionar problemas. El principal problema administrativo sería lograr que todos los asuntos funcionaran de manera efectiva.



Un sistema abierto debe interactuar con el entorno para sobrevivir; este consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno. No puede aislarse y continuamente debe adaptarse a su entorno. Los sistemas abiertos pueden tener una enorme complejidad. La organización tiene que buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar conforme los cambios de su entorno, deshacerse de los productos, y controlar y coordinar las actividades internas para hacer frente a los trastornos e incertidumbres del mismo.

Para entender a la organización global, es necesario concebirla como un sistema, el cual de acuerdo a Datt (2007) es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, que recibe entradas del entorno, las transforma y descarga en él para la formación del producto o proceso. La necesidad de entradas y salidas refleja la dependencia del entorno. La interacción de los elementos representa la dependencia entre la gente y los departamentos, por lo que es necesario que trabajen en conjunto.

Un sistema está compuesto por varios subsistemas, estos desarrollan funciones específicas que requiere la supervivencia organizacional, como la producción, la interconexión de fronteras, el mantenimiento la adaptación y la dirección. El subsistema de producción genera productos y servicios de la organización. El subsistema de frontera es el responsable de los intercambios con el entorno. Incluyen actividades como la compra de provisiones o comercialización de productos. El subsistema de mantenimiento mantiene libre de problemas a la operación y conserva los elementos organizacionales humanos y físicos. Los subsistemas de adaptación son responsables del cambio y la adaptación organizacionales. La dirección es un subsistema distinto, responsable de coordinar y dirigir a los demás subsistemas de la organización.

En la configuración organizacional las diferentes partes de la organización están diseñadas para llevar a cabo las funciones clave del subsistema. Henry Mintzberg (citado por Datt, 2007 en pág. 16), propone un modelo que afirma que toda



organización consta de cuatro partes. Estas partes pueden variar en cuanto al tamaño e importancia según el entorno organizacional, la tecnología y otros factores.

*A continuación se describe estos cuatro factores:*

Centro técnico está compuesto por las personas quienes realizan el trabajo básico de la organización. Desempeña la función de producción del subsistema y en realidad genera la salida de productos y servicios de la organización. Tiene lugar la transformación de entradas y salidas.

El soporte técnico ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados buscan en el entorno problemas, oportunidades y desarrollo tecnológicos. Es responsable de la creación de innovaciones, al tiempo en que ayuda a la organización a cambiar y adaptarse.

La función del soporte administrativo es responsable de que la operación marche sin dificultades y el mantenimiento de la organización, incluyendo el de sus elementos humano y físico. Comprende las actividades de recursos humanos como el reclutamiento y la contratación de personal, el establecimiento de prestaciones y compensaciones, y la capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento de edificio y la reparación de maquinaria.

La dirección es un subsistema distinto encargado de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización. Esta proporciona guía, estrategia, metas y políticas para la organización total o divisiones importantes. Los mandos medios gerenciales son los responsables de la implementación y coordinación en el nivel departamental.

### 1.3. Características de la Organización

Es de suma importancia destacar las características de las organizaciones, sobre todo porque en ellas se encuentran inmersos los recursos humanos los cuales son objeto de



estudio de esta investigación, además de la estrecha relación con la estrategia del negocio. Por lo que vemos a las organizaciones dentro de las actividades dinámicas y existentes en su interior.

Por su parte Datt (2007) menciona que las organizaciones tienen rasgos que las describen, como se describen los rasgos físicos y de personalidad de la gente.

Las dimensiones organizacionales o características se pueden dividir en dos tipos: estructural y contextual. Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización, crean una base para comparar organizaciones. Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados que son la base de la estructura de una organización y de los procesos de trabajo.

*Las dimensiones estructurales contienen:*

La formalización que pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puesto, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. La formalización muchas veces se mide mediante el simple conteo del número de páginas de documentación que existe dentro de la organización.

La especialización es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñará solo una pequeña cantidad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados



desempeñarán una gama amplia de tareas de trabajo. La especialización algunas veces se conoce como división laboral.

La jerarquía de autoridad se refiere a quien reporta a quién y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por las líneas verticales en el organigrama. También está relacionada con los tramos de control (número de empleados que reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es pequeño, la jerarquía tiene a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad será menor.

La centralización se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada. Las decisiones organizacionales que pueden ser centralizadas o descentralizadas, incluyen la compra de equipos, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización.

El profesionalismo es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados; es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Se mide como el número promedio de años de educación de los empleados.

Las razones de personal se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas.



*Continuando con Datt (2007) las dimensiones contextuales se dividen en:*

El tamaño es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados. Otras mediciones como las ventas o los activos totales reflejan la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas.

El entorno incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.

Las metas y estrategias de la organización definen el propósito y las técnicas competitivas que las distinguen de otras organizaciones. Se describen como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que escribe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales.

Cultura organizacional es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdo y normas cruciales, compartido por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al comportamiento con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente, y representa el elemento aglutinante que mantiene unidos a los miembros la organización. Una cultura organizacional honesta descrita pero se hace patente en su historia, slogan, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas.



Las dimensiones contextuales y estructurales son interdependientes. Por ejemplo, el tamaño grande de la organización, una tecnología de rutina, y un entorno estable tienden a crear una organización que tiene una formalización, especialización y centralización mayores.

Estas dimensiones proporcionan una base para la medición y análisis de las características que no pueden ser vistas por el observador casual y revelan información importante acerca de una organización.

## 1.4. Elementos de la organización

Además de conocer los tipos de organización, sus características y detalles es también importante considerar los elementos básicos que participan en ella, de los cuales se desprende:

**Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos

**Sistematización.** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

**Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

**Jerarquía.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

**Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.



Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

Pero vayamos a conocer más del comportamiento de las empresas, por medio de la psicología como rama social que nos ejemplifica las actuaciones de todos los que intervienen en la organización.

## 1.5. La Psicología en las Organizaciones

Es de suma importancia mencionar la definición de la psicología para partir a la concepción del porque de esta ciencia en las organizaciones.

La psicología de acuerdo a Morris (1997) es la disciplina que estudia los procesos psíquicos, incluyendo procesos cognitivos internos de los individuos, así como los procesos socio cognitivos que se producen en el entorno social, lo cual involucra a la cultura. El campo de los procesos mentales incluye los diversos fenómenos cognitivos, emotivos y conativos, así como las estructuras de razonamiento y racionalidad cultural. De ahí, que la psicología como ciencia hable de cualquier individuo dentro de cualquier entorno basado en los esquemas de comportamiento que proyecta, siendo este observable en todo momento.

Por su parte, la psicología organizacional es una rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones. Lo cual a partir de estas dos concepciones; concluimos que la psicología como ciencia de



estado de los individuos debe estar dentro de la organización por el simple hecho de contar dentro de sus recursos con el factor humanos, y que dentro de ello, el impacto que el conjunto de personas tienen es determinante para el adecuado desempeño en la misma.

Aunado a ello, la psicología organizacional nos ha conducido a la certeza de que las personas somos verdaderamente más productivas cuando logramos establecer relaciones igualitarias y participativas en nuestro ambiente de trabajo, que favorece la comunicación, que permite la omisión de errores de gran costo, que a su vez fortalece la mayor comprensión y auto desarrollo como individuos y que también en lo individual permite el cumplimiento de algunas necesidades básicas y de autorrealización para el ser humano.

Esta disciplina se desarrolló ampliamente en las últimas décadas, con un enfoque interdisciplinario, en virtud de la problemática del manejo de los recursos humanos. Ha recibido valiosas aportaciones provenientes de la investigación, acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y autoestima.

Schutz (1955) oriento sus trabajos a la identificación de las personas que hace más productivos a los grupos, y llego a descubrir sus implicaciones en el comportamiento, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes.

Esto ha llevado a que la psicología organizacional permita comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Considerando que el estudio de esta rama científica debe hacerse bajo el enfoque de sistemas, con el propósito de integrar a la misma psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, interés que se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficios y modo de evaluar su eficacia.



De acuerdo a Zepeda (1999) la psicología ha ampliado su campo de acción dentro de las organizaciones. Se ha aplicado ya ha instituciones de todo tipo como empresariales, gubernamentales, sociales, de beneficencia, políticas, religiosas, etc. Frecuentemente , en ellas identifican como parte de sus requerimientos : a) lograr que sus integrantes adopten con profundidad su filosofía y participen activamente en la consecución de sus fines organizacionales; además, que sean más productivos o ayuden a captar nuevos y más prometedores segmentos de mercado, o bien se conviertan en los mejores servidores públicos y dar así un buen servicio; b) que sigan con entusiasmo a sus líderes formales y que se mantengan permanentemente motivados; c) que se orienten al trabajo en plena integración con los demás miembros, solucionando de la mejor manera los conflictos interpersonales surgidos entre ellos; d) que promuevan y adopten los cambios y las trasformaciones requeridos institucionalmente; e) que usen lo mejor de su creatividad y de su habilidad para tomar decisiones con el propósito de solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones.

Zepeda (1999) cita a diversos científicos para definir a la psicología organizacional, Schütz (1982) la concebía como parte de la psicología industrial y describe su ámbito al considerar que el “psicólogo organizacional” estudia la persecución que esos aspectos (los elementos formales e informales de la empresa) tiene en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo, mientras que omite otros procesos como la selección de empleados, el adiestramiento y desarrollo, el liderazgo, la motivación, la satisfacción y la participación activa en el trabajo. Schein (1982) considera al psicólogo industrial como el precursor que estudiaba tradicionalmente, en las décadas de los 1920, 1930 o 1940, los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención del psicólogo organizacional quien ha podido incorporar una visión sistémica de los mismos.

La psicología organizacional definida por Zepeda (1999) es la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen



su impacto en las personas. Se entiende por fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con el grupo, con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es partir de 1980, y gracias a las teorías basadas en la calidad total y a la reingeniería a de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino, además a quienes son los beneficiarios de sus productos o servicios (clientes consumidores, usuarios, población objetivo) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales).

La psicología del trabajo y de las organizaciones, a veces simplemente llamada psicología laboral u organizacional, deriva de lo que inicialmente se llamó psicología industrial. Sin embargo la posterior incorporación de nuevos elementos, provenientes del área de estudio de la psicología social y aplicada a las organizaciones, marca una diferencia que no sólo es terminológica, sino también conceptual. Mientras la psicología organizacional enfatiza en un enfoque sistémico o estructural, poniendo el acento en las relaciones y procesos de la dinámica de la organización, a la vez que opera con una idea de organización más amplia, que incluye a las instituciones no laborales o empresariales (escuelas, hospitales, etc.), la aproximación al tema de la psicología del trabajo o laboral se ocupa de todos los aspectos psicológicos del trabajo humano (tales como la ergonomía, el análisis de puesto, o la selección de personal), pero poniendo énfasis en el comportamiento individual, en la manera en que individuo actúa en su contexto laboral, en el carácter de su relación individual con la organización empresarial en la que trabaja.



La denominación psicología del trabajo y de las organizaciones aspira a englobar ambos enfoques y tiene por objeto el estudio y la optimización del comportamiento del ser humano en las organizaciones, fundamentalmente en contextos laborales, profesionales y empresariales (industriales o no), pero también en otros ámbitos institucionales. Esta área de la psicología constituye, junto a la psicología clínica y la psicología de la educación, uno de los tres grandes ámbitos de aplicación de esta ciencia del comportamiento humano.

Por otro lado Mazabel (2000), lo define como la rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa.

Con el propósito de contar con un concepto más claro sobre psicología organizacional, a continuación se enlistan una serie de diferencias conceptuales con mayor precisión.

El estudio del comportamiento organizacional pronto se siente confundido por la enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional, vocacional y del trabajo se utilizan indistintamente. Además, se recurre a expresiones como comportamiento organizacional, psicología industrial y organizacional, ergonomía, etc.

- Psicología aplicada. Contrasta con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de la investigación psicológica.
- Psicología de los negocios. Un término ocasionalmente utilizado por consultores y científicos de la administración para referirse a los problemas de la administración cotidiana. Cada vez es más aceptado y puede usarse como sinónimo de psicología organizacional. Es posible que los críticos argumenten que la psicología de los negocios muchas veces asume la perspectiva de la gerencia y no la de los trabajadores.



- Psicología industrial. Posiblemente el primer término utilizado en esta área; reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaba los factores ambientales y físicos en el trabajo (factores humanos), la ergonomía y los grupos humanos. La ergonomía es ahora una disciplina interesante y de mayor amplitud.
- Psicología industrial y organizacional. Un término utilizado casi de manera exclusiva en Estados Unidos de América para incluir los viejos intereses de la psicología industrial y los más recientes de los psicólogos organizacionales. En gran medida sigue siendo sinónimo de psicología organizacional.
- Psicología ocupacional. Un término muy británico que se refiere a toda el área de investigación organizacional e industrial. En cierta forma, es confuso y ha dado origen al término más común psicología organizacional.
- Comportamiento organizacional. Un término empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías tomadas de la ciencia de la administración, la psicología y la sociología. En Gran Bretaña y Europa, tal vez los sociólogos sean mayoría en esta área, mientras que en Estados Unidos de América son los psicólogos.
- Psicología organizacional. Quizá el término más difundido que incluye todo el concepto de la psicología del trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Probablemente sea el término que resultará victorioso en la batalla etimológica. Sin embargo, quienes no son psicólogos se oponen al "epíteto de psicología" y, por tanto, prefieren el término comportamiento.
- Psicología vocacional. Un término utilizado para referirse a un área muy específica de investigación, principalmente interesada por las alternativas vocacionales, la "adecuación" de las características de los individuos y los requerimientos del puesto, así como las diferencias entre las personas en distintas vocaciones.
- Psicología del trabajo. Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional. Su simplicidad resulta sorprendente, pero



una vez más es posible que algunos investigadores sin grado de psicólogos se resistan a su uso.

A pesar de que la psicología organizacional tiene un campo de reciente creación y se sustenta no solo de la psicología sino también de otras ciencias no menos importantes como la sociología, la antropología y la administración.

Sin embargo el estudio de esta disciplina en las organizaciones marca una ruta de conocimientos y experiencias para los psicólogos, que los convierte en elemento importante para el desarrollo de las empresas.



## Capítulo II. CLIMA LABORAL

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores. La forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe el clima de trabajo y los componentes de su organización.

### 2.1. Antecedentes

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Es oportuno mencionar de acuerdo a Luc Brunet (2004), que el clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad. Es una configuración particular de variables situacionales. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular. Este, determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.



El clima es fenomenológicamente al individuo, quien por lo contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza. También el clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en el individuo que efectúan una misma tarea. Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente); puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Comencemos definiendo el concepto de “clima”, teniendo en cuenta que es un concepto que, en el uso cotidiano ofrece dos connotaciones diferenciadas que se trastocan mutuamente. El sentido original es de corte meteorológico, y el segundo en sentido metafórico o figurado es psicosocial. No obstante, los textos y manuales de consulta, tales como diccionarios o enciclopedias suelen casi circunscribirse a la connotación meteorológica. En su sentido meteorológico, el clima es un conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes.

El hecho de que el concepto de clima haya sido trasladado a la esfera social, resultando ser una metáfora de condiciones psicológicas que prevalece en una “región”. Actualmente la gente dedicada a estudiar las organizaciones se ha mostrado interesados en el tema de “clima laboral”, el cual ha pasado a ser un tema de estudio bastante afianzado en los últimos años. Esto no quiere decirse, que su elaboración teórica se encuentre en una etapa madura o que haya llegado a un acuerdo conceptual y metodológico.

Como lo señala Brunet (1987), toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, como aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio el trabajo representa entornos sociales y físicos que tienen sus



particularidades, de tal manera que el individuo aparece entonces como inmerso en un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Esto significa que la forma en la cual se comporta un trabajador dentro de una organización depende tanto de sus características personales como de la manera en que este percibe su clima de trabajo, a si como los componentes de la misma.

En tanto, si entendemos que la organización son las personas que están en ella, podemos decir, que cada una de ellas constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa. El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo los resultados del negocio. Así entonces el clima laboral, determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Por lo tanto, como lo señala Brunet (1987), en una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del propio clima.

De aquí, la importancia de analizar el clima de toda la organización por tres razones principales:

1. Detectar y evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener el cambio de los elementos específicos sobre los cuales hay que dirigir las medidas de acción a realizar.
3. Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta forma, se podrá ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que la administración de cualquier organización sea más eficaz.



## 2.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional, es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización (Datt, 2007).

En los últimos años, los teóricos de la organización han comenzado a reconocer el papel importante de la cultura en las organizaciones. El origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se origina hace cuarenta y cinco años con el concepto de institucionalización.

Schein (2000) menciona que, la cultura organizacional es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos a la obtención de las metas organizacionales. De hecho la cultura origina y define las metas.

En las organizaciones grandes se suelen desarrollar sub culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Estas culturas se encuentran definidas por la denominación de los departamentos y la división geográfica.

*Existen dos tipos principales en la organización:*

**Grupo formal:** es creado por la misma organización y su fin es el logro de las metas establecidas. Dentro del grupo formal, existen dos sub grupos:

***Grupo de mando.*** Se encuentra establecido en el organigrama; comprende a los empleados subordinados que reportan directamente a un supervisor determinado.

***Grupo de Tarea.*** Comprende a los empleados que trabajan juntos para completar una tarea general o particular.



**Grupo informal:** surgen naturalmente con el trato de los empleados integrantes de la organización, en donde con el paso del tiempo, se da una amistad.

***Grupo de amistad.*** Sus miembros tienen en común, edad, creencias, orígenes, etc. Estos grupos suelen extender sus interacciones y comunicación más allá de las actividades (Gibson 1984; en Gómez, 2004).

Ahora bien, el constructo “clima organizacional”, fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman, en 1960, citado por Brunet (1992). Sus orígenes teóricos no están claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como ambiente laboral, cultura organizacional, etc. Tal parece que este constructo está formado por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, las Gestalt y la escuela Funcionalista (Gómez, 2004), estas dos escuelas concuerdan en enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con este. Los individuos tienen la necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanza así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea (Brunet, 1992).

Los constructos de clima y cultura organizacional se han desarrollado de forma paralela en distintas ramas de la psicología, sociología y antropología, en sus aplicaciones al estudio de la organización. La evolución es paralela, ya que las raíces teóricas han sido diferentes. Los estudios iniciales sobre clima organizacional se pueden encontrar en la literatura de la psicología social, que data de los años 30's con las investigaciones de Lewin y colaboradores (1948-1951), siendo a partir de mediados de los cincuentas, cuando el concepto de clima se utiliza en las investigaciones de una manera más frecuente, con la posterior adopción de concepto en los sesentas por los investigadores, como el indicador del carácter de la organización.



Los investigadores del clima se centraron particularmente en las percepciones de los operarios, de aspectos directivos, y sociales del medio ambiente de trabajo, usando métodos cuantitativos para recuperar los datos. El uso del constructo de clima, como variable descriptiva de la efectividad organizacional y como predictor, se ha venido utilizando con diferentes operacionalizaciones sin que existiera un debate amplio sobre la definición, medida y la introducción de aspectos subjetivos. Por el contrario, los investigadores de cultura organizacional dedicaron más empeño a debatir cuestiones que ha realizar mediciones, debido a una mayor aplicación heterogeneidad del constructo. Adoptaron de la antropología el término de cultura y empezó a ser aplicado al análisis organizacional en los 50's (Pettigrew, 1979).

### 2.3. Definición de Clima Laboral

Hoy en día se sabe de la importancia del conocimiento del clima laboral por la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, considerándose fundamental en el desempeño, satisfacción y productividad de los trabajadores; y del impacto en los indicadores de este en la empresa.

El clima laboral es un elemento central dentro del desarrollo organizacional, considera condiciones subjetivas propias de las relaciones sociales entre los miembros que componen las estructuras internas de la organización como una herramienta de evaluación que ayuda a proyectar el desempeño organizacional; las condiciones subjetivas están referidas en términos de percepciones, en tanto interrelaciones de los miembros que componen la organización con sus compañeros y con la organización (Tunal, Camarena y Pontón, 2007).

El clima laboral se define como un conjunto de características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella. Es una característica colectiva, creada a partir de interacciones personales y que tiene un



interés especial debido a su relación con la satisfacción y la productividad dentro del concepto de calidad total (Muñoz, Coll, Torrent y Linares, 2006).

Para Chiavenato (2000) el clima es el conjunto de cualidades, atributos y propiedades de un ambiente de trabajo concreto, que se dan a través de la percepción, sentimiento y experimentación de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral, dando origen a una vivencia real subjetiva que depende de las percepciones y las valoraciones individuales (valoraciones que pueden ir desde salud, equidad, seguridad, nivel de expresiones, nivel de ingreso, calidad de actividades, nivel de formación, prestigio, etc., que se dan al interior de la organización).

Mientras que para Guedez (1998; en Chiang, Núñez y Salazar 2007) el clima organizacional es una característica del medio ambiente laboral, percibida directa o indirectamente por los miembros de las instituciones. Al igual que la satisfacción laboral, condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es quien determina en las organizaciones en las personas “enraizamiento, arraigo y permanencia”.

Entonces el clima permite conocer cuál es la percepción que tiene los miembros acerca de sus distintas características, que perciben las distintas personas respecto al ambiente y al entorno laboral en relación con las características de la estructura (normas, tareas, jerarquías, etc.) y con los procesos de la organización (estilos de dirección, comunicación, conflictos, etc.). Por otra parte, al estar el clima directamente relacionado con las actitudes, influye de forma decisiva en el comportamiento de las personas (Rodríguez, Díaz, Fuentes y Martín, 2004).

Así mismo el clima organizacional actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentra en la base misma que estos hacen de su ambiente y de su trabajo. El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los



empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deberán adoptar (Labrada, 2008).

Existen diferentes modelos y perspectivas bajo las cuales se ha abordado el estudio del clima laboral, el problema para clasificar las investigaciones que hasta ahora se han llevado a cabo, radica en que la confusión de la investigación del clima no está directamente relacionada con las definiciones, sino con el nivel de análisis (Shneider y Snider, 1975 en Gómez y Vicario, 2008).

A pesar de que las investigaciones y mediciones del clima laboral ocupan una posición en la psicología organizacional, las definiciones, las técnicas de medición y los resultados que se han obtenido son altamente diversos y aun contradictorios. Brunet (1992; en Gómez y Vicario, 2008) analizó la documentación respecto al tema y encontró que el estudio del clima está constituido por grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes y no se definen claramente:

La escuela de la Gestalt (Achilles, 1983; en Romero, 2010) se centra en la organización de la percepción (una totalidad organizada y significativa), en el interior de este acercamiento se relaciona dos principios importantes de la percepción del individuo:

- Capta el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Los individuos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo.

El clima como una gestalt basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en determinados contextos; o dicho de otro modo, el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencias y de conductas que llevan a cabo, o de terceras partes presentes en la



situación, constituyen el clima de la situación (Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez, 2004).

Mientras tanto, la escuela funcionalista, postula que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio por que no tiene este mecanismo. De esta forma, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima (Achilles, 1983; en Romero, 2010).

A su vez la teoría de Campo (Gómez y Vicario, 2008) consideran el comportamiento, como una función de la persona implica y su entorno, realiza un esfuerzo por expresar las relaciones que existen entre el individuo y su ambiente en forma de mapa o diagrama tipológico en donde se puede indicar al ser humanos como un círculo, cuadrado o figura elíptica, representando el ser humanos dentro de la figura, y todo lo existente fuera de esta figura perteneciente a otro fenómeno, ya sea de fuerzas ambientales o al espacio vital (ver figura 1).



**Figura 1.** Modelo de la Teoría de Campo de Lewin  
(Gómez y Vicario, 2008 pp. 16)

Uno de los conceptos claves de esta teoría es el de “espacio vital”, el cual incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico. Esto significa que para entender porque



una persona se comporta de una determinada manera, se debe conocer tanto a la persona como a su ambiente y la relación entre ambas.

Gibson (1984; en Gómez, 2004), realizó un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refiere a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. El clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, dependiente de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.

Se percibe el clima de una empresa en función de las necesidades que la organización puede satisfacer a sus empleados, la otra medida perceptiva, más que enfocarse a las necesidades, se orienta a la percepción que tiene un trabajador de los atributos organizacionales (Labrada, 2008).

La percepción que tienen los individuos de su entorno laboral incluye, por tanto, diferentes aspectos de la organización. Cada persona, desde su posición y lugar de trabajo, puede percibir distintos tipos de factores y procesos de la organización, de tal manera que unos pueden afectar a toda la organización, como la estructura, el sistema de dirección, los sistemas de recompensas, etc., y otros pueden afectar el nivel de cada departamento o grupo de trabajo, como los procesos de comunicación, los conflictos, el control, etc. (Rodríguez, et. al. 2004).

Según Show (2002; en Delgado, Bellon, Martínez, Luna, López y Laderlli 2006) el clima organizacional es la percepción del cómo se siente una persona en un ambiente particular de trabajo y es uno de los determinantes más poderosos del desempeño profesional.



El clima laboral es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponer en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros (Quintero, Africano y Farías, 2008).

Likert (1970; en Romero 2010, pp. 11) lo definió como “el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización tales como las estructura, los procesos, los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. La forma en que los empleados ven a la realidad y la interpretación que de ella hacen, toma importancia particular”.

Si bien el clima de la organización se define como el conjunto de características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella. Es una característica colectiva, creada a partir de las interacciones personales, y que tiene un interés especial debido a su relación con la satisfacción y la productividad dentro del concepto de la calidad total (Muñoz, Coll, Torrent y Linares, 2006).

Ahora bien, después de haber descrito algunas definiciones de diversos autores, es conveniente conocer el tipo de clima que se pueden generar en la interrelación entre el colaborador y la organización.

## 2.4. Tipos de Clima Laboral

Cada área de trabajo tiene establecidas sus propias reglas de trabajo y de conducta que son independientes de las establecidas por la organización, y estas a su vez pueden ser diferentes entre áreas de trabajo. En conjunto, esto lleva a que existan diferentes tipos de clima organizacional, es decir cada área puede tener un clima diferente al de la otra área. Sin embargo, a pesar de esto existe un clima que predomina en toda la organización y que, de la misma manera, la perjudican o la benefician (Miranda, 2007).



Los tipos de clima organizacional que podemos encontrar según Rousseau (1988; en Furnham, 2006) hace una diferenciación de cuatro tipos:

1. Clima psicológico. Es la percepción individual de cada empleado, cada uno de ellos organiza su experiencia en el ambiente de acuerdo a diversos factores como los estilos de pensamiento individual, la personalidad, procesos cognoscitivos, la estructura, cultura e interacciones sociales, entre otras.
2. Clima agregado. Son las percepciones individuales promediadas en algún nivel formal jerárquico de grupos, departamento, planta, sector, etc. Es decir, que se construyen con base en la pertenencia de las personas a alguna unidad identificable de la organización, las percepciones de los empleados implican un significado compartido.
3. Climas colectivos. Surgen del consenso ante los individuos respecto a su percepción de los contextos y del comportamiento, es decir, a diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos formando las percepciones individuales (administración, experiencia laboral, tiempo en el puesto actual y edad) de los factores situacionales (tarea funcional, ubicación, cambios, etc.) combinándolas en grupos que reflejen resultados parecidos del clima. Se dice que la interacción juega un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas.
4. Clima organizacional. Refleja la orientación de los miembros de la organización, tanto interna como externa, parece ser que las percepciones del clima y las estructurales pueden compararse con las orientaciones exteriores o interiores del personal. Este clima puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Aunque el clima puede adoptar una interminable variedad de formas, Brown y Morberg (1983; en Díaz, 2008) describen cuatro tipos de clima organizacional.



- a) Clima organizacional orientado hacia el poder: quienes toman las decisiones tiene la jerarquía necesaria para determinar las condiciones de trabajo, por lo que el bienestar de los subordinados depende mucho de los deseos y caprichos de sus superiores; un ejemplo de esto son las empresas familiares.
- b) Clima organizacional orientado hacia el papel: este recalca el orden y la racionalidad; la competencia y el conflicto se regula mediante reglas y procedimientos, ya que valora mucho la predictibilidad y la estabilidad; por este motivo es difícil realizar cambios; un ejemplo de estos son los bancos, aseguradoras, instalaciones públicas y de bienestar social.
- c) Clima organizacional orientado hacia el trabajo: se orienta hacia el trabajo y sus objetivos específicos, proporcionan atención sanitaria de calidad, capturar un hecho del mercado, publicar un periódico, etc. La estructura de la organización, sus actividades, sus empleados se evalúan en término de la contribución a sus objetivos. La autoridad se considera legítima solo si se le ayuda a logra el objetivo, por lo que las reglas y reglamentaciones se descartan a no ser de que estas también contribuyan con los objetivos. Los empleados con las habilidades y conocimientos reciben un entrenamiento nuevo o son reemplazados. En esta se encuentran firmas aeroespaciales, orquestas, sinfónicas, equipos de futbol, etc.
- d) Clima organizacional orientado hacia la gente: aquí están orientados para servir a las necesidades de la gente, por lo que no espera que los miembros hagan cosas diferentes a sus valores. Los empleados se asignan con base a preferencias o necesidades de aprendizaje y, el desarrollo no necesita de recompensas, en esta se encuentran las organizaciones de investigaciones y desarrollo, consultoría, grupos civiles de voluntariado, etc.

De acuerdo a la mayoría de los conceptos de clima laboral, se mide a través de las percepciones individuales, pero para que exista un clima en determinado nivel (equipo,



unidad, departamento, organización) es necesario un grado de acuerdo o consenso entre las percepciones individuales (Gómez y Vicario, 2008).

Para Likert (1967; en Gutiérrez y Olvera, 2010) el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones de las organizaciones que estos perciben, por lo cual, la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que se tiene.

A partir de lo anterior, la percepción individual del clima se puede organizar en cuatro factores principales:

1. Parámetros ligados al contexto y a la estructura misma del sistema.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización.
3. Los factores personales tales como la personalidad y las actitudes.
4. La percepción que tienen los subordinados, los compañeros y los superiores.

A su vez, para ser más específicos, hay tres tipos de variables que determina las características propias de la organización (Likert, 1967; en Gutierrez y Olvera, 2010) ver figura 2.

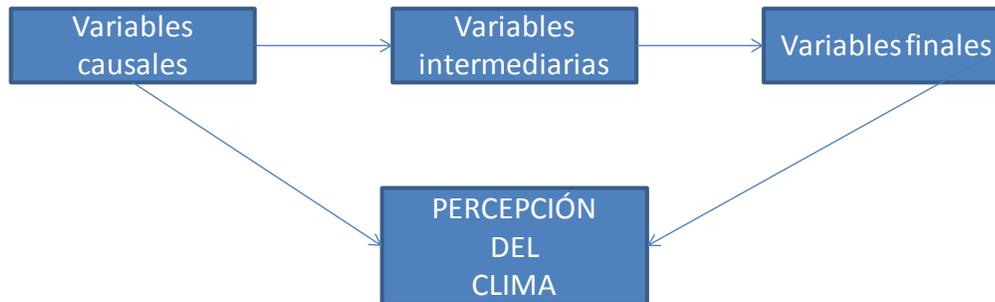
Variables causales: son variables independientes que determina el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Se distingue porque puede ser modificada o transformadas por los miembros de la organización y son variables independientes, es decir, si se modifican hacen que las otras también cambien.

Variables intermediarias: esta variable refleja el estado interno y de salud de la empresa como motivación y eficacia; de hecho son las que constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de dos precedentes. Estas son las que reflejan los resultados obtenidos por la



organización, por ejemplo, la productividad. Constituyen la eficacia de las organizaciones.



**Figura 2.** Clima global de una organización.  
Likert (1967; en Gutiérrez y Olvera, 2010 pp. 38)

La combinación de estas variables permite determinar dos tipos de clima organizacional. De acuerdo a Likert (1984; en Romero 2010):

El clima de tipo autoritario puede dividirse de la siguiente manera:

✓ **Autoritarismo explotador:**

En este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar bajo una atmosfera de miedo, castigo, amenaza y ocasionalmente de recompensas. Se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

✓ **Autoritarismo paternalista:**

Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas son los métodos utilizados para motivar o reprender a los trabajadores.



*El clima de tipo participativo que puede ser:*

✓ **Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados, la política, las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. La recompensa, los castigos y cualquier implicación se utilizan para motivar o reprender a los trabajadores.

Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo. Puede desarrollarse una organización informal, pero puede negarse o resistirse a los fines de la organización (Likert, 1984; en Romero 2010).

Existen diferentes climas organizacionales dentro de una misma organización, ya que Sikula (1979; en Díaz 2008) indica que las relaciones superior-subalterno, varían de un trabajo a otro, de un departamento a otro y de una planta a otra.

Sin embargo, Guillen (1999; en Díaz, 2008) indica dos tipos de clima que van a depender de las percepciones que realicen los empleados y que a su vez tienen una influencia en el comportamiento dentro de la organización.

**Benéfico:** cuando los miembros suelen valorar como adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo y el desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y las necesidades personales.

**Perjudicial:** esta se da cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema.



Cambell, Dunnette, Lawler y Weick, (1970; en Díaz 2008) mencionan en que la forma en que la organización trata a sus miembros, va a repercutir en el clima organizacional.

*Mencionan dos tipos de clima:*

- ✓ **Clima autócrata.** Que se refiere a que el empleado, se le da poca oportunidad de responsabilidades individual o toma de decisiones.
- ✓ **Clima democrata.** Al trabajador se le da más oportunidad de toma de decisiones y responsabilidades individuales.

En resumen, el clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una satisfacción de las necesidades de los integrantes. En cuanto al clima cerrado, se presenta en organizaciones burocráticas y reglas, en las cuales el empleado experimenta una insatisfacción muy grande frente a la labor y desconfianza respecto a las relaciones interpersonales (Gutiérrez y Olvera, 2010).

## 2.5. Dimensiones del clima laboral

El concepto de clima laboral se refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como las variables pueden afectar el desempeño del trabajador. El clima laboral es el resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, el estilo de liderazgo, la estructura de la organización y la comunicación. Se considera que el clima laboral llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden constituir al clima



organizacional, el elemento decisivo, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo (Gómez, et.al. 2001; en Gómez, 2004).

Existen una serie de factores que se deben tener en cuenta al momento de realizar un estudio sobre el clima laboral en una empresa, de manera semejante a como la hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estos aspectos deben permitir trazar lo más claramente posible la imagen del clima en una organización (Labrada, 2008).

Quintero, et. al. (2008) considera algunos factores que se encuentran relacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre las cuales se consideran (ver cuadro 1).

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	
Satisfacción del Trabajo	“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables, con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral, equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.
Autoestima	Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a la persona para mostrar sus habilidades.
Trabajo en Equipo	Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores



	<p>puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se puede evaluar su calidad.</p> <p>Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.</p>
Capacitación del Trabajador	<p>Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el propósito de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.</p> <p>Según Nash, (1989; Quintero, et. al., 2008) los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de los modelos.</p>

### Cuadro 1. Factores del Clima Organizacional

(Quintero, et. al., 2008 pp. 33-34)

Mientras que para Brunet (2002; en Ibarra, 2007) existen diversos factores dentro de la organización que pueden influir o afectar el clima organizacional. A continuación se explican algunos de ellos (ver cuadro 2).

FACTORES QUE INFLUYEN O AFECTAN EL CLIMA LABORAL	
<b>Clima laboral y estructura organizacional</b>	<p>Las empresas difieren en el nivel de su disposición jerárquica de sus productos, de su medio externo, de sus beneficios sociales, y de las posibilidades de recompensa que ofrecen a sus empleados. La estructura se refiere a la distribución física de las personas en la organización o incluso al nivel de la estructura en el trabajo y de las políticas que les son impuestas. En otras palabras, la estructura define las propiedades físicas de una organización que existe sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema. El concepto de estructura se distingue entonces del concepto de clima laboral ya que este se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.</p>



	<p>La estructura es un fenómeno objetivo que influye en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.</p>
<b>Tamaño y dimensión de la organización</b>	<p>Cuando más grande es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos y más riesgos tienen el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. Comúnmente es aceptado decir que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, fácilmente reemplazables y que consideran que el clima de su organización es frío.</p> <p>El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la empresa y sobre las relaciones interpersonales, así cuanto más grande sea una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas, las tareas, mediante leyes o definiciones que la rigen.</p> <p>Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y reducidas al mínimo a causa de la especialización de la tarea. La disolución del poder engendrada por los numerosos niveles jerárquicos confiere un sentimiento de anonimato u aislamiento. Hay que mencionar que los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. Mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como amigable, menos autocrática y más apta para renovarse.</p>
<b>Poder, Liderazgo y Clima Organizacional</b>	<p>Los diferentes tipos de clima organizacional pueden definirse en función de las diferentes formas de poder que usan los directores de la empresa. Por ejemplo, el clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas, el clima participativo, por una integración de los procesos de control y decisión.</p>
<b>Reglamentos y Políticas</b>	<p>Las políticas y reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima laboral. Estas acciones establecen un</p>



	<p>papel de trabajo para el empleado y determinan, el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado. Así el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Si las políticas y reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, este se podrá sentir cautivo dentro de una organización impersonal.</p>
<b>Evaluación del rendimiento</b>	<p>El clima laboral juega también un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de la empresa. La evaluación del desempeño se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo.</p>

## **Cuadro 2.** Factores que influyen o afectan el clima laboral

Brunet (2002; en Ibarra, 2007 p.p. 52-54)

Para poner en marcha un programa de evaluación, es esencial, establecer dentro de la organización un clima de confianza, de manera tal que la mayoría de los empleados sientan realmente la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no (Romero, 2010) ver cuadro 3.

Factor	Descripción
Comunicación formal e informal	<p>Plantea que los canales de comunicación siguen la cadena de mando establecida por la jerarquía de autoridad de una organización, dado a que los canales de comunicación formal son reconocidos como oficiales y autorizados es característico que utilicen comunicación por escrito. Sus requisitos indispensables son: claridad, precisión, pureza, síntesis, naturalidad y cortesía. Deben ser aplicados de manera natural y mesurada porque en caso contrario perdería su efecto.</p> <p>En tanto la comunicación informal es aquella que se da cuando las redes no describen por completo los canales de</p>



	comunicación de importancia. Estos surgen espontáneamente en la organización, no son planeados y siguen la corriente de simpatía y acercamiento entre los miembros de la misma. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión.
Relaciones interpersonales e intergrupales	Se refiere a las experiencias de interactuar con otros seres humanos que son capaces de producir cambios relativamente duraderos en la personalidad y compromiso. Las relaciones intergrupales se dan por la interacción entre las personas de dos o más grupos, las cuales tienen expectativas mutuas y se unen para satisfacer ciertas necesidades.
Imagen	Es la representación o figura que da una organización. Se debe definir la idea o impresión que tiene el personal sobre la institución en que trabaja. Así como también es importante conocer la imagen de la empresa en el exterior por parte de los clientes, proveedores y comunidad en general.

**Cuadro 3.** Factores del clima organizacional según Likert (1984; en Romero, 2010 p.p. 21-23)

Por otra parte, Fumham (2006), indica tres factores que originan el clima:

1. Fuerzas externas. Económicas, sociales, políticas, tecnológicas y mercado.
2. Historia organizacional. Cultura, valores y modelos de comportamiento de la organización.
3. Administración. La estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

Al hablar de componentes del clima se hace alusión a las variables que intervienen en su configuración, es decir, aspectos del entorno laboral y organizacional que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente (ver cuadro 4).



ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE LABORAL	
ESTRUCTURA	Es el conjunto de todos aquellos elementos y lineamientos que limitan y defienden el orden y la actividad humana de la institución, es decir, las organizaciones crean las estructuras para facilitar la coordinación de estas actividades humanas y controlar las acciones de sus componentes.
LIDERAZGO	Es la influencia interpersonal ejercida en cada situación y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de metas específicas, es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad de liderazgo.
MOTIVACION	Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización. Condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. El elemento de esfuerzo es la medida de intensidad, debemos buscar que este sea de calidad y que se dirija hacia metas organizacionales, de esta manera será compatible con aquellas y así quedarán satisfechas las necesidades de las personas.

**Cuadro 4.** Aspectos que influyen en el ambiente laboral  
Armstrong (1990; en Romero, 2010 pp. 22)

Gonzalez, Roma y Peiró (1999; en Alcover, et. al. 2004) presentan algunas variables que intervienen en su configuración, es decir, aspectos del entorno laboral y organizacional que influyen sobre el modo en que los miembros perciben su ambiente (ver cuadro 5).

Variables que intervienen en aspectos del entorno organizacional	
Factor	Definición
Autonomía	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo o que no se cuente con una supervisión estrecha.
Cohesión	Tipo de reacción (bien de cooperación, bien de conflicto) y entre los miembros, sociabilidad e intimidad.
Confianza	Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad e la dirección y



	apertura hacia las personas.
Presión	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la productividad.
Apoyo	Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación del trabajo e influencia jerárquica.
Reconocimiento	Sistema de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidad para crecer y avanzar en el trabajo.
Imparcialidad	Claridad, objetividad y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
Innovación	Posibilidad de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.
Cultura organizacional	Se refiere a los valores y a la presunción profundamente arraigada y dada por supuestos que orientan las creencias, las percepciones y las decisiones de los participantes.

**Cuadro 5.** Variables que intervienen en aspectos del entorno organizacional  
Gonzalez, Roma y Peiró (1999; en Alcover, et. al. 2004 pp. 181)

Un trabajo reciente es el de Martins y Terblanche (2003; en Palaci, 2005), quien señalan por ejemplo que los elementos básicos de la cultura organizacional (valores, creencias compartidas y comportamiento esperado de los miembros de una organización) influyen en la creatividad y la innovación.

Otro trabajo similar es el de Ahmed (1998; en Palaci, 2005) quien señala que la investigación parece apuntar al mismo conjunto de normas culturales críticas implicadas en promover e implementar la innovación y la creatividad, entre las cuales se enuncian:

Libertad y asunción de riesgo. El grado en el cual a los individuos se les da la libertad para definir y realizar su propio trabajo. Como atributos claves señala la libertad para experimentar, el desafiar lo establecido, la expectativa de que la innovación es parte del trabajo, libertad para intentar cosas y fallar, aceptación de los errores y el no castigarlos, así como permitir la discusión de ideas tontas.



Dinamismo y orientación al futuro. Definido como el grado en el cual la organización es activa y con miras al futuro, sus características claves son su disposición a no centrarse en el corto plazo, impulsar la mejora, actitudes positivas hacia el cambio y hacia el ambiente externo, dar poder de decisión a la gente y el énfasis en la calidad.

Orientación externa. El grado en el que la organización es sensible a los clientes y al ambiente externo, adoptando la perspectiva de los clientes y construyendo relaciones con todos los interlocutores externos (proveedores, distribuidores).

Confianza y franqueza. El grado de seguridad emocional que los empleados experimentan en sus relaciones laborales: cuando hay mucha confianza, las nuevas ideas salen a la superficie rápidamente.

Debates. El grado en el que los empleados se sienten libres para debatir asuntos activamente, y el grado en que los puntos de vista de la minoría son expresados fácilmente y escuchados con una mente abierta.

Interacción transfuncional y libertad. El grado en el que se facilita y fomenta la interacción entre funciones. Las características clave son la movilidad de las personas, el trabajo en equipo y la flexibilidad en puestos de trabajo, presupuestos y áreas funcionales.

Premios y reconocimiento. La forma en que los éxitos (o fracasos) son celebrados y reconocidos. Se señalan como atributos clave, entre otros, la valoración de las ideas, la atención y apoyo de la alta dirección, el respeto por las ideas nuevas, la celebración de logros y la puesta en marcha de las sugerencias.

Tiempo para la innovación y la formación. La cantidad de tiempo y formación que se les da a los empleados para desarrollar nuevas ideas y nuevas posibilidades y la forma en que las nuevas ideas son recibidas y tratadas.



Identificación corporativa y unidad. El grado en el que los empleados se identifican con la compañía, su filosofía, sus productos y clientes.

La organización como sistema social, está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, el elemento decisivo es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento del individuo en el trabajo (Gómez 2004; en Gómez y Vicario, 2008).

El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrolla una actitud aún más negativa debido al clima organizacional que percibe (Labrada, 2008).

La forma dimensional de evaluar el clima organizacional clasifica sus aspectos con base a una serie pre establecida de dimensiones, de las cuales se cree, captan o describen cabalmente el clima organizacional (Fumhan, 2006). Sin embargo, debido a esta visión “dimensional” del clima organizacional, diversos autores (Litwin y Stringer 1968, Campbell et. al. 1970, Marin, 1997, Wilson 2004, R. Moos B 1974, Tricket, Morán, y Volkwein, Dejoy, Vandenberg, Richarsony y McGrath, entre otros, 1992) han tratado de establecer cuáles son las dimensiones que lo conforman, de esta manera han determinado individualmente las dimensiones que consideran como componentes del clima organizacional. Es importante mencionar que aunque no todos los autores coinciden en las mismas dimensiones como componentes del clima organizacional, algunas de estas si son iguales con las de otros autores. La siguiente tabla muestra los



autores anteriormente mencionados y las dimensiones que ellos le atribuyen al clima organizacional (Miranda, 2007) ver cuadro 6.

Dimensiones para medir el Clima Organizacional	Litwin y Stringer (1968)	Campbell et. al. (1970, en Furnham, 2006)	Moss et. al. (1974, en Gatica y Huitron, 1997)	Moran y volkwein (1992, en McMurray, Scott y pace, 2004)	Marín (1997)	Wilson et. al. (2004)
	Estructura	Autonomía individual	Relaciones	Autonomía	Comunicación	Ayuda de la organización
	Responsabilidad	Grado de estructura el puesto	Implicación Cohesión Apoyo	Confianza	Liderazgo	Ayuda del compañero de trabajo
	Recompensa	Orientación hacia las recompensas y la consideración	Autorrealización u orientación hacia los objetivos	Cohesión	Sistema de recompensas	Participación e implicación
	Desafío		Autonomía Organización Presión	Ayuda	Estructura	Comunicación
	Relaciones		Estabilidad/Cambio	Reconocimiento	Relaciones interpersonales	Clima de salud y seguridad
	Cooperación		Claridad Control	Innovación	Compromiso y participación con la empresa	
	Estándares		Innovación Comodidad	Imparcialidad	Satisfacción en el trabajo	
	Conflicto de Identidad					

**Cuadro 6.** Tabla de dimensiones laborales de diversos autores (Miranda, 2007 pp. 40-41)



Guillen (2000, en Díaz 2008), indica que hay 4 dimensiones que determinan el clima: dimensiones de clima de seguridad, dimensiones de clima de creatividad, dimensiones de clima de comunicación, dimensiones del compromiso dual entre empresa y sindicato.

En suma, el clima está constituido por un conjunto de percepciones construidas en la interacción de las características personales, del grupo y de la organización.

Por lo que se refiere a las dimensiones que constituyen el clima, aunque con casi treinta años de experiencia, las que propusieron Pritchard y Karasick (1973; en Rodríguez, et. al. 2004) siguen siendo, las que gozan de mayor consenso, y por tanto, las que se presentan a continuación:

1. Autonomía
2. Conflicto frente a cooperación
3. Relaciones sociales
4. Estructura de la organización
5. Nivel de recompensa
6. Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración
7. Motivación para el rendimiento
8. Polarización del estatus
9. Flexibilidad e innovación
10. Centralización de las decisiones y apoyo

Estas dimensiones se deben analizar en el contexto de la organización mediante entrevistas y sesiones de grupo con miembros de los diferentes niveles de la organización, con la finalidad de conocer el clima existente, que estará en sintonía con la cultura que se haya desarrollado.



El hecho de que se haya optado por esta clasificación de dimensiones de clima no significa que existan muchas otras igualmente valiosas. En general existe bastante consenso en adquirir la existencia de un clima global o general que comprende a toda la organización, y tendría un carácter universal como es el caso de la propuesta de las dimensiones de clima que presentan Pritchard y Karasick (1973; en Rodríguez, et. al. 2004)

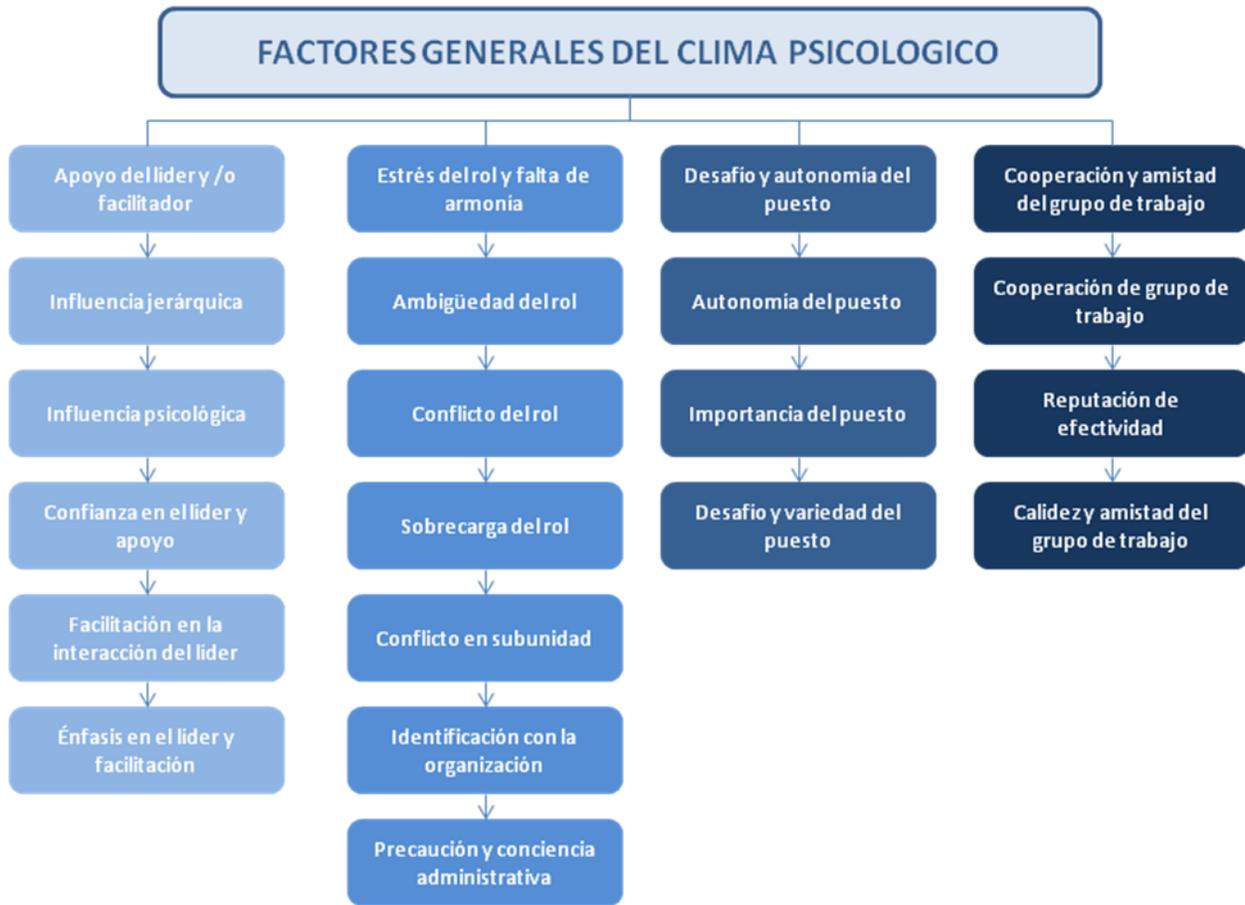
Locke (1976; en Landy y Conmte, 2005) reviso la literatura disponible sobre clima y concluyo que cuando los empleados “perciben“a la organización buscan cuatro dimensiones básicas:

1. Claridad, armonía y justicia
2. Desafío, independencia y responsabilidad
3. Facilidad de la tarea, apoyo y reconocimiento
4. Relaciones sociales cálidas y amigables.

Por su parte, James y McIntire (1996; en Landy y Conte, 2005) realizaron análisis estadísticos de la investigación existente sobre clima y propusieron cuatro dimensiones similares a las que denominaron:

1. Estrés del rol y falta de armonía
2. Reto y armonía en el puesto
3. Facilidad y apoyo para el liderazgo
4. Cooperación, amistad y calidez del grupo de trabajo.

James y James (1989; en Landy y Conte, 2005) descompusieron aun más estos cuatro factores. Como puede observarse, el modelo emergente del clima implica que este puede ser considerado un concepto estructural; puede aplicarse a cualquier organización (o división, departamento o incluso un grupo de trabajo) y que podrían obtenerse calificaciones o una serie de calificaciones que describieran el “clima” de la entidad (ver cuadro 7).



**Cuadro 7.** Cuatro factores de James y James  
(1989; en Landy y Conte, 2005, pp.523)

Existen varios autores que han medido al clima mediante instrumentos, cada uno maneja diversas dimensiones con el fin de lograr una aproximación cercana a lo que es el clima. Aunque se debe tomar en cuenta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización (Gutierrez y Olvera, 2010).

Para el análisis del clima organizacional y su medición se proponen más de dos y hasta once dimensiones, pero en todos los instrumentos se observan puntos de coincidencia entre ellos, así, si un test considera dos factores con varios subfactores u otros once o más, se ve que en realidad existen similitudes entre ellos y que al final permiten



determinar el clima organizacional. Parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. Nivel de autonomía que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa y de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores /Brunet; 2002 en Ibarra, 2007).

Estas dimensiones permiten trazar lo más puntualmente posible la imagen del clima organizacional en una empresa. Además de las dimensiones del clima organizacional, es importante conocer los enfoques o modelos que se han propuesto del clima organizacional para determinar su naturaleza (Gómez, 2004).

## 2.6. Causas y efectos del Clima Laboral

Las causas y efectos del clima de trabajo dentro de una organización se centra en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce. Tanto causas como efectos suelen confundirse, ya que los efectos que tiene el clima sobre la productividad y la satisfacción, con frecuencia apoyan las causas o naturaleza del clima (Villagómez, 2008).

El comportamiento de las personas que laboran en una organización depende de la percepción que ellos mismos tengan del clima organizacional; este comportamiento se puede entender a partir de ciertas causas y efectos que a continuación de tratan.



### **Tamaño y dimensión.**

De acuerdo a Brunet (1987), en muchas ocasiones en cuanto más grande es una organización y más numerosos son los empleados dentro de los departamentos (causa), existe más riesgo que se presente un clima caracterizado por la conformidad o la falta de compromiso (efecto). Los empleados se sienten impersonales, como “números” fácilmente reemplazables y consideran que el clima de la organización es frío. Por lo tanto, el clima de la organización está influenciado significativamente por el tamaño de la organización y, de este modo, tiene un efecto negativo sobre el proceso social al interior de la misma y sobre las relaciones interpersonales; cuando más grande sea el tamaño de la organización, será más fuerte el control, más formales y convencionales los papeles, más estructuradas las tareas mediante normas y los individuos percibirán de manera diferente el clima.

Adicionalmente, mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como menos autocrática, más centrada en los empleados, más amigable y más apta para renovarse.

Cabe señalar que las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas, tienden a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos y fríos, de este modo disminuye la creatividad de sus empleados y cuando más perciban mecanismos de control, menos querrán seguir innovaciones por el temor a ser castigados; en tanto que las empresas creadoras, promueven climas abiertos, participativos, humanamente cálidos y fomentan la creatividad del empleado.

### **Reglamentos y políticas**

Para Brunet (1987), las políticas y reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen efecto sobre la percepción del clima. Las acciones de la dirección establecen y determinan el papel del empleado y su comportamiento a seguir (causa).



Si las políticas restringen demasiado su comportamiento pueden crear una atmosfera autocrática y los empleados pueden sentirse oprimidos, a corto plazo pueden provocar una cierta eficiencia, pero a mediano o largo plazo se corre el riesgo de un bajo rendimiento, causado por la falta de motivación y reflejado en una alta tasa de rotación, ausentismo y hasta una huelga (efecto).

### **Satisfacción y rendimiento**

Brunet (1987) plantea que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo, toda vez que su satisfacción es la resultante emotiva a partir del rol que realiza y de la interacción dinámica de dos conjuntos de características: las necesidades humanas y la estimulación que pueda encontrar al desempeñar su trabajo. Cuando un individuo encuentra dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades (causa), entonces se puede pronosticar que estará satisfecho (efecto). Los empleados están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y sus papeles están definidos sin ambigüedad. La satisfacción varía según la percepción que tenga el empleado del clima organizacional.

Las principales dimensiones del clima implicados en esta relación son:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajador por parte de la dirección.



Según Brunet (1987) el rendimiento en el trabajo es la función de las capacidades del individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, en el efecto del clima sobre el rendimiento observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar.

Al hablar de clima organizacional, se corre el riesgo de utilizarlo como sinónimo de satisfacción en el trabajo, tal como lo postularon Friedlander y Margulies, Johannesson y Steers (citado en Brunet, 1987); sin embargo, la distinción entre ambos conceptos consiste en que el clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, mientras que la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización, es decir, la satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual.

Brunet (1987) señala que la distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

- Nivel de la abstracción utilizada: el clima organizacional se basa en las macro percepciones del ambiente de trabajo, mientras que la satisfacción en micro percepciones.
- Nivel afectivo implicado: la medida del clima es descriptiva, mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.
- Nivel de análisis implicado: en el clima organizacional la unidad de análisis es la organización, mientras en la satisfacción la unidad de análisis es el individuo.

### **Robos y Vandalismo**

El robo y vandalismo (efecto) representan pérdidas enormes; reparación de maquinaria dañada, reemplazo de productos robados y pérdidas de tiempo causadas por averiguaciones.

Hay que considerar que el comportamiento de los empleados es una consecuencia directa de la forma en como son tratados. La implicación del individuo dentro de una



empresa y la percepción de tener cierta influencia en el interior de la misma están ligadas a la interpretación psicológica que este da a las situaciones en las que participe de cierta forma. Los individuos que no pueden influir sobre su ambiente y que no se sienten implicados en el, terminan por mostrar síntomas de conformismo y de impotencia.

El robo y el vandalismo pueden ser causados por dos razones según Brunet:

1. Problemas personales: gastos familiares demasiado elevados, la atracción de ganancias personales, el daño a maquinaria para poder gozar de un periodo de descanso, entre otras razones.
2. Problemas organizacionales: salarios demasiado bajos, desacuerdo frente a ciertas políticas, medidas disciplinarias juzgadas como injustas, sentimiento de no ser reconocido o plenamente apreciado por sus superiores, entre otros factores.

La frustración para este autor, es un sentimiento que experimenta el individuo cuando aparecen obstáculos que interfieren en la búsqueda de sus objetivos personales u organizacionales. Las reacciones ante esta frustración son la agresión y la evasión.

El comportamiento agresivo se puede presentar de las siguientes formas: violencia verbal o física, el sabotaje, las huelgas, lentitud en el trabajo hasta el robo. En la evasión, el comportamiento individual llega a tomar formas socialmente aceptables como el ausentismo, el retraso o la rotación que constituye sobre todo la respuesta de comportamiento típico de frustración continua por parte del empleado.

Estos actos delictivos se podrían evitar en un clima participativo y abierto, debido a que los empleados desarrollarían un sentimiento de pertenencia a la organización y a los objetivos que los rodean, de este modo, el robo y el vandalismo serían actos prohibidos por las normas del propio grupo (Brunet, 1987).



### **Poder y liderazgo.**

Según Brunet (1987), los diferentes tipos de clima organización se pueden definir en función de las diferentes formas de poder que utilizan los directores de empresas. Por ejemplo, un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados, mientras que un clima de tipo participativo da origen a líderes orientados y preocupados por las relaciones interpersonales con y entre sus empleados.

De esta manera se puede entender que la causa es el tipo de clima (autocrático o democrático) y el efecto es la conducta que tiene el empleado que percibe el tipo de clima.

### **Relaciones de trabajo.**

En muchas ocasiones, las percepciones de tener poder y de jugar un papel importante dentro de la organización, establece una predisposición para el deseo de sindicalización por parte de los empleados (efecto). Cuando un individuo se siente preso al interior de un sistema totalitario de una organización fría, rígida y burocrática; consecuentemente buscará mecanismos que le permitan hacerse escuchar y, por ende, la sindicalización se vuelve un mecanismo legal, socialmente reconocida, el cual permite a sus afiliados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en un contexto de trabajo (Brunet, 1987).

De Courtiis y Le Louran (citados en Brunet, 1987) señala cuatro aspectos importantes del clima que pueden considerarse como causas que predisponen a los empleados a sindicalizarse:

1. Autonomía. La iniciativa y autonomía que dan a los individuos en el ejercicio de su trabajo.
2. Apoyo. El apoyo que ofrece la dirección a los empleados.
3. Reconocimiento. El estímulo otorgado por la organización para el trabajo bien hecho.
4. Equidad. El sentimiento de justicia y de igualdad que perciben los empleados.



En conclusión, el clima organizacional puede jugar un papel importante en los empleados en el deseo de sindicalizarse, por la que la sindicalización y las quejas pueden ser consideradas como medios de los cuales se vale el empleado para asegurarse de un control sobre su ambiente, adquiriendo poder en el mismo.

### **Accidentes, ausentismo y tasa de rotación.**

El accidente (efecto), puede definirse, según Brunet (1987), como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal cualquiera, causado por heridas, daños a la propiedad o daños personales a los compañeros de trabajo. Pueden señalarse dos posibles causas de accidentes:

1. Las externas, pueden referirse a las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas para el empleado, presentes en los lugares de trabajo.
2. Las internas, se refieren a los comportamientos personales peligrosos.

Si el empleado percibe el clima de su empresa como malsano, cerrado o rígido, puede llegar a desarrollar una actitud negativa frente al trabajo que realiza. En otras palabras, el clima puede determinar el nivel de riesgo a los cuales se puede exponer un empleado.

También el ausentismo (efecto) está relacionado con la percepción de un clima organizacional negativo, cerrado o autócrata (causa). A este último, Brunet lo define como un retraso temporal o momentáneo de un trabajador, causado por razones diferentes a las de una enfermedad; es una forma de escape parcial o temporal que se da en el empleado cuando sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones y busca la manera de retirarse por algunas horas o algunos días para tomar un respiro y reducir así la tensión.

Con respecto a la tasa de rotación (efecto), se puede decir que ocurre un fenómeno similar al del ausentismo. Así las empresas que tienen un clima autoritario o cerrado,



son susceptibles de una tasa más alta de rotación que las que tienen un clima participativo (causa).

Para Brunet (1987), la forma en que se determinan los papeles de trabajo en una organización, es también una causa de la tasa de rotación, ya que existe una relación muy fuerte entre la antigüedad de papeles, la satisfacción en el trabajo, la ansiedad, la tensión que se vive y el deseo de abandonar la empresa. Los empleados que perciben su papel con antigüedad y confusión dirían que su clima organizacional no tiene la claridad y precisión, que es frío, impersonal y demasiado conflictivo.

En general las causas de un clima favorable o positivo, son: un sueldo remunerador y justo, buenas prestaciones sociales; calidad en el liderazgo patronal, mismo que promueva la participación de los empleados; poca o nula hostilidad en las relaciones interpersonales y jefes; oportunidades de ascenso evidentes y; reconocimientos por productividad.

Un clima con estas características será percibido por los trabajadores como positivo, lo cual producirá un resultado o efectos positivos que se reflejarán en un índice moderado de rotación y de ausentismo de personal, en mayor productividad, en la satisfacción en el trabajo y en un bajo nivel de accidentes de trabajo. Por el contrario, las causas de un clima desfavorable se caracteriza por un sueldo que no satisface las necesidades básicas de los trabajadores, una mala supervisión, baja calidad en las relaciones humanas, no existe reconocimiento por el trabajo ni las oportunidades de ascenso.

Los efectos o resultados que se esperarían de un clima percibido así, serán un índice alto de rotación, baja productividad y rendimiento de trabajo e insatisfacción, entre otros (Villagómez, 2008).



## 2.7. Medición del Clima Laboral

A través del tiempo, diversos investigadores han desarrollado varios métodos para abordar el análisis del clima organizacional y muchos de ellos han sido validados.

Varios investigadores entre ellos Likert (1974), y Crane (1981) cit. Por Brunet (1987) han medido el clima diseñando cuestionarios pero cada uno de ellos evaluando factores diferentes ya que el número de componentes a medir depende de las características de cada organización. No obstante, hay factores comunes, señalados por los investigadores como: el tamaño de la organización, el liderazgo, las normas y políticas, la recompensa, la comunicación y las remuneraciones (Villagómez, 2008).

Se considera que el instrumento más utilizado para medir el clima dentro de una organización es el “perfil de las características organizacionales” de Likert que mide ocho componentes del clima; método de mando, fuerzas motivacionales, comunicación, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, planificación, dentro y objetivos de rendimiento.

Otros cuestionarios diseñados para investigar la percepción de los trabajadores son los de Cambell (1970). Likert (1977), Scheneider y Barttlet (1968), cit. por Brunet (1987), que miden el nivel de autonomía individual, el grado de estructura, el tipo de recompensas, la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus jefes.

Otro es el WES (Work Enviorenment Scale) que evalúa el ambiente social en todo tipo de unidades y centros de trabajo. Esta escala evalúa tres dimensiones fundamentales:

**Relaciones.** Está integrada por escalas de cohesión y apoyo, que evalúa el grado en el que los empleados están interesados o comprometidos con su trabajo, a su vez evalúa el apoyo que ofrece la dirección a sus colaboradores.



**Autorrealización.** Se mide por las escalas de autonomía, organización y presión, donde se observa el grado en el que se estimula a los empleados por ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones.

**Estabilidad /Cambio.** Se evalúa a través de las escalas de control, innovación y comodidad. Estas escalas valoran el grado en que los empleados conocen la rutina de sus tareas, como son aplicadas las normas y métodos de trabajo.

Las escala de clima social en el trabajo, desarrollada por H.R. Moss, y adaptada al castellano por Fernández, Ballesteros, evalúan las características socio ambientales y las relaciones personales e trabajo.

De acuerdo con Toro (1998), las encuestas más reportadas en la literatura técnica que busca identificar variables o conceptos claves del clima se encuentran:

- a) Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe.
- b) Índice de clima organizacional de Stem
- c) Cuestionario de clima organización de James y Sells
- d) Encuesta de calidad de empleo de Kahn
- e) Cuestionario Michigan de evaluación organizacional de Camman
- f) Escala de ambientes de trabajo de Moss
- g) Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OC DQ) de Halpin y Croft
- h) Escala del ambiente universitario de Pace
- i) Cuestionario de salud organizacional de Milles
- j) Cuestionario descriptivo de clima organizacional (CKL) de Kettering

Algunos de estos instrumentos se tomaron para la orientación de diversas investigaciones en donde, por necesidad específica de las organizaciones se ha formulado el cuestionario o encuesta cuyo fin es la medición del clima laboral.



En conclusión, el clima laboral es un conjunto de valoraciones experimentales y vivenciales, definidas por los miembros de la organización que impactan en su comportamiento y su relación con el compromiso.



## Capítulo III. TEORÍAS DEL CLIMA LABORAL

Existen una serie de teorías que permiten contar con una amplia apreciación del estudio del clima organizacional; basándose en un concepto básico que es la satisfacción de las necesidades humanas.

Por ello, que a continuación se describen algunas teorías que de acuerdo su función se dividen en dos tipos: teorías de contenido y teorías del proceso.

### TEORIAS DE CONTENIDO

#### 3.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

La escala de las necesidades de Maslow; se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit; al nivel superior lo denominó autorrealización, motivación de crecimiento, o necesidad de ser. La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow disponemos de:

**Necesidades básicas:** Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.



- Necesidad de mantener la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

***Necesidades de seguridad y protección:*** Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

***Necesidades de afiliación y afecto:*** Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

***Necesidades de autoestima:*** Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, un alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.



- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

***Necesidades de Autorrealización:*** Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

### 3.2. Teoría ERC de Clayton Alderfer

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano). Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente



con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

### 3.3. Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg

La Teoría de la Motivación- Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores, son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: *la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente*. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación satisfacción. Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo en sí) sí producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.



### 3.4. Teoría X y Y (Douglas Mc Gregor)

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contiene una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo.

Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, y trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista. Es la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano. Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones. Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.



### 3.5. Teoría de las Necesidades Secundarias de David McClelland

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades (Valencia, 2003). Plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación, que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro, que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder, que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones. McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario desempeño) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos). Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones.



## TEORIAS DE PROCESO

### 3.6. Teoría de las Expectativas de Vroom

La Teoría de las Expectativas (Gómez y Luengo, citado por Vázquez, 2008) da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el desempeño esperado de los trabajadores. El desempeño esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales. La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen desempeño (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales). Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su desempeño, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado desempeño esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el desempeño esperado.



### 3.7. Teoría de la Equidad

Añade una idea que define que los individuos valoran su recompensa en comparación con la recompensa de los demás. No solo es suficiente que la recompensa está directamente relacionada con las expectativas. Además debe ser justa.

La teoría de la equidad plantea que para que sea realmente motivarte la recompensa debe ser justa, en caso contrario se plantea dos situaciones:

**Inequidad negativa;** el individuo percibe que su recompensa es menor que los demás para los mismos resultados, se siente menospreciado y por tanto, frustrado, la recompensa no incentiva al individuo.

**Inequidad positiva.** El individuo percibe que su recompensa es mayor que la de los demás para los mismos resultados. En un primer momento se siente muy valorado y su motivación es alta. Pero con el paso del tiempo se desarrolla una especie de sentido de culpabilidad que tiene a la desmotivación.

### 3.8. Teoría sobre la Modificación del Comportamiento o del Refuerzo (Watson, Skinner, Luthans y Kreither)

Llamadas también del aprendizaje o modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación relacionada a los afectos que ejercen el ambiente sobre la conducta de los individuos.

Estas teorías sostienen que el comportamiento tiene causas externas controladas por reforzadores, es decir consecuencias que cuando siguen de inmediato a una respuesta aumentan la probabilidad de que se repita este comportamiento.



Al seguir estas teorías, los administradores pueden influir sobre el comportamiento de otras personas, el reforzar actos que juzgan positivos, no sobre las sanciones, los administradores deben ignorar y no castigar un comportamiento indeseable.

Las pruebas indican que es indudable que el reforzamiento es una influencia importante sobre el comportamiento en el trabajo, aunque este no es la única explicación de las diferencias en la motivación de los empleados (Valencia, 2003)

Sin embargo de acuerdo a su fundamento se tienen otras teorías sobre el clima laboral encaminadas a la percepción del individuo y no a cómo reacciona con su medio como lo menciona las teorías anteriores.

Brunet (2004) menciona a la primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.



Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y colaboradores (1998, citado por Brunet 2004), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.



Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad.



## METODOLOGIA

### 4.1. Objetivo del Estudio

Medir el Clima laboral del personal sindicalizados y no sindicalizado de una empresa química del Parque Industrial Lerma.

### 4.2. Tipo de Estudio o investigación

De acuerdo a Tamayo (1981) es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio realizado, ya que cada uno de estos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico. Por ello, se debe indicar el tipo de investigación, si es, histórica, descriptiva o experimental. Si es un estudio causal, exploratorio o productivo.

Para esta investigación, el tipo de estudio utilizado fue **descriptivo**, el cual es definido por Pick (citado por Vázquez, 2008) como el estudio que tiene como objeto principal, obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación; jerarquizar los problemas y derivar los elementos de juicio para estructurar políticas o estrategias operativas, es decir que el investigador solo requiere describir el fenómeno tal y como se presenta en la realidad, para con ello, formular su plan de trabajo.

### 4.3. Planteamiento del problema

Dentro de la organización se han generado cambios para el mejoramiento de procesos, formas de trabajo y nuevas estrategias para incrementar la productividad, además de inversión en maquinaria y equipos que permiten a la empresa ser más eficiente y competitiva, sin embargo el factor humanos se ha mostrado renuente a la aceptación



de dichos cambio, manifestando conductas como; resistencia, negación ante nuevos procesos, falta de comunicación entre jefes y subordinados; ausentismo, alto índice de rotación y escasa participación a los eventos y disposiciones que define la compañía. Por dicha razón, el interés de conocer el clima laboral radica en identificar y obtener un panorama más amplio de los aspectos que están definiendo este comportamiento.

De acuerdo a lo anterior; la pregunta de investigación fue:

¿Cuál es el clima laboral que existe en el personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del Parque Industrial Lerma?

#### 4.4. Definición de variables

La definición más sencilla de variable es la referida a la capacidad que tienen los objetos y las cosas de modificar su estado actual, es decir, de variar y asumir valores diferentes. Sabino (citado por Márquez, 2011) establece: *"Entendemos por variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo"*.

Briones (citado por Márquez, 2011) define: *"Una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes. . . son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición"*.

Dentro de la investigación se determinó la variable de estudio el clima laboral, el cual se tiene definido de la siguiente manera:



## CONCEPTUALMENTE:

El Clima laboral de acuerdo a Escart (2003) es definido como *"Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo"*.

Para Forehand y Gilmer (1965, citado por Escart 2003), es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.

## OPERATIVAMENTE:

El clima laboral se mide por medio de 6 aspectos como recompensas, poder de decisión, aspectos institucionales y de comunicación, liderazgo, procesos de trabajo y gente. Utilizando para ello, la escala de Likert de acuerdo a los siguientes criterios:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

## 4.5. Universo de Trabajo o Población de Estudio

Para Pick y López (citados por Zúñiga, 2008), la población "es el conjunto de individuos que forman el grupo de interés para la investigación".

Por cuestiones de confidencialidad no se mencionará el nombre de la empresa, sin embargo se dan a conocer sus características. Dicha empresa es del ramo químico,



productora de artículos de higiene personal y del hogar con más de 45 años de antigüedad. Está constituida por personal subdividido en; sindicalizados y no sindicalizados, con diversas áreas como, manufactura, logística, desarrollo de nuevos productos, calidad, seguridad e higiene, recursos humanos, mantenimiento y área comercial.

Se cuenta con 264 personas operativas y 112 administrativas siendo una población total de 376 colaboradores, los cuales el 57% son del sexo masculino y el 43% del sexo femenino; de edad entre los 18 y los 60 años; con escolaridad de primaria a maestría y con una antigüedad promedio de 7 años.

#### 4.5.1 Definición de la Muestra

El tamaño de la muestra es el número de sujetos extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la misma. Los objetivos de la determinación del tamaño adecuado de una muestra son estimar un parámetro determinado con el nivel de confianza deseado, detectar una determinada diferencia, si realmente existe, entre los grupos de estudio con un mínimo de garantía y reducir costos o aumentar la rapidez del estudio.

Existen dos métodos para seleccionar muestras de poblaciones; el muestreo no aleatorio o de juicio y el muestreo aleatorio o de probabilidad. En este último todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra. Por lo que se tomara el primero, considerando que la única exclusión será el personal que cuenta con menos de 1 año de antigüedad en la empresa, esto derivado de la experiencia que posee el colaborador al conocer ya el sistema de trabajo.

Por lo que el número de personas que participaron es de 290 colaboradores. De ambos sexos, con edades entre los 18 y 60 años de edad, considerando para ello 125 personas del sexo femenino y 165 del sexo masculino. Quedando fuera de la presente



investigación el resto de los colaboradores; los cuales cuentan con un contrato para trabajos eventuales.

## 4.6 Instrumento de investigación

El instrumento que se utilizó en esta investigación fue una encuesta de clima laboral diseñada por la empresa de estudio. Constituida por 69 reactivos en 6 dimensiones, como son: recompensas, poder de decisión, aspectos institucionales y de comunicación, liderazgo, procesos de trabajo y gente. Cada dimensión, considera los siguientes indicadores (ver cuadro 8):

<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADOR</b>
RECOMPENSA	Compensaciones Beneficios Reconocimiento por desarrollo
PODER DE DECISIÓN	Nivel de participación Plazo de la decisiones
ASPECTOS INSTITUCIONALES Y DE COMUNICACIÓN	Comunicación e información Medio de comunicación Imagen institucional Responsabilidad social empresarial
LIDERAZGO	Competencias del superior inmediato Liderazgo de la dirección
PROCESOS DE TRABAJO	Trabajo en equipo y cooperación Condiciones de trabajo (ambiente físico, recursos, seguridad) Organización de trabajo Innovación Calidad y enfoque al cliente
GENTE	Capacitación y desarrollo Calidad de vida Estabilidad Empleabilidad



### Cuadro 8: DIMENSIONES DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.

Adicional a ello, también se incluyen reactivos relacionados a compromiso, contexto y satisfacción, como variables externas que son de influencia al clima laboral.

La encuesta emplea una escala diseñada con los siguientes criterios a elección del participante:

---

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

---

Así mismo, el instrumento ya cuenta con una prueba de confiabilidad por medio de procesamiento estadístico. El cual no fue proporcionado por la empresa por ser de manejo interno y diseñado de acuerdo a lineamientos corporativos de la organización; basado sobre todo en los requerimientos del Sistema de Calidad ISO 9000:2008.

Para la aplicación de las encuestas fue de forma masiva. A través de dos medios, el primero comprendió la aplicación física, con el propósito de facilitar la participación de aquellos colaboradores que no sabían manejar un equipo de cómputo. El segundo medio fue aplicado electrónicamente para facilitar la pronta respuesta de los participantes y también el procesamiento de los datos.

Se dio la instrucción al personal de que la encuesta era personal y confidencial; que sus datos como; nombre, departamento, puesto, etcétera; no eran obligatorios; sin embargo, si era importante contestar cada una de las preguntas que contenía la encuesta.



## 4.7. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación, está definido como el "plan de investigación"; representa el método, el cómo pensar en el método que tendrá la investigación, es decir, es el camino que guiará al científico, investigador o estudiante, pero no utilizara cualquier método, sino el científico, así como las técnicas que utilizara, es decir, el cómo lo hará pero con técnicas científicas.

Por tanto, el diseño de la investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Definición del método de investigación
- Aplicación de instrumento
- Procesamiento estadístico
- Presentación de resultados
- Análisis de resultados
- Conclusiones
- Sugerencias

## 4.8. Procesamiento de la información

Posterior a la aplicación del instrumento, se concentraron las encuestas, y se analizaron los datos por medio de estadística descriptiva y también considerando los criterios que a continuación de determinan:

- Menor a 50% de puntaje es considerado como OPORTUNIDAD DE MEJORA
- Entre el 50% y 75% del puntaje es zona intermedia; ATENCION O ALERTA
- Y con una puntuación mayor a 75% el métrico representara una FORTALEZA



Son considerados también datos como participación por áreas de trabajo, género, nivel jerárquico y antigüedad. Posteriormente, de acuerdo al marco conceptual se reunieron los datos estadísticamente de acuerdo a los aspectos antes descritos, con la finalidad de obtener las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa en cuanto a su clima laboral y generar el plan de trabajo para el mejoramiento del mismo.

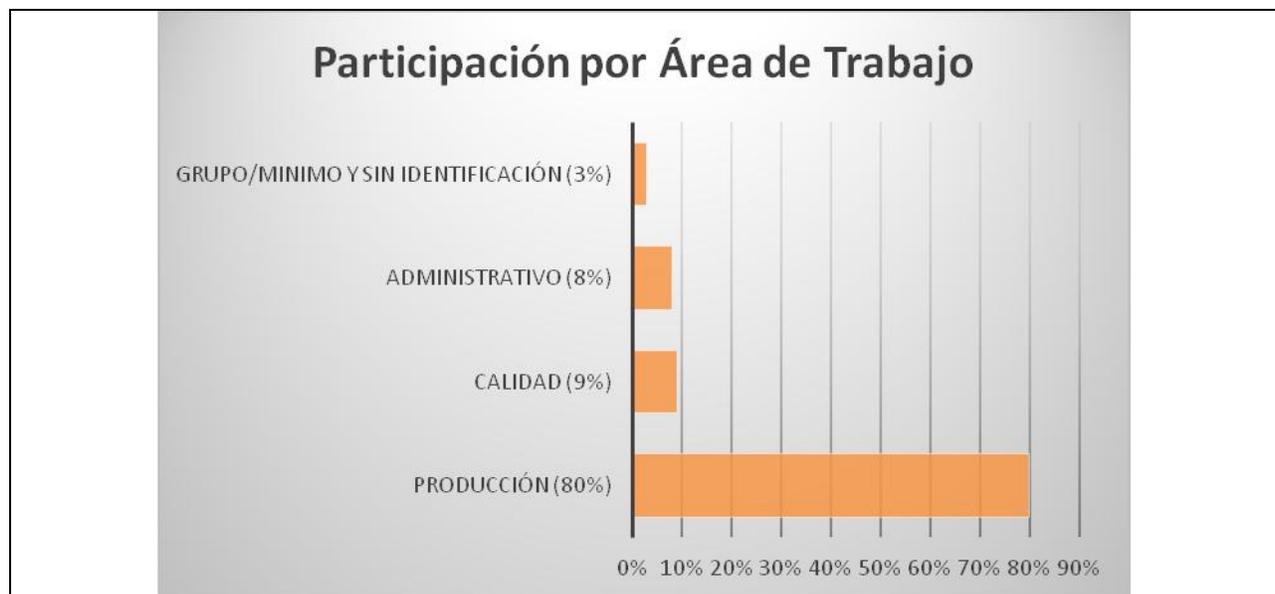


## ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente investigación tuvo como objetivo medir el clima laboral que existe en el personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa química del municipio de Lerma.

Para medir el clima se aplicó una encuesta definida por la empresa, a 290 colaboradores de todas las áreas, a excepción del personal que contaba con una relación laboral determinada o eventual.

La población estuvo comprendida por el área de producción, calidad, administrativos (finanza, recursos humanos, compras, comercial y dirección general); y el 3% sin identificación (ver figura 3).



**Figura 3: PARTICIPACIÓN POR ÁREA**



AREA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Producción (Fabricación, Envasado, Mantenimiento, Logística, Desarrollo de Nuevos Productos)	232	80%
Calidad (Calidad)	26	9%
Administrativo (Finanzas, Recursos Humanos, Compras, Comercial, Gerencia de planta)	24	8%
Grupo mínimo y sin identificación	8	3%

Dentro de la tabla se muestra que la participación de los trabajadores se encuentran concentrados en el área operativa. En seguida, el área de calidad y administrativo y al final; un grupo de 8 participantes que no se identificaron, esto debido a que la encuesta se aplico de manera anónima y confidencial.

En el siguiente grafico (figura 4) se muestra la participación de los trabajadores de acuerdo a su género, en el cual se denota que el género masculino obtiene la mayor participación; misma que se correlaciona con la cantidad de hombres y mujeres que existen en la población total de la empresa.

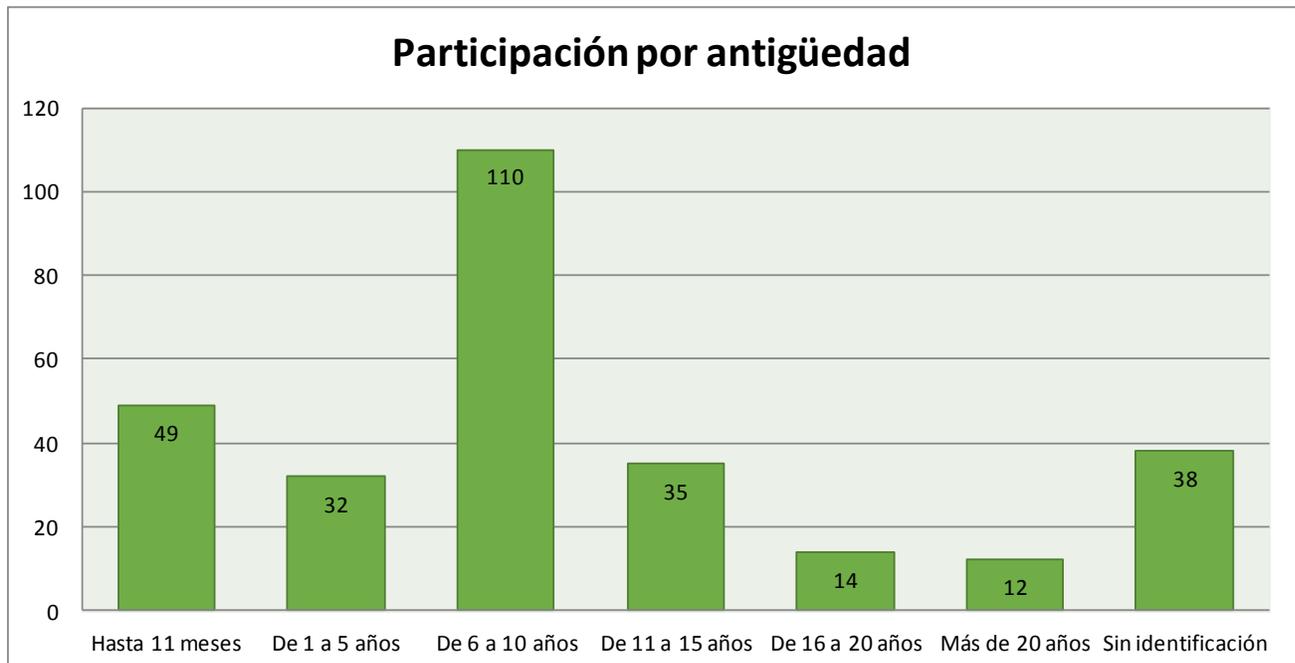
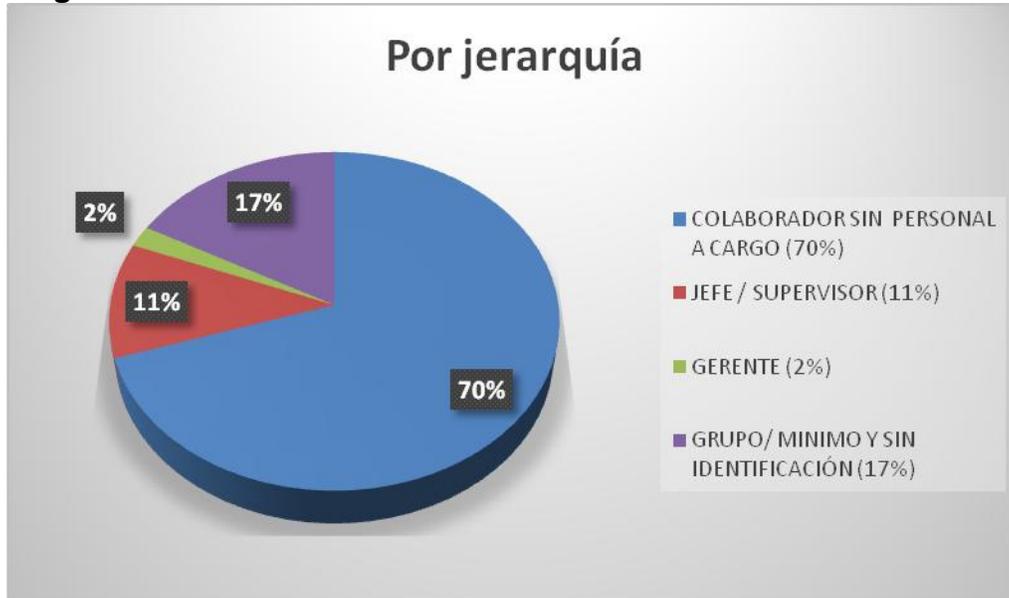
**Figura 4: LA PARTICIPACIÓN POR GÉNERO**





La participación en cuanto al Nivel Jerárquico (figura 5), es del 70% de los colaboradores no cuentan con personal a su cargo, el 11% son de nivel jefatura y/o supervisión, el 2% son gerencias y un grupo no definido o identificado que comprende el 17%.

**Figura 5: PARTICIPACIÓN DE ACUERDO AL NIVEL JERÁRQUICO**



**Figura 6. PARTICIPACIÓN POR ANTIGÜEDAD**



Como se ha podido apreciar en los gráficos anteriores, se dan a conocer algunas características de la población que nos ayudan a definir los planes de acción posteriores. Por otra parte, para contar con mayores elementos de análisis en la medición del clima laboral, a continuación se detalla, la participación por reactivos y porcentajes favorables o desfavorables de la encuesta aplicada.

### ANÁLISIS POR DIMENSIÓN

La encuesta estuvo compuesta por 6 dimensiones que permitieron medir el clima laboral, de las cuales se obtuvieron datos que nos permiten contar con una evaluación precisa en cada una de las esferas que comprende.

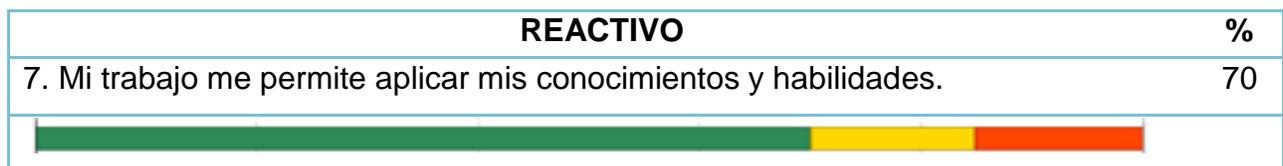
Por otra parte, para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos, se considero el porcentaje de favorabilidad el cual fue calculado de acuerdo a la puntuación mínima y máxima de cada ítem y promediado entre el número de ítems de cada dimensión. Considerando con ello, el manejo de los datos que se aplica en una escala likert, es decir en una escala aditiva.

En seguida se muestran los criterios de calificación.



A continuación se muestran los resultados de cada dimensión.

**GENTE (49%), comprende las preguntas: 7, 3, 45, 13, 47, 10, 58 y 63**





3. Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional	66
45. Lo que hago y aprendo en la empresa, me permite estar bien posicionado en el mercado laboral	57
13. Considero que tengo posibilidades de desarrollo en la empresa	47
47. En la empresa todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico	46
10. Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual	42
58. Considero que cuento con un plan de carrera en la empresa	35
63. En la empresa existen oportunidades para ser promovido	32

La puntuación máxima en esta dimensión, es del ítem 7, en donde la percepción del personal refleja que su trabajo les permite aplicar los conocimientos y habilidades en la empresa.

La puntuación con menor porcentaje se detalla en el ítem 63, en el cual la percepción del personal considera que no existen oportunidades de ser promovido

En relación a la puntuación total de la dimensión, con un 49%, nos refiere a una puntuación baja representando ser un área de oportunidad o mejora para la generación de acciones.

**DIMENSIÓN PROCESOS DE TRABAJO (59%), está integrada por los ítems; 18, 15, 65, 9, 2, 56, 11, 61, 33, 5 y 66.**



REACTIVO	%
18. La calidad de los productos que la empresa brinda a sus clientes es buena.	84
15. La empresa atiende las necesidades de los clientes.	79
65. En mi equipo nos brindamos el apoyo necesario para lograr los objetivos.	65
9. En mi área trabajamos en equipo.	59
2. Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.	58
56. Considero seguras las condiciones de trabajo.	58
11. En la empresa, los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea.	55
61. Existen relaciones de cooperación entre mi área y otras áreas de la empresa.	54
33. El área de Recursos Humanos brinda un soporte y atención adecuados a los empleados.	53
5. Dispongo de recursos necesarios para realizar mi trabajo	47
66. Dispongo de las herramientas y el equipo necesarios para realizar mi trabajo en un tiempo razonable.	36



Dentro de esta dimensión, el personal considera en un 84% que la calidad de los productos que ofrece la empresa es buena. Y en un 36% percibe que las herramientas y equipos para realizar su trabajo no están en tiempo razonable.

La puntuación generalizada para esta dimensión es del 59%, considerada como área de atención o alerta para simplificar los procesos de trabajo.

**DIMENSIÓN LIDERAZGO (50%), se refleja en los ítems 50, 52, 19, 25, 21, 53, 38, 64, 41, 57, 67, 23, 28, 34 y 36.**

REACTIVO	%
50. Mi superior inmediato busca la solución más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente (interno o externo).	63
	
52. Tengo confianza en las decisiones que se toman en la empresa	60
	
19. El equipo directivo de mi empresa tiene una clara visión del rumbo que debe seguir en el futuro.	60
	
25. Mi superior inmediato posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.	58
	
21. En general, estoy satisfecho con la relación que tengo con mi superior inmediato.	55
	
53. Mi superior inmediato da seguimiento periódico a la realización de actividades y cumplimiento de objetivos	52
	
38. Mi superior inmediato promueve el trabajo en equipo entre áreas	51



	64. Mi superior inmediato soluciona oportunamente los problemas que se presentan.	51
	41. Mi superior inmediato es abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.	49
	57. Mi superior inmediato promueve la comunicación entre áreas	48
	67. Mi superior inmediato ayuda a conciliar opiniones diferentes con otros equipos de trabajo	45
	23. Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño.	44
	28. Mi superior inmediato establece claramente mis metas y objetivos	43
	34. Mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores	37
	36. Mi superior inmediato me da retroalimentación periódicamente sobre mi desempeño.	33

En cuanto a la dimensión de liderazgo, la percepción del personal se encuentra en un 50%, lo que representa ser un área de oportunidad para la empresa.

El puntaje mayor se encuentra en el ítem 50, el cual hace referencia a considerar que el jefe inmediato medianamente busca la solución más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente (interno o externo). Aunque con un porcentaje del 50% se considera como área de oportunidad o mejora.



**DIMENSIÓN ASPECTOS INSTITUCIONALES Y DE COMUNICACIÓN (56%), están contemplados en los ítems; 14, 17, 20, 12, 6, 8, 4 y 59.**

REACTIVO	%
14. Considero que la empresa tiene prestigio en el Mercado	85
17. A futuro, creo que la situación de la empresa será buena.	77
20. La empresa actúa de forma responsable en la comunidad en la que opera.	70
12. Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.	62
6. Me entero de lo importante que sucede en la empresa a través de los canales formales de comunicación (carteleras, mail, Intranet, Revista de la empresa).	52
8. La comunicación de la empresa hacia sus empleados es confiable.	48
4. Me encuentro lo suficientemente informado de los planes y objetivos futuros de la empresa.	30
59. Me entero de lo importante que sucede en la empresa a través de mi superior inmediato.	27



En cuanto a los aspectos institucionales y de comunicación, la percepción del personal se considero en un 56%, lo cual también permite que esta dimensión este localizada en un rango atención o alerta.

**DIMENSIÓN PODER DE DECISIÓN (46%), contempla los ítems; 26, 30, 37, 62, 60, y 48.**

REACTIVO	%
26. La empresa responde con rapidez a los cambios del Mercado	69
30. Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo.	53
37. Las decisiones en la empresa son tomadas dentro de plazos aceptables.	52
62. Mi superior inmediato escucha mis ideas para tomar decisiones.	39
60. Mi superior inmediato considera mis sugerencias para la toma de decisiones.	34
48. En la empresa se escucha a las personas y se consideran sus ideas.	30

Los colaboradores consideran que el poder de decisión que la empresa les permite se encuentra, al igual que en otras escalas comprometido con su mejoramiento, al considerar en un 46% esta dimensión.

**DIMENSIÓN RECOMPENSAS (34%) se integra por los ítems 54, 43, 40, 31, 49, 24 y 44.**

REACTIVO	%
54. En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mi plan de prestaciones es adecuado	47



	43. Estoy satisfecho con el servicio médico que me brinda la empresa	46
	40. La empresa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.	38
	31. Los criterios que la empresa utiliza para remunerar a sus empleados son adecuados.	31
	49. En la empresa es adecuada la relación que existe entre mi salario y mis responsabilidades.	28
	24. En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mi sueldo es adecuado.	26
	44. Estoy satisfecho con el comedor que me brinda la empresa.	20

La dimensión que contempla el aspecto sobre recompensas es el considerado con mayor oportunidad de mejora, dado a que se observa un 34% de su calificación, considerándose como desfavorable notablemente.

Adicional a los seis dimensiones consideradas para medir el clima laboral, era de suma importancia para la alta gerencia el conocer el compromiso que tenían los colaboradores hacia la empresa, para ello, se adicionaron los siguientes reactivos.

**COMPROMISO (67%) es compuesto por los ítems; 51, 29, 55, 39, 35, 22, 27, 42, 46, 32 y 16.**



REACTIVO	%
51. Cuando es necesario, somos capaces de hacer un esfuerzo extra por lograr que el trabajo se haga o el objetivo se cumpla.	89
29. Me encuentro satisfecho con mi trabajo diario.	79
55. Me siento orgulloso de trabajar en la empresa que represento.	75
39. Me siento orgulloso de trabajar en la empresa.	75
35. Disfruto trabajando con mi equipo.	70
22. Trabajar con mi equipo me permite desarrollar mis habilidades y conocimientos.	69
27. Mis tareas y responsabilidades me permiten desarrollarme profesionalmente.	64
42. La empresa es un buen lugar para cumplir mis objetivos laborales.	63
46. Si me ofrecen un trabajo en otra empresa con las mismas condiciones laborales, seguiría trabajando en esta empresa.	56
32. Trabajar con mi superior me permite aprender y desarrollarme.	54
16. Mi jefe me resulta un ejemplo a seguir.	39



Con estos resultados, el compromiso de los colaboradores ante su empresa es medianamente favorable, aunque al obtener el 67% de la calificación, habría que reforzarlo, dado que si consideramos las escala definida anteriormente se encuentra en un rango de atención o alerta.

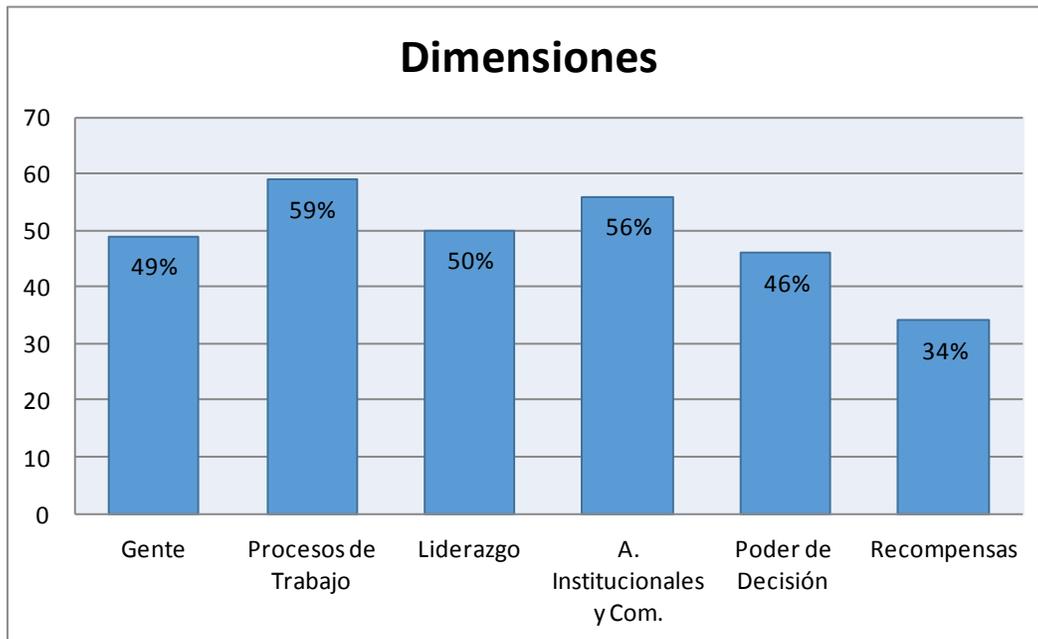
También considerando el **CONTEXTO**, es decir las variables que afectan de manera externa el clima laboral de la empresa de estudio. Se incluyeron dos ítems, para medir los posibles factores que afectan el clima; encontrando lo siguiente:

REACTIVO	%
68.- A futuro, pienso que la situación del país, será buena.	52
69.- A futuro, las posibilidades de conseguir empleo en el país serán buenas	43

Y por último, al iniciar la encuesta se formulo un ítem que midió la satisfacción de los empleados, cuyo resultado es el siguiente:

REACTIVO	%
1.- En términos generales, en este momento trabajando en la empresa estoy...	66

En resumen, se pueden observar los siguientes porcentajes de cada dimensión, y con ello, la calificación total que ofrecen los empleados al clima laboral que perciben en su empresa (ver figura 7).



**Figura 7.** LA ENCUESTA COMPRENDIÓ 6 DIMENSIONES, MÁS COMPROMISO, CONTEXTO Y SATISFACCIÓN COMO ADICIONALES A LA ENCUESTA DE LAS CUALES SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS.

En términos generales, la menor calificación se refleja en la dimensión de recompensa, en la cual se consideran términos como; compensación, beneficios y reconocimiento por desarrollo.

La siguiente dimensión que presenta un área de oportunidad importante es el poder de decisión, en donde los temas se centran en el nivel de participación y el tiempo en que se decide tomar decisiones dentro de la empresa.

En seguida se encuentra la Gente, el cual considera temas como; capacitación, calidad de vida, estabilidad y empleabilidad.

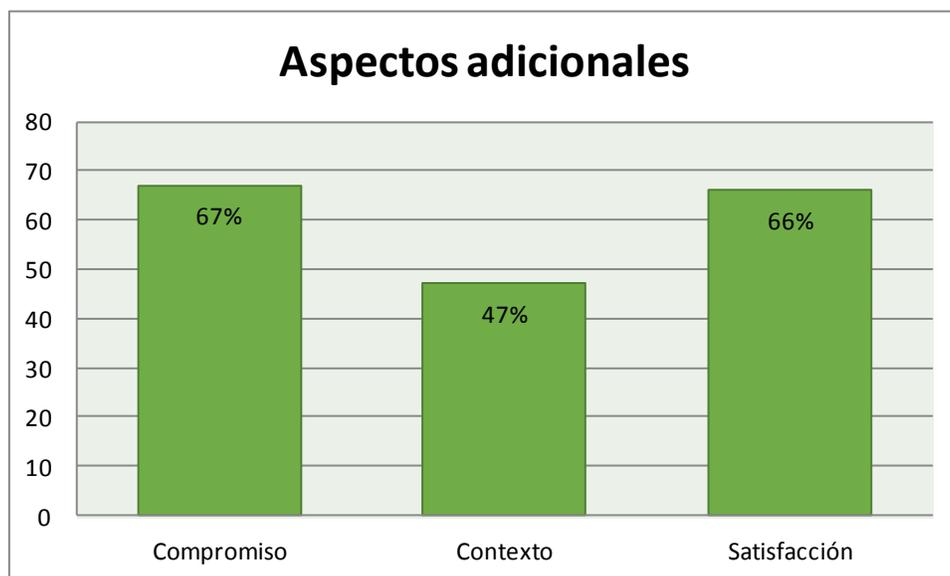


La dimensión de liderazgo también se encuentra afectada con una puntuación del 50% de favorabilidad, en este tema se considera la competencia del superior inmediato y el liderazgo de la dirección.

En dimensión de aspectos institucionales y comunicación se considero la comunicación e información, los medios, la imagen institucional y la responsabilidad social empresarial.

En cuanto a los procesos de trabajo; dimensión que tiene la puntuación más alta, se contemplo el trabajo en equipo y cooperación, las condiciones de trabajo (ambiente físico, recursos, seguridad), organización de trabajo, innovación, calidad y enfoque al cliente.

Adicional se incluyeron aspectos como compromiso, contexto y satisfacción (ver figura 8), mismos que se tomaron como referencia únicamente de la influencia externa hacia el clima laboral de la empresa.



**Figura 8.** ASPECTOS ADICIONALES: Compromiso, Contexto y Satisfacción.



En general, la puntuación obtenida para el clima laboral de la organización de estudio es del 49% de favorabilidad, lo cual representa que el clima laboral debe ser mejorado y reforzado en todas sus dimensiones. Sin embargo, el compromiso hacia la empresa y la satisfacción de los empleados mostraron una puntuación aceptable.

## **LO MAS FAVORABLE Y MENOS FAVORABLE**

También, a continuación menciono los diez reactivos favorables y los diez desfavorables, a los cuales hay que poner mayor atención.

### ***Reactivos favorables***

Comprendido en los reactivos 14, 18, 15, 17, 20, 7, 26, 3, 65 y 50; de las dimensiones aspectos institucionales y de comunicación, procesos de trabajo, gente, poder de decisión, y liderazgo.



<i>REACTIVO</i>	%
14.- Considero que la empresa tiene prestigio en el mercado.	85%
El 85% de los colaboradores consideran que la empresa cuenta con prestigio en el mercado, lo cual representa que hay una percepción adecuada de la misma.	
18.- La calidad de los productos que la empresa brinda a sus clientes es buena.	84%
El 84% considera que la calidad de los productos que la empresa ofrece es buena	
15.- La empresa atiende las necesidades de los clientes.	79%
El 79% considera que se atiende a los clientes.	
17.- A futuro, creo que la situación de la empresa será buena.	77%
El 77% de los colaboradores, observan que la situación futura de la empresa será buena.	
20.- La empresa actúa de forma responsable en la comunidad en la que opera.	70%
Dentro de los aspectos institucionales y de comunicación, el 70% del personal considera que la empresa actúa de forma responsable en la comunidad.	
7.- Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.	70%
En este ítem, se refleja que el trabajo permite al personal aplicar los conocimientos y habilidades que posee, en un 70%.	
26.- La empresa responde con rapidez a los cambios en el mercado.	69%
En la dimensión del poder de decisión, un 69% considera que la empresa responde con rapidez a los cambios en el mercado. Refiriendo este concepto a una empresa competitiva.	
3.- Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional.	66%
La mayor parte del personal, considera que hay un equilibrio entre la vida personal y laboral.	
65.- En mi equipo nos brindamos el apoyo necesario para lograr los objetivos.	65%
El 65% opina que en su equipo de trabajo hay apoyo necesario para lograr los objetivos, lo cual refleja el trabajo en equipo.	
50.- Mi superior inmediato busca la solución más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo)	63%
En el tema de liderazgo, el 63% de los colaboradores consideran que su jefe inmediato busca la solución adecuada para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.	

En estos diez ítems, se puede observar que los colaboradores tienen una concepción generalizada de atención a las necesidades del cliente, a la adecuada reputación de su



empresa, a que el rol que desempeñan les permitiera seguir desarrollando sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, también existen áreas de oportunidad e incluso áreas desfavorables en las cuales implementar acciones inmediatas para mejorar el clima, mismas que a continuación se mencionan.

### ***Reactivos desfavorables***

Comprendido en los reactivos 60, 36, 63, 31,4, 48, 49, 59, 24 y 44; de las dimensiones poder de decisión, liderazgo, gente y recompensa, siendo esta última con mayor número de ítems afectados.

<i>REACTIVO</i>	%
60.- Mi superior inmediato considera mis sugerencias para la toma de decisiones.	34%
Este ítem, referente a la dimensión de poder de decisión, el 34% del personal cree que el jefe inmediato no considera sus sugerencias para tomar decisiones. Esto implicaría también hablar la percepción sobre el liderazgo de los mandos medios y/o gerencias.	
36.- Mi superior inmediato me da retroalimentación periódicamente sobre mi desempeño	33%
El liderazgo se ve afectado con un 33%, en donde el colaborador considera que no hay retroalimentación periódicamente sobre su desempeño por parte de su superior inmediato.	
63.- En la empresa existen oportunidades para ser promovido.	32%
El 32% del personal considera que en la empresa tiene pocas oportunidades de ser promovido, lo cual afecta los deseos, motivación y necesidad del personal a competir por una posición mayor.	
31.- Los criterios que la empresa utiliza para remunerar a sus empleados son adecuados.	31%
El 31% de los colaboradores piensa que la empresa no utiliza una remuneración adecuada, lo cual también afecta a la dimensión de recompensa.	
4 - Me encuentro lo suficientemente informado de los planes y objetivos futuros de la empresa.	30%
En cuanto a los aspectos institucionales y de comunicación, el 30% de los colaboradores opina que no está lo suficientemente informado sobre los planes y objetivos de la empresa.	
48 - En la empresa se escucha a las personas y se consideran sus ideas.	30%



Dentro del poder de decisión, el personal considera que no se escuchan sus ideas, lo cual también afecta el sistema de comunicación de la empresa.	
49 - En la empresa es adecuada la relación que existe entre mi salario y mis responsabilidades.	28%
El 28% de los colaboradores cree que no existe una relación entre el salario y responsabilidades, lo cual afecta la dimensión de recompensa.	
59 - Me entero de lo importante que sucede en la empresa a través de mi superior inmediato.	27%
El aspectos de comunicación se ve afectado con un 27%, motivo por el cual los colaboradores opinan que no se enteran de las cosas importantes que pasan en la compañía por medio de su superior inmediato, adicional a ello, también afecta el liderazgo.	
24 - En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mi sueldo es adecuado.	26%
El 26 % de los colaboradores opinan que en comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al suyo el sueldo no es adecuado.	
44 - Estoy satisfecho con el comedor que me brinda la empresa	20%
Dentro de los beneficios que puede ofrecer la empresa en el aspecto de remuneración, el 20% considera que el servicio de comedor que brinda la empresa no es adecuado.	

Conociendo los datos específicos para cada dimensión y el resultado total del clima laboral, a continuación se dan algunas conclusiones.



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos al finalizar la investigación, se concluye lo siguiente:

Primero, se alcanzó el objetivo de la presente investigación el cual era la medición del clima laboral del personal sindicalizado y no sindicalizado de una empresa del ramo químico del parque industrial Lerma. Esto por medio de la aplicación de una encuesta determinada por la empresa, la cual constaba de 69 reactivos. Dicha aplicación se dió a 290 colaboradores, todos con una relación de trabajo por tiempo indefinido, con antigüedad promedio de 7 años, y con escolaridad entre primaria y maestría.

Segundo, el clima laboral se define como un conjunto de características psicológicas que describen una organización, la distinguen de otras, es relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de las personas que forman parte de ella. Es una característica colectiva, creada a partir de interacciones personales y que tiene un interés especial debido a su relación con la satisfacción y la productividad dentro del concepto de calidad total (Muñoz, Coll, Torrent y Linares, 2006). El resultado general del clima laboral de la empresa de estudio es del **49%**, que sin duda no es el ideal, ya que en todas sus dimensiones el porcentaje obtenido presenta una puntuación baja, por lo que, se tiene considerado al clima laboral de esta empresa, con área de oportunidad o mejora.

También, es importante recordar que el clima laboral de acuerdo a Tunal, Camarena y Pontón, 2007, es un elemento central dentro del desarrollo organizacional, considera condiciones subjetivas propias de las relaciones sociales entre los miembros que componen las estructuras internas de la organización como una herramienta de evaluación que ayuda a proyectar el desempeño organizacional; las condiciones subjetivas están referidas en términos de percepciones, en tanto interrelaciones de los miembros que componen la organización con sus compañeros y con la organización.



Después de haber especificado al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio considera a la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 2004).

Basado en lo anterior, y haciendo referencia a la problemática planteada en la metodología de esta investigación, podemos concluir en cada dimensión, lo siguiente:

Los procesos de trabajo (59%), incluido el trabajo en equipo y cooperación, condiciones de trabajo (ambiente físico, recursos, seguridad), organización de trabajo, innovación, calidad y enfoque al cliente, se ve afectado por:

ITEM	PUNTUACIÓN	SUGERENCIA PARA ITEM
5 - Dispongo de los recursos necesarios para realizar mi trabajo.	47% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Evaluar los recursos necesarios para cada posición y definir su entrega o disposición
66 - Dispongo de las herramientas y el equipo necesarios para realizar mi trabajo en un tiempo	36% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Definir los tiempos de entrega de herramientas o materiales por parte de la empresa, para



razonable.		el desarrollo de las actividades de cada puesto
------------	--	---

Haciendo referencia a lo citado por Villagomez (2008), las causas y efectos del clima de trabajo dentro de una organización se centra en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce. Los aspectos institucionales y de comunicación (56%) incluida la comunicación e información, medio de comunicación, imagen institucional, responsabilidad social empresarial. Hace referencia a lo siguiente:

ITEM	PUNTUACIÓN	SUGERENCIA PARA ITEM
8 - La comunicación de la empresa hacia sus empleados es confiable.	48% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Definir canales de comunicación dirigidos a todos los sectores de la empresa y posteriormente medir su efectividad.
4 - Me encuentro lo suficientemente informado de los planes y objetivos futuros de la empresa.	30% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Realizar juntas mensuales para informar al personal sobre los retos y objetivos de la organización.
59 - Me entero de lo importante que sucede en la empresa a través de mi superior inmediato.	27% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Establecer reuniones operativas diarias entre el superior inmediato y el personal a su cargo para comunicar los temas importantes de la organización

En cuanto al liderazgo (50%), conceptualizado por Jaime Grados (2006, p. 11) como “la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo”. Concepto que es considerado piedra angular



en cualquier organización. Por tanto, los criterios dentro de esta dimensión, como lo son las competencias del superior inmediato y liderazgo de la dirección, tiene implicaciones en los indicadores de la empresa, dado que de ello depende parte de la estrategia de la organización.

En esta dimensión, la opinión del personal se vio reflejada en:

ITEM	PUNTUACIÓN	SUGERENCIA PARA ITEM
41 - Mi superior inmediato es abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas.	49% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Trabajar en el desarrollo de habilidades de supervisión y gerenciales, para mejorar la comunicación y participación con el personal.
57 - Mi superior inmediato promueve la comunicación entre áreas.	48% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Trabajar en el desarrollo de habilidades de supervisión y gerenciales, para mejorar la comunicación y participación con el personal.
67 - Mi superior inmediato ayuda a conciliar opiniones diferentes con otros equipos de trabajo.	45% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Trabajar en el desarrollo de habilidades de supervisión y gerenciales, para mejorar la comunicación y participación con el personal
23 - Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño.	44% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Definir un sistema de evaluación de desempeño para aplicare a todos los puestos de la empresa
28 - Mi superior inmediato establece claramente mis metas y objetivos.	43% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Implementar desde la alta dirección, el despliegue de los objetivos de la empresa, además de la publicación de los métricos por medio del sistema de calidad, hacia todo el personal empleando los canales de comunicación disponibles.



34 - Mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores.	37% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Establecer el procedimiento de promoción y desarrollo del personal, además de incorporar al proceso de reclutamiento y selección la promoción interna.
36 - Mi superior inmediato me da retroalimentación periódicamente sobre mi desempeño.	33% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Definir un sistema de evaluación de desempeño para aplicarse a todos los puestos de la empresa

La capacitación y desarrollo, calidad de vida, estabilidad y empleabilidad, comprendida en la dimensión de Gente (49%), está dentro de:

ITEM	PUNTUACIÓN	SUGERENCIA PARA ITEM
13 - Considero que tengo posibilidades de desarrollo en la empresa.	47% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Establecer el procedimiento de promoción y desarrollo del personal, además de incorporar al proceso de reclutamiento y selección la promoción interna.
47 - En la empresa todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico.	46% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Reforzar el cumplimiento del código de ética y reglamento interior de trabajo, y establecer sanciones que permitan el entendimiento de las políticas definidas por la empresa.
10 - Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual.	42% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Reforzar los planes y programas de capacitación al personal, de acuerdo a las necesidades de cada posición.
58 - Considero que cuento con un plan de carrera en la empresa.	35% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Establecer y determinar el procedimiento y manejo del plan de carrera para personal con habilidades sobresalientes,



		además de integrar el procedimiento de promoción y desarrollo.
63 - En la empresa existen oportunidades para ser promovido.	32% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Establecer y determinar el procedimiento y manejo del plan de carrera para personal con habilidades sobresalientes, además de integrar el procedimiento de promoción y desarrollo.

El poder de decisión, afectado con una puntuación del 46%, contemplando el nivel de participación y plazo en las decisiones, trae como consecuencia que los colaboradores consideren que no se escucha a las personas y tampoco se consideren sus ideas, que el jefe inmediato no considere las sugerencias para la toma de decisiones, con ello, observándose un marcado liderazgo autoritario explotador, definido por Likert (1961, en Valencia, P.H.J. 2008) y; correlacionándose con una puntuación baja en la dimensión de liderazgo.

ITEM	PUNTUACIÓN	SUGERENCIA PARA ITEM
62 - Mi superior inmediato escucha mis ideas para tomar decisiones.	39% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Desarrollar el taller sobre estilos de liderazgo para mandos medios y gerenciales. Además de implementar el sistema de ideas de mejora para toda la empresa.
60 - Mi superior inmediato considera mis sugerencias para la toma de decisiones.	34% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Desarrollar el taller sobre estilos de liderazgo para mandos medios y gerenciales.
48 - En la empresa se escucha a las personas y se consideran sus ideas.	30% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Desarrollar el taller sobre estilos de liderazgo para mandos medios y gerenciales.



Y por último, y de menor puntuación es recompensas con una puntuación del 34% integrado por los temas de compensaciones, beneficios y reconocimiento por desarrollo.

ITEM	PUNTUACIÓN	SUGERENCIA PARA ITEM
54 - En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mi plan de prestaciones es adecuado.	47% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Evaluar si el paquete de prestaciones que ofrece la empresa es competitivo con el mercado laboral.
43 - Estoy satisfecho con el servicio médico que me brinda la empresa.	46% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Reforzar la atención medica
40 – La empresa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.	38% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Definir un sistema de evaluación de desempeño para aplicare a todos los puestos de la empresa
31 - Los criterios que la empresa utiliza para remunerar a sus empleados son adecuados	31% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Evaluar el sistema de remuneración actual, además de proponer su mejora y comunicación hacia los empleados
49 - En la empresa es adecuada la relación que existe entre mi salario y mis responsabilidades	28% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Evaluar las cargas de trabajo y realizar la correlación entre los sueldos que ofrece la empresa y lo que ofrece el mercado laboral.
24 - En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mi sueldo es adecuado.	26% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Revisar tabulador de sueldo interno y compararlo con el mercado laboral
44 - Estoy satisfecho con el comedor que me brinda la empresa.	20% OPORTUNIDAD DE MEJORA	Proponer nuevas formas de trabajo con el concesionario o responsable de los servicios de personal.



En cuanto a los aspectos externos considerados dentro de la encuesta, como son la satisfacción, el contexto y el compromiso, para el personal son considerados como adecuados. Con ello, existe la posibilidad que al generar dichas recomendaciones la oportunidad de intervenir con acciones que nos permitan favorecer el clima laboral va a permitir que una de las razones de esta investigación se cumplan; como la aceptación a los cambios, la comunicación con el jefe inmediato, el generar el trabajo en equipo, el hablar de sinergia laboral, la disminución del ausentismo y la rotación, pero sobre todo, el contar con colaboradores satisfechos y comprometidos con su empresa.



## SUGERENCIAS

Conociendo el análisis de los datos y algunas conclusiones anteriormente señaladas, a continuación se presentan las sugerencias de esta investigación.

- Se requiere de establecer procedimientos de trabajo menos complejos y enfocados a la tarea de cada posición de la empresa, estableciendo dentro de ello los medios, herramientas y recursos necesarios para su adecuado desempeño.
- En cuanto a comunicación, definir los canales que permitan el contacto directo con los colaboradores de toda la empresa, incluyendo reuniones diarias, mensuales o trimestrales, abriendo los medios electrónicos o escritos, etc., y posteriormente medir su efectividad.
- Trabajar en el desarrollo de habilidades de supervisión y gerenciales, que impacten en el liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, por medio de cursos de desarrollo humano.
- Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño, en donde se considere, objetivos de cada posición, métrico que los sustenta para el cumplimiento de objetivos, retroalimentación al colaborador y un esquema de remuneración que se determine a partir de los resultados anuales.
- Establecer el procedimiento de promoción y desarrollo del personal, además de incorporar al proceso de reclutamiento y selección la promoción interna.
- Reforzar el cumplimiento del código de ética y reglamento interior de trabajo, y establecer sanciones que permitan el entendimiento de las políticas definidas por la empresa.
- Reforzar los planes y programas de capacitación al personal, de acuerdo a las necesidades de cada posición.
- Definir un plan de carrera para aquellos colaboradores que cuenten con habilidades sobresalientes, por medio de la evaluación psicológica y técnica.



- Implementar el sistema de ideas de mejora dirigido a reducción de costos, calidad y satisfacción al cliente, con el propósito de que el personal participe en la sugerencia hacia la mejora de sus áreas de trabajo.
- Desarrollar el taller sobre estilos de liderazgo para mandos medios y gerenciales.
- Reforzar los servicios hacia el personal, como la atención médica y comedor
- Revisar el proceso de remuneración a partir de la carga de trabajo de cada puesto, el tabulador interno y lo que el mercado laboral ofrezca, con la finalidad de ser competitivos.



## BIBLIOGRAFIA

- Audirac Camarena, C.A. et. al. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Editorial Trillas.
- Alcover, H.C.M., Martínez, I.D., Rodríguez, M.F. y Domínguez, B.R.(2004). Introducción a la Psicología del Trabajo. España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Alcover de la Hera, C. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. (2004) El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnostico y consecuencias, México: Trillas
- Chiang, V. M. M., Núñez, P. A. y Salazar, B.C.M.(2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. 16(2). 60-79 pp. Teoría Ciencia Arte y Humanidades. Recuperado el 07 de junio del 2010 en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/artPdfRed.jsp?iCve=29916206>>ISSN 0717-196X.
- Chiavenato, I. (1996). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2000). Administración de los recursos humanos. (5ª edición). Colombia: McGraw Hill.
- Datt, R.L.(2007). Teoría y Diseño Organizacional. México: Internacional Thomson Editores.
- Delgado, S.A., Bellon, S.J.A., Martínez, C.M.T., Luna del C.J., López, F.L.A. y Laderlli, C.P. (2006). Las dimensiones del clima organizacional percibida por los médicos de familia. En atención primaria 37(9), 489-497 pp.
- Díaz, G.J. (2008). Rasgos de personalidad determinantes de los niveles de estrés y su impacto en el clima organizacional. Tesis de licenciatura en psicología. UNAM, México.



- Escat, M. (2003). Diferencias entre culturas y clima organizacional. Disponible en internet. Recuperado el 25 de febrero de 2009, en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=241>.
- Furnharm, A. (2006). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México, DF. Editorial Alfaomega.
- Gómez, R.C.A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM: Acta colombiana de psicología, 11(4), 97-113 pp. Disponible en internet: recuperado el 27 de febrero de 2011 en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=79801108>. ISSN 0123-9155
- Gómez, M.A. y Vicario, O.M.A.(2008). Clima organizacional: Conceptualización y Propuesta de una escala. Tesis de licenciatura en psicología. UNAM, México.
- Gutiérrez, N.B. y Olvera, M.S.E. (2010). El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional de una dependencia gubernamental. Tesis de licenciatura en psicología. UNAM, México.
- Grados, J. (2006). Dinámicas de competencia y cooperación. México: Trillas.
- Ibarra, G.M.G. (2007). Evaluación del clima laboral y su relación con la productividad en una empresa manufacturera. Tesis de licenciatura en psicología. UNAM, México.
- Laudon, K.C. (2008). Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital. México: Pearson Educación.
- Labrada, L.G.M. (2008). El clima laboral como factor determinante en la satisfacción laboral del empleado en organizaciones. Tesina de licenciatura en psicología. UNAM, México.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología industrial y organizacional. México: McGraw-Hill
- Márquez, R. O. A. (2011). Proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales. México: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora colección Docencia Universitaria.



- Mazabel, G. C.(2000). Diccionario de Recursos Humanos. Caracas, Venezuela. Centro de Investigaciones, Litho-Caribe.
- Miranda, M.R.E. (2007). Percepción del clima laboral en un corporativo de farmacias. Tesis de licenciatura en psicología. UNAM, México.
- Morris, C. (1997). Introducción a la Psicología, México: Prentice Hall.
- Muñoz, S.E., Coll, B.J.M., Torrent, Q.M. y Linares, P.L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. Atención primaria: Publicación Oficial de la Sociedad Española de Familia y Comunitaria, 37(4). 209-214 pp. Recuperado 10 de Junio de 2010, en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=2472>
- Palaci, D.F.J.(2005). Psicología de la organización. Madrid, España. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Quintero, N., Africano, N. y Farías, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago Negotium. Revista Negotium/Ciencias Gerenciales, Venezuela, 9(3), 33-51 pp. Recuperado el 07 de junio de 2010 en <http://redalyc.uaemex.mx>
- Rodríguez, F.A., Díaz, B.F., Fuentes, M.F. y Martin, Q.M.A. (2004). Psicología de las organizaciones. Barcelona, España. Editorial Eureka Media.
- Romero, R.K. (2010). Comportamiento del clima organizacional en la Gerencia de Comunicación Social de la Comisión Federal. Tesina de licenciatura en psicología FES Zaragoza UNAM, México.
- Schultz, D. (1982). Psicología Industrial. México: McGraw-Hill.
- Tamayo, T. M. (1981). El Proceso de Investigación Científica. México: Editorial Limusa.
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. Revista de psicología del trabajo y las organizaciones. Vol. 1G2 No. 3
- Tunal, S.G., Camarena, A.M.E. y Portón, R.I.(2007). Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional. Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe. España, Portugal, 10(9) 45-61 pp. Recuperado el 07



de junio de 2010 en:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/rc/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67601903>

- Valencia, P.H.J. (2003) Estilo gerencial y satisfacción laboral. Tesis de Magister en Administración. Universidad Mayor de San Marcos, Perú.
- Vázquez, T.J. (2008). El Clima Laboral en personal sindicalizado y de confianza de la Comisión Nacional del Agua, Dirección Local Estado de México. Tesis de licenciatura en Psicología. UAEMEX, México.
- Villagómez, J. (2008). Evaluación diagnóstica del clima organizacional percibido por los empleados de una empresa de servicio en ocho países latinoamericanos. Tesis de Maestría en Psicología. UAQ, México.
- Zepeda , H. F. (1997). Psicología Organizacional. México: Pearson Educación.
- Zúñiga, M. E. (2008). Diagnostico de Clima Social Laboral de los empleados del área de producción en una empresa con giro plástico, a través de la Escala Moss. Tesis de licenciatura en Psicología. UAEMEX: México.



# ANEXOS

## Instrumento

### ENCUESTA DE CLIMA LABORAL Y COMPROMISO

La presente encuesta se ha diseñado con la finalidad de conocer tu opinión sobre algunos elementos de la organización. Te pedimos que contestes de la manera más honesta, ya que la información que nos brinde será tratada de manera confidencial y anónima.

Puesto	
Área	
Genero	
Antigüedad	

**INSTRUCCIONES. Marca con una X, la respuesta a cada pregunta que se acerque a tu opinión. Te pedimos solo marcar una respuesta por pregunta.**

**Gracias por tu participación.**

1.- En términos generales, en este momento trabajando en la empresa estoy...

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

2. Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo

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



3. Mi trabajo me permite lograr un equilibrio entre mi vida personal y profesional

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

4. Me encuentro lo suficientemente informado de los planes y objetivos futuros de la empresa

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

5. Dispongo de recursos necesarios para realizar mi trabajo

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

6. Me entero de lo importante que sucede en la empresa a través de los canales formales de comunicación (cartelera, mail, Intranet, Revista de la empresa).

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

7. Mi trabajo me permite aplica mis conocimientos y habilidades

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

8. La comunicación de la empresa hacia sus empleados es confiable.

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

9. En mi área trabajamos en equipo

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

10. Recibo la capacitación que necesito para realizar mi trabajo actual

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

11. En la empresa, los procesos y procedimientos internos facilitan la realización de la tarea

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



12. Dispongo de la información que necesito para hacer adecuadamente mi trabajo.

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

13. Considero que tengo posibilidades de desarrollo en la empresa

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

14. Considero que la empresa tiene prestigio en el Mercado

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

15. La empresa atiende las necesidades de los clientes

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

16. Mi jefe me resulta un ejemplo a seguir.

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

17. A futuro, creo que la situación de la empresa será buena.

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

18. La calidad de los productos que la empresa brinda a sus clientes es buena.

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

19. El equipo directivo de mi empresa tiene una clara visión del rumbo que debe seguir en el futuro.

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

20. La empresa actúa de forma responsable en la comunidad en la que opera.

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



21. En general, estoy satisfecho con la relación que tengo con mi superior inmediato.

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

22. Trabajar con mi equipo me permite desarrollar mis habilidades y conocimientos.

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

23. Mi superior inmediato reconoce el buen desempeño

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

24. En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mi sueldo es adecuado.

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

25. Mi superior inmediato posee los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.

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

26. La empresa responde con rapidez a los cambios del Mercado

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

27. Mis tareas y responsabilidades me permiten desarrollarme profesionalmente.

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

28. Mi superior inmediato establece claramente mis metas y objetivos

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

29. Me encuentro satisfecho con mi trabajo diario.

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

30. Tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi trabajo.

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



31. Los criterios que la empresa utiliza para remunerar a sus empleados son adecuados.

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

32. Trabajar con mi superior me permite aprender y desarrollarme.

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

33. El área de Recursos Humanos brinda un soporte y atención adecuados a los empleados.

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

34. Mi superior inmediato promueve el desarrollo de sus colaboradores

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

35. Disfruto trabajando con mi equipo.

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

36. Mi superior inmediato me da retroalimentación periódicamente sobre mi desempeño.

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

37. Las decisiones en la empresa son tomadas dentro de plazos aceptables.

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

38. Mi superior inmediato promueve el trabajo en equipo entre áreas

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

39. Me siento orgulloso de trabajar en la empresa.

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



40. La empresa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.

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

41. Mi superior inmediato es abierto a aceptar nuevas formas de hacer las cosas

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

42. La empresa es un buen lugar para cumplir mis objetivos laborales.

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

43. Estoy satisfecho con el servicio médico que me brinda la empresa

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

44. Estoy satisfecho con el comedor que me brinda la empresa.

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

45. Lo que hago y aprendo en la empresa, me permite estar bien posicionado en el mercado laboral

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

46. Si me ofrecen un trabajo en otra empresa con las mismas condiciones laborales, seguiría trabajando en esta empresa.

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

47. En la empresa todos los colaboradores son tratados con respeto independientemente de su nivel jerárquico

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

48. En la empresa se escucha a las personas y se consideran sus ideas.

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



49. En la empresa es adecuada la relación que existe entre mi salario y mis responsabilidades.

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

50. Mi superior inmediato busca la solución más adecuada para satisfacer las necesidades del cliente (interno o externo).

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

51. Cuando es necesario, somos capaces de hacer un esfuerzo extra por lograr que el trabajo se haga o el objetivo se cumpla.

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

52. Tengo confianza en las decisiones que se toman en la empresa

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

53. Mi superior inmediato da seguimiento periódico a la realización de actividades y cumplimiento de objetivos

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

54. En comparación con otras empresas del mercado en puestos similares al mío, creo que mi plan de prestaciones es adecuado

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

55. Me siento orgulloso de trabajar en la empresa que represento.

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

56. Considero seguras las condiciones de trabajo

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



57. Mi superior inmediato promueve la comunicación entre áreas

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

58. Considero que cuento con un plan de carrera en la empresa

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

59. Me entero de lo importante que sucede en la empresa a través de mi superior inmediato

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

60. Mi superior inmediato considera mis sugerencias para la toma de decisiones.

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

61. Existen relaciones de cooperación entre mi área y otras áreas de la empresa.

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

62. Mi superior inmediato escucha mis ideas para tomar decisiones.

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

63. En la empresa existen oportunidades de ser promovido

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

64. Mi superior inmediato soluciona oportunamente los problemas que se presentan

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

65. En mi equipo nos brindamos el apoyo necesario para lograr los objetivos

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



66. Dispongo de las herramientas y el equipo necesarios para realizar mi trabajo en un tiempo razonable.

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

67. Mi superior inmediato ayuda a conciliar opiniones diferentes con otros equipos de trabajo

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

68. A futuro, pienso que la situación del país, será buena.

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

69. A futuro, las posibilidades de conseguir empleo en el país serán buenas

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

**Gracias por tu participación**