

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION  
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



PROYECTO FINAL

"ESTUDIO A NIVEL DIAGNOSTICO DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL DIRIGIDO  
AL CAPITAL HUMANO DE UNA EMPRESA CON  
GIRO DE SERVICIO EN SEGURIDAD PRIVADA"

PRESENTA

LIC. FRANCISCA PEREZ HINOJOSA

ASESORES: MTRO. JOSE ARMANDO PEÑA MORENO

MD. ALVARO ANTONIO ASCARY AGUILLON

MONTERREY, NUEVO LEON, DICIEMBRE 11 DE 2009



1080206193

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION  
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL



PROYECTO FINAL

"ESTUDIO A NIVEL DIAGNOSTICO DE CLIMA  
ORGANIZACIONAL DIRIGIDO  
AL CAPITAL HUMANO DE UNA EMPRESA CON  
GIRO DE SERVICIO EN SEGURIDAD PRIVADA"

PRESENTA

LIC. FRANCISCA PEREZ HINOJOSA

ASESORES: MTRO. JOSE ARMANDO PEÑA MORENO  
MD. ALVARO ANTONIO ASCARY AGUILLON

MONTERREY, NUEVO LEON, DICIEMBRE 11 DE 2009

“El deseo que alberga nuestra alma no surgió de la nada: alguien lo puso allí.  
Y este alguien, que es puro amor y sólo quiere nuestra felicidad,  
lo hizo únicamente porque, junto a ese deseo,  
nos dio los medios para verlo cumplido”

Paulo Coelho

## Índice

Contenido	Páginas
Agradecimientos.	5
Introducción.	8
Capítulo 1. Breve descripción sobre la organización a intervenir/ evaluar.	9
1.1. Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.	10
1.1.1. Misión de Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.	
1.1.2. Visión de Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.	
1.1.3. Valores de Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.	11
1.1.4. Políticas de Calidad de Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.	
1.2. Fuentes de contacto para la elaboración y autorización del proyecto.	
Capítulo 2. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.	12
2.1. Planteamientos del Problema.	14
2.2. Justificación de proyecto.	
2.3. Objetivo General y Objetivos Específicos del proyecto.	16

<b>Capítulo 3. Marco de referencia teórica del proyecto.</b>	<b>17</b>
<b>3.1. Descripción del marco teórico.</b>	<b>18</b>
3.1.1. Breve mosaico histórico sobre el clima organizacional.	
3.1.2. Definiciones sobre clima organizacional.	23
3.1.3. La diferencia entre clima y cultura organizacional.	27
3.1.4. Modelos y/o Enfoques sobre clima organizacional.	29
3.1. 5. Retos y Beneficios para la implementación del diagnóstico del clima organizacional.	37
3.1.6. Dimensiones a evaluar en un diagnóstico de clima organizacional	40
3.1.7. Implicaciones para la gestión de un diagnóstico de clima organizacional.	43
3.1.8. El proceso sobre la entrega del informe - clima organizacional.	49
<b>3. 2. Definiciones operacionales del proyecto.</b>	<b>52</b>
<b>3. 3. Hipótesis.</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo 4. Metodología para la Intervención Diagnóstica.</b>	<b>54</b>
<b>4.1. Diseño.</b>	<b>55</b>
<b>4.2. Participantes.</b>	
<b>4.3. Escenario.</b>	<b>56</b>
<b>4.4. Instrumentos.</b>	<b>57</b>
4.4.1. Operacionalización de variables.	
4.4.2. Operacionalización de las variables organizacionales medidas	58

4.5. Procedimiento.	59
4.6. Modelo-Esquema operativo de trabajo	61
Capitulo 5. Resultados.	62
Conclusiones.	78
Recomendaciones.	82
Referencias.	85
Anexos.	98
Anexo 1. Fotos sobre oficinas generales.	99
Anexo 2. Fotos sobre escenarios de aplicación.	102
Anexo 3. Encuesta sobre clima organizacional.	105

“Tu talento es un regalo de Dios.

Lo que haces con ello es tu regalo para Dios.”

Anónimo

## **Agradecimientos**

---

A **Dios** por las bendiciones que constantemente derrama en mi vida. Gracias Señor porque manifiestas tu presencia a cada momento y en cada persona con quien me encontré a lo largo de este camino.

Al amor de mi vida, Said, quien me ha brindado además de amor, apoyo incondicional para alcanzar mis metas. A mis otros amores, Zaira y Sarith, gracias por su apoyo y por entender mis deseos de superación personal y profesional.

A mis queridísimos padres, quienes partieron en el transcurso del año pasado y que sé que comparten conmigo la felicidad de llegar a este importante momento de mi vida.

A mis queridos Maestros y Asesores de Proyecto Armando Peña y Álvaro Aguillón, por las largas jornadas de asesorías y consultas, y por compartir conmigo sus experiencias y conocimientos.

**Maestro Armando Peña: muchas gracias** por sus consejos, apoyos y aliento en la elaboración de este proyecto, por su buen humor y disposición para escucharme cada vez que lo necesité, por mantener siempre la puerta de su oficina abierta para mí y porque siempre tuvo la palabra exacta en el momento oportuno. **Maestro Álvaro Aguillón: muchas gracias** por transmitirme su entusiasmo por el trabajo “bien hecho” y por hacer de cada sesión una oportunidad para aprender, reflexionar y también para reír. Infinitamente agradecida con ambos por su apoyo y guía para que este proyecto llegara a buen término.

A todos los maestros que a lo largo de estos dos años de posgrado dieron lo mejor de sí, enriqueciendo mi formación profesional y personal, y que han dejado una huella de su profesionalismo y dedicación.

A mi queridísima amiga **Sandra Meza** por su apoyo y valioso tiempo que dedicó a la lectura de este proyecto.

Al Lic. Mario Loredó Villa, por el apoyo logístico y todas las facilidades que me brindó para la realización de este proyecto.

Al Sr. Reginaldo Ramírez, Gerente General de Atlantis Seguridad Privada, S.A. de C.V., por abrirme las puertas de su empresa y confiar en mí, para la gestión de este proyecto.

A Fernando, Hugo y Rolando, Supervisores y Jefe de Supervisores respectivamente, de **Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.**, por los turnos nocturnos y diurno en los que se enfocaron a facilitarme la visita a los diferentes puntos de trabajo.

## Introducción

---

El sentir humano dentro de la organización es un aspecto vital ya que éste imprime dinamismo y sentido a los procesos de la misma. Además de ser pieza clave para el vanguardismo, mejora continua e innovación.

Tomando como referencia las anteriores líneas, se desarrolló el presente proyecto el cual se orienta a pulsar el sentir del talento humano (basado en sus actitudes o perspectivas) de una organización con giro de servicio en la seguridad privada (**Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V**) a través de un modelo diagnóstico de clima organizacional el cual permite a dicha organización conocer sus áreas de oportunidad y fortalezas a nivel cuantitativo y cualitativo y, por ende, generar ideas innovadoras hacia la mejora continua y la toma de decisiones.

Este proyecto fue gestionado bajo tres líneas de acción específicas: La primera, el diseño estratégico del proyecto (Tema, planteamientos, objetivos, marco teórico, etc.); la segunda es el desarrollo metodológico, el cual se centra en un diseño exposfacto transversal descriptivo que permite ofrecer estrategias confiables para lograr la consecución de los objetivos planteados como lo es el diseño de un encuesta de clima organizacional con 6 dimensiones (ambiente físico, trabajo en equipo, comunicación, identidad, motivación, etcétera) y su forma de aplicación monitoreada al capital humano. Por último, la estrategia de concentración, elaboración y socialización de los resultados.

“La suma de la sabiduría está en esto: que no es tiempo perdido  
el tiempo dedicado al trabajo”.

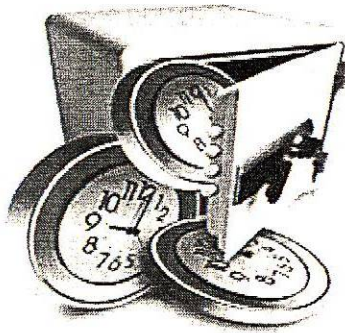
Emerson

---

### Capitulo 1.

Breve descripción sobre la organización a intervenir / evaluar.

---



## **1. Breve descripción sobre las organización a intervenir y / o evaluar.**

---

### **1.1. Atlantis Seguridad Privada S. A. de C. V.**

A continuación se ofrece una breve descripción de la organización con la idea de conocer un poco más a fondo el escenario de intervención y / o evaluación.

#### **1.1.1 Visión de Atlantis Seguridad Privada S. A. de C. V.**

- Mantener los estándares de certificación.
- Mantener un nivel elevado en la calidad del servicio, de tal manera que atraiga al sector empresarial, residencial y de custodia.
- Generar trabajo en equipo, realizando una sinergia que logre canalizar las aportaciones individuales a favor de los objetivos organizacionales.
- Incrementar en nuestro personal el sentimiento de pertenencia hacia la organización; de tal manera que por añadidura su desempeño laboral se instale en niveles de excelencia.
- Consolidar la organización con una cultura laboral única y seguida por todos sus miembros.

#### **1.1.2 Misión de Atlantis Seguridad Privada S. A. de C. V.**

- Satisfacer de manera altamente efectiva el resguardo de los activos de nuestros clientes, previniendo la materialización de riesgos generados por el desarrollo de las actividades de la empresa o particulares contratantes, así como por la situación económica social del país: ello mediante la asignación de personal con una estructura de personalidad psicosocial y capacidades físico-atléticas idóneas para el puesto.

### **1.1.3 Valores de Atlantis Seguridad Privada S. A. de C. V.**

- Integración familiar
- Inteligencia emocional
- Empatía
- Calidad en el servicio
- Honestidad
- Introyección positiva de normas y valores
- Puntualidad
- Responsabilidad

### **1.1.4 Políticas de Calidad de Atlantis Seguridad Privada S. A. de C. V.**

Nuestra vocación por la calidad y la seguridad se reflejan de manera significativa a través de:

- Aplicar los estándares de seguridad de la Norma BASC.
- Nuestro compromiso con la total satisfacción de nuestros clientes.
- Nuestro esfuerzo por la mejora continua de los servicios que ofrecemos y de nuestro propio sistema de gestión de la calidad.
- La capacitación individualizada y grupal del personal.

### **1.2. Fuentes de contacto para la elaboración y autorización del proyecto:**

- Lic. Mario Loredó Villa, Sub Gerente de Recursos Humanos de Atlantis Seguridad Privada. S. A. de C. V.

“Es necesario aprender lo que necesitamos y no únicamente lo que queremos”.

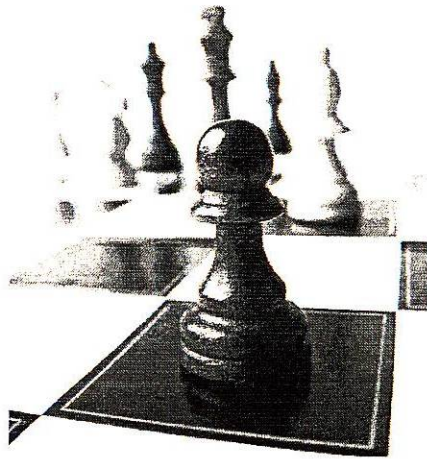
Paulo Coelho

---

## Capitulo 2.

Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.

---



## 2. Planteamientos estratégicos para el desarrollo del estudio.

---

En la actualidad, las organizaciones que cuentan con una mayor presencia, innovación y vanguardismo, son aquellas que contemplan al talento humano como el motor interactivo principal de la organización, ya que éste interactúa a diario con diferentes procesos o estructuras de la organización; por citar algunas: identidad, responsabilidad, toma de decisiones, motivación, trabajo en equipo, capacitación, etc. En definitiva, si el talento humano es desarrollado y bien conducido, trae como efecto el crecimiento de la misma organización y sus procesos; queda claro que la gestión del talento humano permite un crecimiento mutuo. Un mecanismo eficaz para lograr este tipo de involucramiento del talento humano en el cual se pulse el sentir / perspectiva es implementar un diagnóstico de clima organizacional, el cual permite obtener un panorama más claro y confiable sobre el desarrollo o gestión de los procesos y/o estructuras tal como lo define el autor Goncalvez (1997) "El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta".

Definitivamente el implementar un diagnóstico de clima organizacional permite conocer con un poco de mayor certeza, cómo se están llevando a cabo tanto procesos, funciones, normas, actitudes, sentimientos, etc.

Ante esto último, el presente proyecto está orientado a pulsar por primera vez el sentir del capital humano de la organización con giro en la seguridad privada como un diagnóstico

que permita determinar la actitud o perspectiva que se tiene sobre ciertos procesos o funciones que se experimentan en el quehacer diario de la organización con la firme idea de gestionar cambios significativos e innovadores en pro del talento humano. Por esto, se plantea la siguiente formulación de corte estratégico:

### **2.1. Planteamiento del Problema.**

¿Cuál es la perspectiva del talento humano sobre el clima organizacional que se hace presente en una organización con giro de servicio en el ramo de la seguridad privada?

### **2.2. Justificación.**

Parece fácil implementar un diagnóstico de clima organizacional, sin embargo la gestión del mismo implica toda una metodología y mecanismos válidos y confiables para su implementación; por ejemplo, ¿qué dimensiones se deben de evaluar?, ¿cuántas de ellas?, ¿en qué momento aplicar el diagnóstico?, ¿cómo hacer las preguntas correctamente? ¿los resultados cómo se deben presentar?, etc. Estas y más preguntas son contempladas en el siguiente proyecto en el cual se reafirma que la implementación de un diagnóstico de clima organizacional implica objetividad, profesionalismo y justificación.

Partiendo de este último concepto (justificación) el presente proyecto es gestionado (razón de ser) porque permite tanto a la organización como al individuo crecer paralelamente, además de ofrecer otras y ricas ventajas, por citar algunas:

- Aumenta la motivación
- Fomenta la participación del empleado

- Permite tomar decisiones más certeras
- Detecta áreas de oportunidad y fortalezas
- Se conocen las necesidades del empleado
- Permite el rediseño del quehacer
- Se elaboran planes de mejora realistas
- Etc.

En definitiva, un diagnóstico de clima organizacional es un tema que contribuye y despierta gran interés en las organizaciones, pero su desarrollo implica un gran compromiso ya que su impacto tiene grandes consecuencias; inclusive en la actualidad existe un organismo denominado Great Place to Work Institute, el cual se centra en realizar un ranking de las mejores empresas para trabajar medidas por la calidad de tres relaciones interconectadas tales como la relación entre colaboradores y jefes, entre colaboradores su trabajo y la compañía y de los colaboradores entre sí; tal como menciona Silva (2000) “El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización”.

Es una oportunidad de crecimiento organizacional que permite reorientar o diseñar estrategias de desarrollo centradas en las realidades de mejora continua de **Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.**

Es una cultura que refleja maduración y aprendizaje institucional “Organización que aprende.”

### 2.3. Objetivo general:

- Conocer a nivel cuantitativo y cualitativo la tendencia del talento humano sobre el clima organizacional a nivel general.

### 2.4 Objetivos específicos:

- Determinar a nivel cuantitativo el sentir del capital humano a nivel general con base a su área de trabajo.
- Determinar a nivel cuantitativo el clima organizacional general con base a cada dimensión.
- Determinar a nivel cuantitativo el clima organizacional en relación al área de trabajo y las dimensiones evaluadas.
- Conocer a nivel cualitativo el sentir del talento humano en relación a las fortalezas y oportunidades de la organización, orientadas en cada dimensión.

“El que trabaja con diligencia, pero sin método, arroja con una mano  
lo que gana con la otra.”

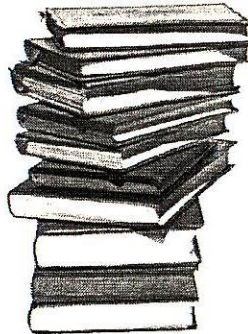
C. C. Colton

---

### Capítulo 3.

#### Marco de Referencia Teórica del Proyecto.

---



### 3. Marco de referencia teórica del proyecto.

---

#### 3.1 Descripción del marco teórico.

##### 3.1.1 Breve mosaico histórico sobre el clima organizacional.

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. El desarrollo del concepto "clima organizacional" se enmarca en el mismo proceso de evolución de la Psicología de las Organizaciones. Es difícil determinar el momento preciso en que empieza a investigarse. Suele citarse la publicación de la investigación de Halpin Croft (1963) en organizaciones escolares como la promotora e impulsora del análisis del clima en las organizaciones adquiriendo a partir de aquí cuerpo e intensidad. A continuación se ofrece un breve y significativo panorama sobre el desarrollo del clima organizacional. (<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/indice1.htm>)

- Los trabajos de Tolman (1932) explican la conducta "propositiva", la cual señala que el organismo conoce las conductas que tiene que realizar para alcanzar las metas. Así mismo, propuso la idea de que la creación de expectativas da lugar a la motivación por incentivos. Para este autor existen motivos primarios, secundarios y terciarios. Entre los primarios (innatos) se encuentran la búsqueda de alimento, agua y sexo, la eliminación de desperdicios, la evitación del dolor, el reposo, la agresión, reducir la curiosidad y la necesidad de contacto. Entre los secundarios (innatos) se encuentran la afiliación, la dominancia, la sumisión y la

dependencia. Entre los terciarios (aprendidos) se encuentran aquellos que implican la consecución de metas culturales. En la psicología propositiva de Tolman el ambiente relevante para la conducta es un claro antecedente del concepto de clima. (Fernández-Abascal, 1995, pp. 186-188)

- Otro gran aporte fue el del autor K. Lewin (1935) Psicólogo estadounidense de origen alemán, después de realizar sus estudios en Berlín se trasladó a EE UU, donde llevó a cabo diversas investigaciones sobre el comportamiento. Especializado en la dinámica de grupo, afirmó que la conducta del individuo está determinada por el conjunto del sujeto y su ambiente y tiende a restablecer el equilibrio entre ambos, con objeto de eliminar las tensiones. Dentro de la gran variedad de estudios realizados por este autor se encuentran los que llevo a cabo en 1938 y 1939 sobre climas sociales de grupo en la ciudad de Iowa por R. Lippitt y R. White en donde se dispusieron varios grupos de niños jugando bajo diferentes estilos de liderazgo adulto. El primer bloque de estudios comparaba los resultados entre los esquemas autocrático y democrático de liderazgo. Un segundo bloque incluía estos dos estilos más el de "laissez-faire", un tipo de liderazgo no directivo comparado con el estilo centrado en el líder (autocrático) y con el centrado en el grupo (democrático)". En este estudio introduce el término "clima" como vínculo entre la persona y el ambiente. Con él se refieren a las distintas situaciones que se originan como consecuencia de la utilización de los tipos de liderazgo. Sus trabajos se enmarcan dentro del nuevo enfoque de las teorías organizacionales que pone el acento más sobre la conducta de las personas en su

ambiente de trabajo que en las consideraciones tecnológicas y clásicas.  
([http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo\\_lewin.html](http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html).)

- Un trabajo que recibe las ideas de las teorías lewinianas y el que posiblemente más importancia tuvo en el desarrollo del estudio del clima es la teoría de la personalidad de Murray (1938). Esta teoría se basa en el hecho de que las conductas más importantes del ser humano se relacionan unas con otras de forma temporal, mediante procesos y series, que son impulsadas por las necesidades o atraídas por las presiones con el fin de satisfacer dichas necesidades (López-Ibor, 1999, p 189). Murray conceptualiza las fuerzas externas e internas como "necesidades" (tendencias auto directivas de la personalidad) y como "presiones" (controles situacionales externos). El entorno, tal como es, influye el clima psicológico de los individuos que trabajan en el mismo. Identifica un conjunto de treinta fuerzas que constituyen, componen o integran las necesidades psicológicas del individuo como fuerzas internas que tienen su contrapartida en fuerzas externas ambientales que actúan como presiones sociales. Estas fuerzas representan tendencias que parecen dar unidad y dirección a la personalidad y que, si bien no pueden ser observadas directamente, si pueden ser inferidas de las acciones de los individuos o mediante test de personalidad. ([http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2378428&orden=89558](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2378428&orden=89558))
- El autor Francis Cornell (1955) define el clima como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del

grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional. (<http://redaly.uaemex.mx/redalyc/pdf/798.pdf>)

- Argyris (1958) enfatiza las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima de la organización. El individuo estará en continuo conflicto con la organización en razón de sus necesidades contrapuestas. Mantenerlo en los límites aceptables significa crear una atmósfera de confianza interpersonal, de compromiso y de apertura (dimensiones de clima), y defiende la posición de que es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo. (<http://adminupb.blogia.com/temas/temas-de-actualidad.php>)
- Por su parte, Gellerman (1960) lo llama personalidad o carácter de la organización. Las metas y las tácticas de los individuos a través de las cuales se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima. ([http://www.vicerrectoradoacademico.luz.edu.ve/VACLUZ/documentos\\_descargas/II\\_Rosario%20Peley.pdf?PHPSESSID=ab98b2fe5d18812deb1aa9fabd0f773a](http://www.vicerrectoradoacademico.luz.edu.ve/VACLUZ/documentos_descargas/II_Rosario%20Peley.pdf?PHPSESSID=ab98b2fe5d18812deb1aa9fabd0f773a))
- El trabajo de investigación publicado por Halpin y Croft (1963) "The organizational climate of schools" es considerado como el promotor e impulsor del análisis del clima en las organizaciones y marca el camino que van a seguir los estudios sobre esta línea. Estos autores estudiaron el clima organizacional en

una escuela pública y lo han descrito en término de la opinión que el empleado forma de su organización. Las dimensiones utilizadas en el estudio fueron: desempeño, impedimento, motivación, intimidad, aislamiento, énfasis en la productividad, confianza, consideración; donde las cuatro primeras se refieren al profesor y las cuatro últimas al director. (<http://hera.ugr.es/tesisugr/17929635.pdf>)

- Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. (<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/indice1.htm>).
- Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpin y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona. Por tanto, no es de extrañar que en las investigaciones de Lewin acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la

perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.( <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/indice1.htm>)

### 3.1.2 Definiciones sobre clima organizacional.

- El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término *clima organizacional* se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el *clima organizacional* es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad el *clima organizacional* influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero. (Chiavenato 2007, p. 59).
- El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que

tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez 2005, p. 161).

- El clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, de tal manera que podemos hablar del clima en una organización en función del contexto, de la estructura, de los procesos que se desarrollan en la organización, de las personas que lo componen, etc. (Rodríguez 2004, p. 252).
- “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez 2006, p. 108).
- El clima organizacional es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional. (<http://www.eumed.net/libros/2007a/index.htm>)

- Como lo manifiestan Guillén y Guil (2000), el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional: es decir si los integrantes de la empresa consideran que el clima es positivo o negativo obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. Guillén y Guil (2000) definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. (<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/indice1.htm>)
- “El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”. (<http://www.eumed.net/libros/2007c/340/indice2.htm>)
- “El medio ambiente de la organización proviene del sistema de valores de la organización, pero tiende a presentar este medio ambiente en términos

relativamente estáticos, que se describen en términos de un conjunto de dimensiones relativamente fijas. El clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización” Denison, (1996, en <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/>)

- Álvarez (1993) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. (<http://adminupb.blogia.com/>)
- Francis Cornell (1955) lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. De acuerdo a lo anterior, son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar las características del mismo. (<http://adminupb.blogia.com/temas/temas-de-actualidad.php>)
- Schvarstein (1998). “Está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una Organización. Se conforma sobre la base de la satisfacción de las expectativas de los integrantes en cuanto a los factores higiénicos y los factores motivadores. Son importantes la modalidad de las relaciones interpersonales, las formas en que se ejerce el poder, el manejo de los conflictos, los niveles de cooperación y las posibilidades de aprendizaje y

desarrollo personal". ([http://www.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/curricular/psicologia/cultura\\_y\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/curricular/psicologia/cultura_y_clima_organizacional.pdf))

### **3.1.3 La diferencia entre clima y cultura organizacional.**

En la actualidad existen ciertas dificultades para comprender la diferencia entre estos conceptos es por ello que en las siguientes líneas del presente marco teórico se describe y detallan algunas diferencias.

- La cultura de la organización se refiere a los modelos subyacentes o modos de interpretar las prácticas formales, tales como sistemas salariales, jerarquía y descripción de puestos de trabajo, valores insaturados, rituales, historias de la organización etc.; es decir, el modelo subyacente que se sigue en la organización al interpretar lo que acontece en ella y el modo en que se articula y se desarrolla todo ello en su dinámica cotidiana. Sin embargo, para la mayoría de los investigadores el clima es una medida acerca de las manifestaciones superficiales de la cultura y, en este sentido, no es del todo diferente de ésta. La cultura determina el clima y éste la acompaña como un componente más de aquella. (Rodríguez 2004)
- Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el

ambiente laboral. Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos, entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.) (La diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional. Fuente principal: [http://www.rhweb.com/clima\\_organizacional\\_y\\_cultura\\_organizacional.html](http://www.rhweb.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html))

- El autor Denison (1996) entiende como cultura, los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuestos. por otra parte, entiende como clima organizacional, el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. ([http://www.fder.edu.uy/contenido/rll/contenido/curricular/psicologia/cultura\\_y\\_clima\\_organizacional.pdf](http://www.fder.edu.uy/contenido/rll/contenido/curricular/psicologia/cultura_y_clima_organizacional.pdf))
- Cultura y clima resultan, según los especialistas de la firma consultora P.A. & Partners, totalmente asociados, ya que la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más

variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento. En conclusión: la Cultura Organizacional, el conjunto de valores y significados compartidos efectivamente en la organización; y el Clima Organizacional, el grado de satisfacción de las personas con las características del diseño de la organización, permitirá una opinión respecto de qué tan eficaz ha sido la dirección superior de la empresa, en particular la Gestión de Recursos Humanos, al transmitir y poner en práctica los valores y objetivos escogidos, alineando a los miembros de la organización en torno a ellos. ([http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/publicaciones/administracion/v07\\_n13/a10.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a10.htm))

#### **3.1.4 Modelos y/o Enfoques sobre el clima organizacional.**

Al igual que otros temas, el clima organizacional invita a la elaboración de enfoques o esquemas para su mayor comprensión y aplicación. Es indudable que dicho tema cuenta con diferentes perspectivas que conllevan a un sinfín de riquezas organizacionales.

##### A). Enfoque de Brunet (2004). Pensamiento Gestalt y Funcionalista:

Dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista. 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:

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

- 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.  
(<http://eumed.net/libros/2007c/>)

#### B). Perspectiva de Dessler (1993). síntesis de enfoques (estructuralista y subjetivo):

Este autor se basa en el enfoque de varios expertos:

- Enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer según el cual el clima organizacional es el “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.
- Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts para quienes el clima organizacional es “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

- Enfoque de síntesis de Litwin y Stringer de acuerdo al cual el clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema los cuales influyen sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan una organización.
- Enfoque de síntesis de Water para quien el clima son “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.”

(<http://adminupb.blogia.com/temas/temas-de-actualidad>)

### C). Perspectiva de Renis Likert (1976).

Psicólogo, investigador de la Universidad de Michigan, que señala los siguientes factores que deben considerarse al llevar a cabo cualquier estudio organizacional y si lo que se busca es conocer el ambiente existente, estos proporcionan una base adecuada:

1. Flujo de comunicación.
2. Práctica de toma de decisiones.
3. Interés por las personas.
4. Influencia en el departamento.
5. Idoneidad tecnológica.
6. Motivación.

Este autor propone cuatro sistemas de administración, los cuales se describen en el siguiente cuadro:

Sistemas de Administración.

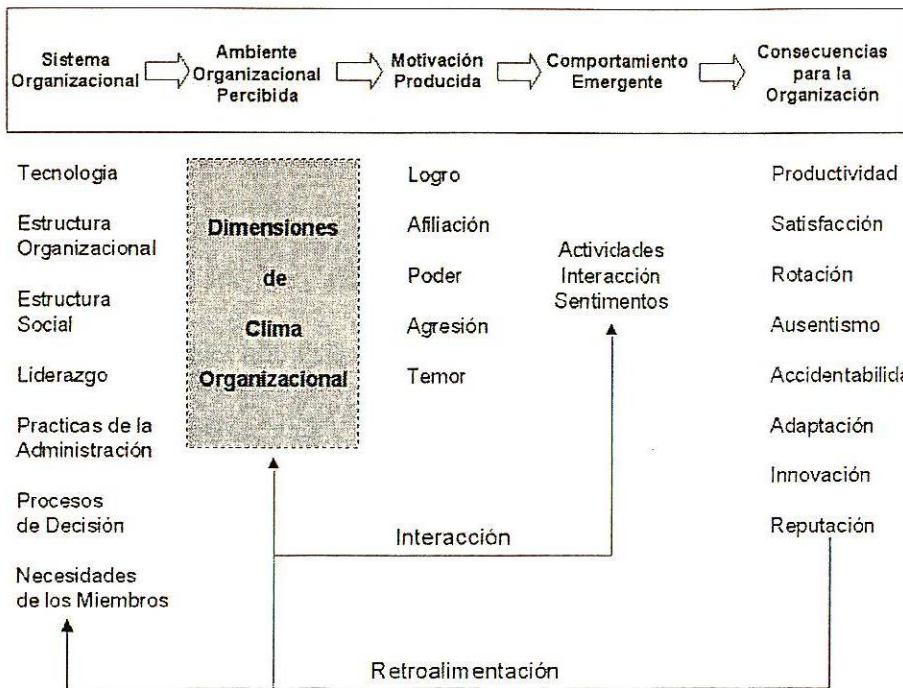
Variable de liderazgo.	Sistema 1 Explotativo.	Sistema 2 Autócrata.	Sistema 3 Participativo.	Sistema 4 Democrático.
Confianza en los subordinados.	El líder no confía en los subordinados.	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma que un amo en un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa; desea mantener el control de las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimiento de libertad de los subordinados.	No se siente en libertad para discutir con los jefes asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Siente algo de libertad para analizar con el jefe los asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior.	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente, el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente, el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El líder siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo usándolas constructivamente.

Fuente: Hernández. R., (2002). Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia,

México. McGraw Hill (8ª. Unidad, p. 141).

D). Enfoques y modelos sobre el clima organizacional Litwin y Stinger (1978).

Estos autores proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:



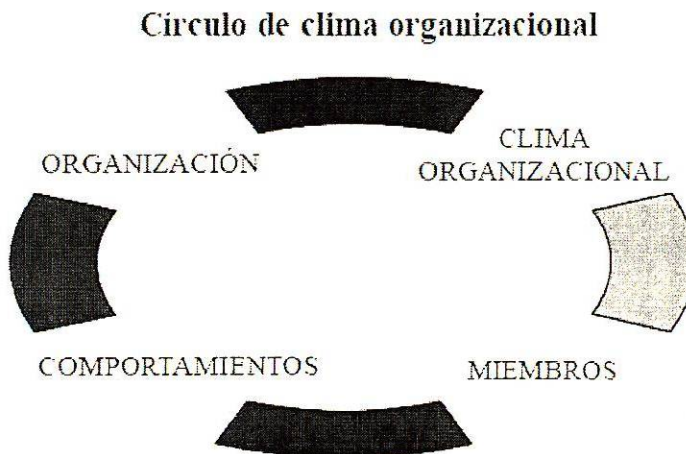
([http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/alanis\\_1\\_g/capitulo2](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_1_g/capitulo2))

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera. (<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>.)

E). Modelo del círculo de Schneider (1982).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de las personas en el trabajo depende de las percepciones que tengan de los factores organizacionales existentes y no es una resultante de estos factores. Estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, de las interacciones y de una serie de experiencias que cada miembro tiene con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y en el clima, completando el círculo.

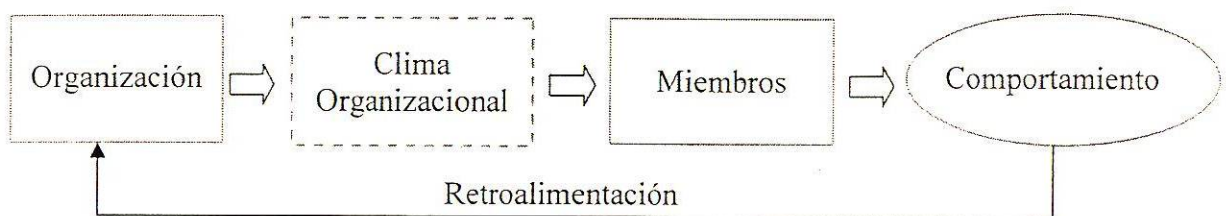


(<http://epr.ints.rclis.org/8650/>)

F): El modelo de grupos superpuestos de Likert.

Las dos ideas clave con que Likert (1961,1967) ha contribuido a la teoría organizacional son:

1. Las organizaciones se pueden concebir como sistemas donde los grupos encajan perfectamente unos con otros.
2. Estos grupos están conectados a través de personas en posiciones claves de doble afiliación que sirven de “enlace” entre los grupos. (Shein, 1982)



La Teoría del Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

(<http://iteso.mx/...organizacional/Cultura%20y%20clima%20organizacional.doc>)

#### G). Teoría Del Value Profit Chain.

Según la teoría del Value Profit Chain, desarrollada en la Escuela de Negocios de Harvard, (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003), “los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en compradores leales y haciendo de embajadores de la empresa. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador”.

(<http://management.infobaeprofesional.com/notas.html>)

El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que

proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal. Tal comportamiento le proporciona beneficios a la empresa y crea una continuidad, así como un valor para los accionistas (en el caso de una empresa con cotización en bolsa). El impacto de los estudios de Clima Laboral y la implantación de 360° feedback como motores del cambio cultural. (<http://www.betterbeyourself.biz/art/ElimpactodelosestudiosdeClimaLaboral.pdf>)

### **3.1.5 Retos y Beneficios para la implementación de un diagnóstico de clima organizacional.**

Las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que estos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas e instituciones, al identificar problemas en el funcionamiento de éstas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución, que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa. ([www.itson.mx/dii/mpacosta/.../Diagnostico\\_Organizacional.doc](http://www.itson.mx/dii/mpacosta/.../Diagnostico_Organizacional.doc))

#### **a) Beneficios:**

Con respecto a la importancia de lo que representa el clima organizacional en pro del desenvolvimiento eficaz de la empresa, es necesario que la gerencia considere

su alcance, para ello, consideramos valiosas las aportaciones proporcionadas por Luís Martínez, de considerar las características del clima organizacional que generan un determinado Clima Organizacional. Éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/gerencia-y-clima-organizacional-414404.html>.)

Otros beneficios son:

- Evaluar fuentes de conflicto, estrés, insatisfacción que provocan actitudes (-).
- Iniciar un cambio trascendente en la alta gerencia.
- Políticas de gestión del capital humano.
- Mejorar la productividad.
- Satisfacción del cliente.
- Desarrollo organizacional.

(<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-clima-organizacional.htm>)

#### **b). Retos u obstáculos:**

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y

autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en

que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional. (Rodríguez 2005, p.163).

### **3.1.6 Dimensiones a evaluar en un diagnóstico de clima organizacional.**

En los estudios de clima organizacional existen una gran variedad de dimensiones a evaluar y ante esto se retoman las más significativas:

#### A). Pritchard y Karasick (1973):

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto frente a cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura de la organización. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

- Nivel de recompensas. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación para el rendimiento. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Polarización del estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de las decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

(Rodríguez 2004, Cap. V)

#### B). Litwin y Stinger (1978)

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica de que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la

existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las cuales se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- Responsabilidad (*empowerment*): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (Llaneza, 2006, Tema 8)

C). Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

(<http://www.eumed.net/libros/2008c/432/index.htm>)

**3.1.7 Implicaciones para la gestión de un diagnóstico de clima organizacional.**

Llevar a cabo un estudio de clima organizacional implica una metodología muy eficaz y eficiente para su gestión y un monitoreo del mismo muy exigente ya que los resultados

del mismo estudio son para uso de mejora continua o bien el curso de las nuevas decisiones.

A continuación se retoman algunos aspectos o elementos a considerar en la gestión de un clima organizacional:

A). Condiciones para la aplicación:

En cuanto a la confidencialidad de la información. Antes de que comience el periodo de encuesta (o el mismo día) los empleados deberían conocer exactamente qué nivel de confidencialidad existirá respecto a la encuesta de clima. Es muy recomendable garantizar el anonimato. Se trata de conseguir que los empleados confíen plenamente en que sus opiniones/comentarios vayan a ser tratados de forma anónima y queden diluidos dentro del colectivo al que pertenecen. A través del canal por el que se distribuye, cumplimenta y/o devuelve el cuestionario, los empleados pueden tener ciertas reticencias. Por ejemplo, el email permite conocer quién es el remitente del cuestionario y a través de una Intranet, es posible reconocer el usuario que está conectado a la red informática de la compañía. El Plan de comunicación y los antecedentes previos de encuestas de clima en la compañía, van a influir enormemente en la percepción de los empleados acerca de la confidencialidad del proceso. Si los empleados no confían, los resultados y/o la participación pueden verse influidos. (<http://www.climalaboral.com.es/>)

## B). En relación al uso de la instrumentación:

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know-how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se realiza una encuesta de clima laboral es el anonimato. La metodología debe permitir preservar el anonimato de las personas encuestadas, un factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas. La subcontratación de empresas externas para la realización de las encuestas es en este caso una garantía de anonimato adicional para los empleados.

En general, los cuestionarios de clima laboral suelen estar formados por los tres siguientes tipos de preguntas:

- Preguntas demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

- Preguntas de clima laboral: Nos permiten valorar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener las preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima laboral de la empresa. La mayoría de las empresas que se dedican a realizar encuestas de clima ya cuentan con patrones de encuestas que adaptan a la singularidad de las empresas clientes.
- Preguntas abiertas: Nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima laboral, que nos ayudará a modular los resultados obtenidos mediante los otros cuestionarios.

([http://www.arearh.com/rrhh/clima\\_laboral.htm](http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm))

Las encuestas de clima organizacional o de opinión de empleados constituyen herramientas muy poderosas para la administración de las empresas para lograr, entre otras muchas cosas:

- Identificación de problemas potenciales en y entre el personal.
- Identificación de problemas estructurales o de organización que afecten procesos.
- Identificación y ratificación de fortalezas de la empresa.
- Incrementar la confianza del personal en la empresa.

Una herramienta tan poderosa requiere de un manejo cuidadoso. Una encuesta de clima organizacional o de opinión de empleados NO se debe elaborar si la administración de la empresa no tiene la madurez necesaria para aceptar que le mencionen sus errores, o si teniéndola no está dispuesta a divulgar entre el personal

los resultados que objetivamente se obtengan y mejorar la comunicación, o simplemente si esa administración no está dispuesta a tratar de corregir, cuando menos, lo que se detecte que es corregible. Por el contrario, si la empresa está dispuesta a hacer lo anterior encontrará en este tipo de investigaciones, como ya se mencionó reiteradamente, una herramienta de desarrollo muy importante y poderosa.  
(<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2002/may02/c.htm>)

Otras herramientas son:

- **Cuestionario:** El cuestionario estaría compuesto por preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones anteriormente citadas y por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la empresa objeto de investigación.
- **Entrevista:** Podrá entrevistarse a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa, con el fin de confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como más importantes.
- **Dinámica de grupos:** El objetivo es contrastar los resultados obtenidos a través de la dinámica de un grupo heterogéneo, en el que estarán presentes representantes de diferentes niveles jerárquicos o departamentos.

(<http://www.consultoria-pyme.com/83-1-A.+B.+C.+del+clima+laboral.html>)

### C) Estrategias y tácticas para la implementación.

Como una etapa de gran importancia, y después de procesada la información, se encuentra la interpretación de resultados. Es en esta parte que se muestra un perfil y representa el primer resultado práctico para la empresa y el empresario.

- Es importante afrontar la realización de una encuesta de clima laboral con unas expectativas temporales claras de lo que representa un proyecto de este tipo. La duración de un proyecto de evaluación del clima laboral raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:
  - Fase de diseño de la encuesta: Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta (por ejemplo, los temas de anonimato). En también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el clima laboral. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.
  - Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite maximizar la participación en la encuesta y eliminar las posibles reticencias sobre el anonimato.
  - Fase de realización de la encuesta: Antiguamente únicamente se usaban cuestionarios en papel. Hoy en día éstos están siendo progresivamente reemplazados por el formato electrónico, que permite una mayor rapidez, comodidad y ahorro de costes. El software de encuestas actual permite combinar

los cuestionarios en papel con la captura de los datos a través de Internet, creando sitios web para contestar los cuestionarios. Los empleados pueden acceder a estos sitios web con claves de identificación privadas, tanto desde su puesto de trabajo como desde cualquier punto de acceso a Internet.

- Fase de análisis y comunicación de resultados: Obtención de resultados, generación de informes y definición de la estrategia a seguir. Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

([http://www.areasrh.com/rrhh/clima\\_laboral.htm](http://www.areasrh.com/rrhh/clima_laboral.htm))

### **3.1.8 El proceso sobre la entrega del informe – clima organizacional.**

Comunicar los principales resultados del estudio al conjunto de la plantilla es otra muestra de transparencia, incluso de respeto y cortesía por haber participado en la consulta. Debería procurarse que el periodo transcurrido entre la encuesta y los resultados (al menos a nivel general) no sobrepase un mes. Hoy en día, los medios informáticos incluso permiten acortar este plazo.

Se ha de tener en cuenta la situación de la empresa, ésta debe considerarse estable (respecto a otros momentos del año, por ejemplo). Y, tampoco, se deben prever cambios drásticos inmediatos que puedan asociarse mediante continuidad temporal a la información de clima.

¿Qué vías se pueden utilizar para comunicar los resultados? Por ejemplo, los informes. Los informes básicos que se recomiendan, son:

- un dossier con toda la información al completo
- un informe ejecutivo o resumen para el director general
- un informe resumido para el equipo de dirección
- un informe específico para el departamento de RRHH...

Otras vías de comunicación como pueden ser: las reuniones formales (ya programadas) donde se agenda un punto a tratar que sea el diagnóstico de clima; reuniones y/o presentaciones específicas para comentar los resultados; eventos o actos empresariales con los empleados que puedan ser vehículos de comunicación idóneos, etc. (<http://www.climalaboral.com.es/>)

Es importante mencionar que los resultados deben ser ofrecidos en forma cuantitativa y cualitativa, pero lo más importante en un lenguaje entendible y comprensible. Por ejemplo:

Estructura:

- Los empleados no conocen las metas y los objetivos de la empresa (45.50%).
- La mayoría de los empleados (95.50%) tiene conocimiento sobre las actividades que debe realizar y el 90.90% sabe cuál es el puesto que ocupa dentro de la empresa.
- La mayoría de los empleados (81.80%) tienen presente quienes son las personas que tienen autoridad sobre ellas.
- En cuanto a la pregunta ¿realizas el trabajo que le corresponde a otras personas?.

un 63.60% contestó que algunas veces.

- El 36.40% considera que sí se lleva una buena planeación del trabajo.
- La mayoría de los empleados (50%) saben a quién deben dirigirse para poder exponer sus necesidades y presentar sus logros.

#### Liderazgo:

- El 50% de los empleados percibe que no tiene apoyo de su jefe para resolver problemas.
- Casi a la mitad de los empleados (45.50%) su jefe les proporciona información para poder desempeñar lo mejor posible sus funciones.
- La mayoría de los empleados (59.10%) opina que tienen apoyo suficiente por parte de su jefe para poder desempeñarse en su trabajo.
- El 59.10% considera que sus ideas y sugerencias sólo son tomadas en cuenta algunas veces.
- El 77.3% de los empleados realizan su trabajo a pesar de la ausencia de su jefe.

En conclusión, los empleados no conocen adecuadamente las metas y objetivos de la empresa, pero tienen claro que tiene autoridad sobre su trabajo y cuáles son las actividades que deben realizar. Sin embargo, algunos de ellos realizan el trabajo que corresponde a otras personas. ([http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/berra\\_s\\_md/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/berra_s_md/indice.html))

### 3.2 Definiciones operacionales del proyecto:

Concepto:	Descripción:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima Organizacional:</li> </ul>	<p>El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez 2005)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura:</li> </ul>	<p>Según Shein, (1984) Cultura Organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (De Souza)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensiones:</li> </ul>	<p>Aspecto o faceta de algo. Cada una de las magnitudes de un conjunto que sirven para definir un fenómeno. (Diccionario de la lengua española.</p>

	<a href="http://buscon.rae.es/draeI/">http://buscon.rae.es/draeI/</a> ).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico:</li> </ul>	El diagnóstico es entendido como parte de una práctica profesional, en que un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado. (Rodríguez, 2005).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva:</li> </ul>	Punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto. Visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente de cualquier hecho o fenómeno. (Diccionario de la lengua española, <a href="http://buscon.rae.es/draeI/">http://buscon.rae.es/draeI/</a> )

### 3.3. Hipótesis:

El implementar un proyecto del clima organizacional en la empresa de seguridad privada permite pulsar y conocer la perspectiva del talento humano, la cual se encuentra a nivel bajo y por ende esto permite conocer las áreas de oportunidad de la organización para el diseño de un plan de mejora.

“Cuando no sabemos a qué puerto nos dirigimos,  
todos los vientos son desfavorables”.

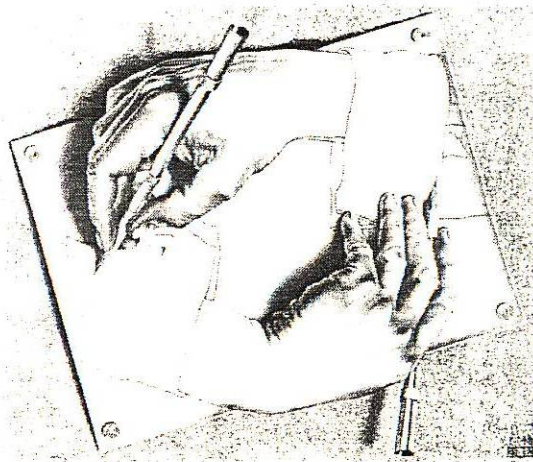
Lucius Ennaeus Séneca.

---

## Capítulo 4.

### Metodología para la Intervención Diagnóstica.

---



## 4. Metodología para la intervención diagnóstica.

---

### 4.1. Diseño:

Exposfacto transversal descriptivo. Debido a que el proyecto se somete a un análisis descriptivo después del hecho y no se manipula deliberadamente la variable independiente. Además es transversal por que se evalúa en el momento.

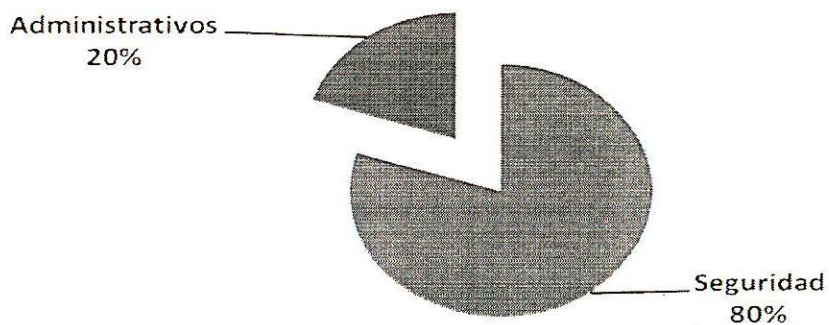
### 4.2. Participantes:

La muestra está representada por un total de 40 informantes clave, quienes oscilan entre los 18 y 63 años de edad. En cuanto al género, 37 son hombres y 3 mujeres. Como dato adicional, el de menor antigüedad es de 6 meses y el de antigüedad mayor, de 6 años.

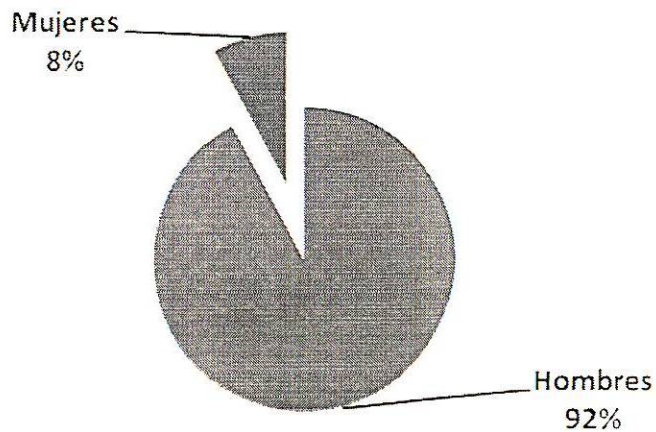
La siguiente Tabla ilustra y permite conocer específicamente un poco más de la muestra.

Puesto	Cantidad	Edad	Antigüedad	Genero
Administrativo	8	22 a 52	6 meses a 6 años.	8 M
Seguridad	32	19 a 63	6 meses a 4 años.	29 M 3 F

- Reflejada la muestra en porcentajes:



- Por género / sexo:



#### 4.3. Escenario:

Los lugares donde se realizó la aplicación, en cuanto al personal Administrativo (8 empleados) se llevó a cabo en sus espacios correspondientes y asignados en las oficinas generales. Es importante mencionar que al momento de la aplicación se solicitó al

informante clave no atender llamadas telefónicas ni realizar ningún otro tipo de actividad que pudiera ser distractor para la aplicación. La ventilación e iluminación se controló bajo los parámetros establecidos por la Organización (25°). En relación con los elementos de seguridad (32 elementos) el escenario correspondió a las casetas de vigilancia en donde realizaban su trabajo y al igual que al personal administrativo, se controló el no atender actividades distractoras para la encuesta. Así mismo, se contaba con silla y mesa como parte del mobiliario para contestar la encuesta. (Anexo 1 y 2).

#### 4.4. Instrumentos:

Hojas y plumas, laptop y cañón para la exposición final. Para conocer el impacto de la actitud hacia la Organización se diseñó una encuesta de Clima Organizacional (Anexo 3). Dicha encuesta está constituida por 6 Dimensiones (Motivación, Comunicación, Identidad, Trabajo en Equipo, Capacitación y Liderazgo), cada una con 5 ítems bajo alternativas de respuesta con valencia de lo negativo a lo positivo. En total la cantidad de ítems es de 30.

##### 4.4.1. Operacionalización de variables:

• <b>Variable Independiente:</b>	Clima Organizacional.
• <b>Variable Dependiente:</b>	Perspectiva del talento humano.

#### **4.4.2. Operacionalización de las variables organizacionales medidas:**

**MOTIVACIÓN:** La motivación es la voluntad de ejercer un nivel persistente y alto de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la habilidad del esfuerzo de satisfacer una necesidad individual (Robbins, P. 155).

**COMUNICACION:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección (Sandoval, P. 86).

**IDENTIDAD:** Disposición al compromiso con la empresa y con la misión, objetivos y metas, y alta motivación por pertenecer a la empresa en cuestión. (Frias, P. 90)

**TRABAJO EN EQUIPO:** Implica el desarrollo y el fomento de un espíritu de cooperación entre los miembros de los grupos con objetivos comunes y el apoyo de unos a otros. [http://www.articulosinformativos.com.mx/Trabajo\\_en\\_Equipo-a854506.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/Trabajo_en_Equipo-a854506.html)

**CAPACITACIÓN:** Proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2007).

LIDERAZGO: Capacidad de establecer la dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. <http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>

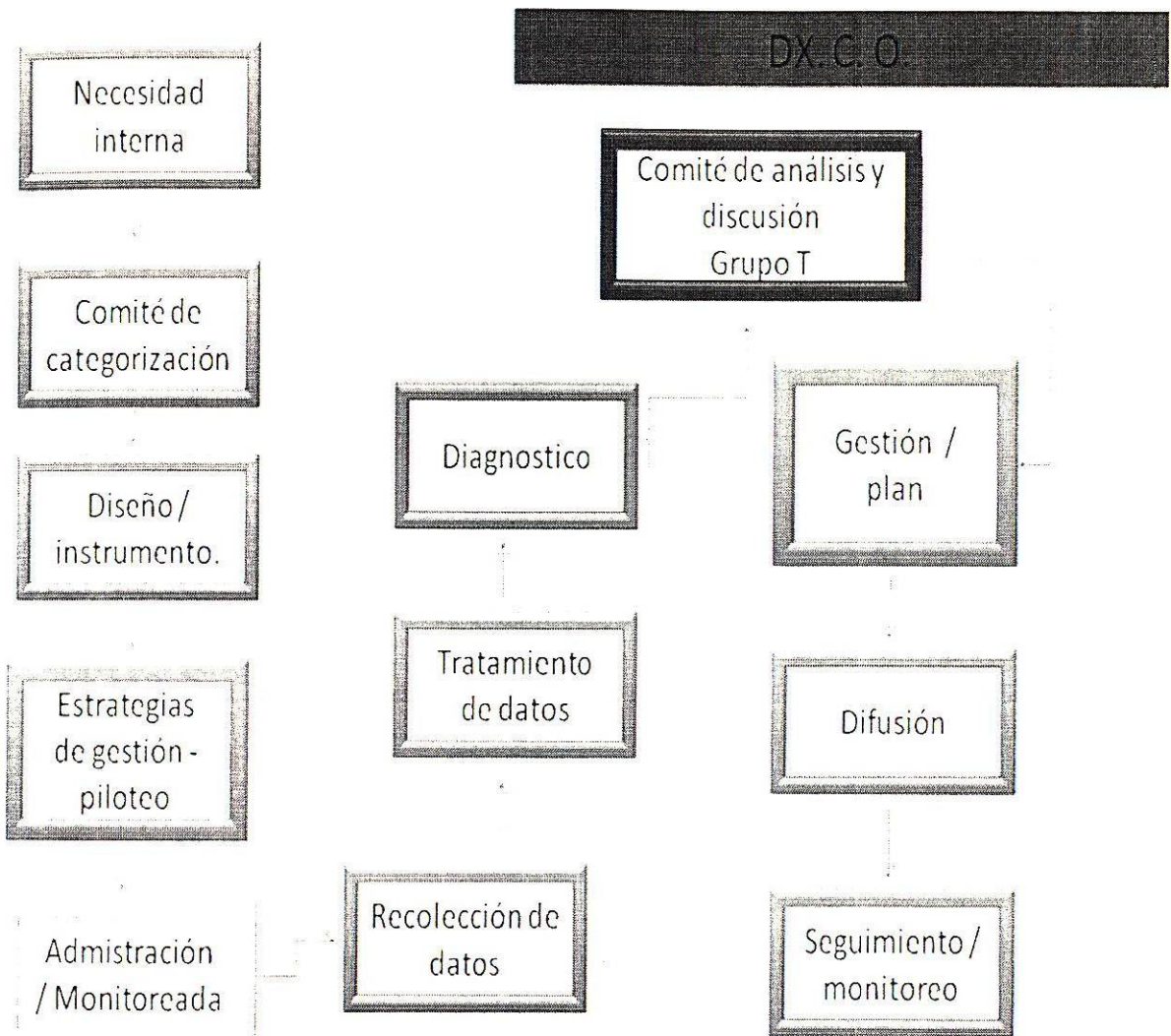
#### 4.5. Procedimiento:

Éste será establecido a través de etapas:

ETAPA 1	Se elaboró y diseñó la propuesta del Proyecto de Campo (Tema, Marco Teórico, Planteamiento de Problema, Metodología, Diseño del Instrumento, etc.)
ETAPA 2	Se solicitó el permiso a la Organización ASP para llevar a cabo el Proyecto de Campo en su organización, detallando los objetivos y alcances del Proyecto. El contacto clave fue el Gerente General RR.
ETAPA 3	Una vez aceptada la petición, se procedió a una reunión con el Gerente General y Sub-Gerentes para delimitar las dimensiones o áreas a evaluar en la organización, con la política de evaluar 6 o más dimensiones para cumplir con los criterios del Clima Organizacional. Es importante mencionar que se clarificaron y organizaron los tiempos y movimientos de la aplicación (calendarización y horarios de aplicación).
ETAPA 4	Esta etapa consiste en la administración o aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional a los participantes. Esta aplicación se llevó a cabo bajo un sistema de monitoreo presencial para evitar dudas o confusiones con el instrumento. La distribución y aplicación para el personal administrativo fue llevada a cabo en sus espacios de trabajo; en cambio, con los elementos de

	seguridad fue en sus zonas de trabajo (Casetas). El tiempo mínimo para contestar fue de 15 minutos y el máximo de 20.
ETAPA 5	Una vez aplicada la encuesta se procedió a elaborar una matriz de datos para un mayor control de los mismos (Anexo 4).
ETAPA 6	Consiste en tratar la información y representarla en un Informe a nivel cualitativo y cuantitativo.
ETAPA 7	Se diseñó como parte de la socialización y la norma de Clima Organizacional, una junta de socialización.

#### 4.6 Modelo – Esquema operativo de trabajo.



“La clave del éxito depende sólo de lo que podamos hacer, de la mejor manera posible”.

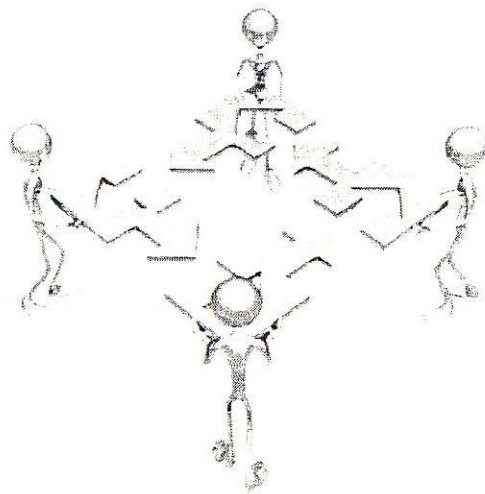
Henry W. Longfellow

---

## Capítulo 5.

### Resultados.

---



## 5. Resultados.

---

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la Encuesta de clima organizacional, a empleados administrativos y personal de seguridad de Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.

Para obtener un buen diagnóstico de clima organizacional, objetivo de este proyecto, de acuerdo a las variables motivación, comunicación, identidad, trabajo en equipo, capacitación y liderazgo, medidas en la encuesta; se tomaron como base los siguientes rangos, los cuales señalan la forma en que perciben los empleados el clima que prevalece en la empresa. Con el propósito de ilustrar estos resultados, se realizó una sumatoria de los 2 rangos inferiores, la que se denominará Área de Oportunidad; los 2 rangos superiores señalan las fortalezas, mostrando en porcentajes la manera en que cada una de las variables afecta el clima organizacional:

### RANGOS

General:

1 a 30 Muy Baja

31 a 60 Baja

61 a 90 Moderada

91 a 120 Alta

Por Dimensión:

1 a 5 Muy Baja

6 a 10 Baja

11 a 15 Moderada

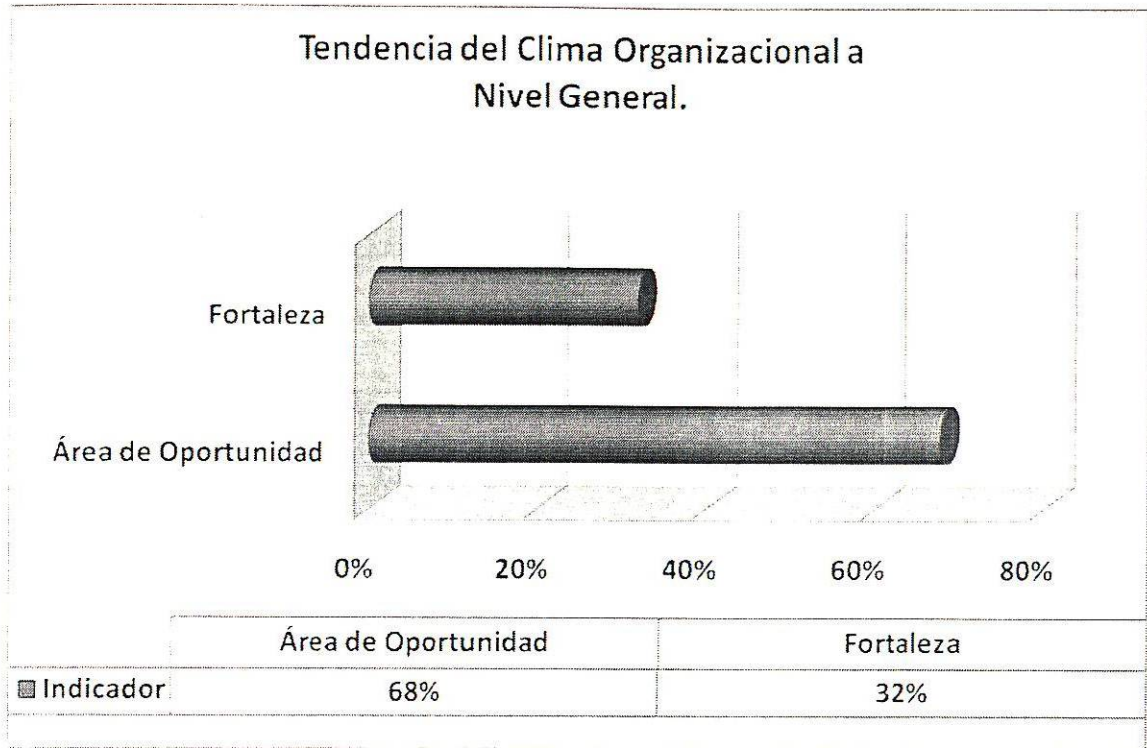
16 a 20 Alta

Porcentajes:

1 a 69 Área de Oportunidad

70 a 100 Fortaleza

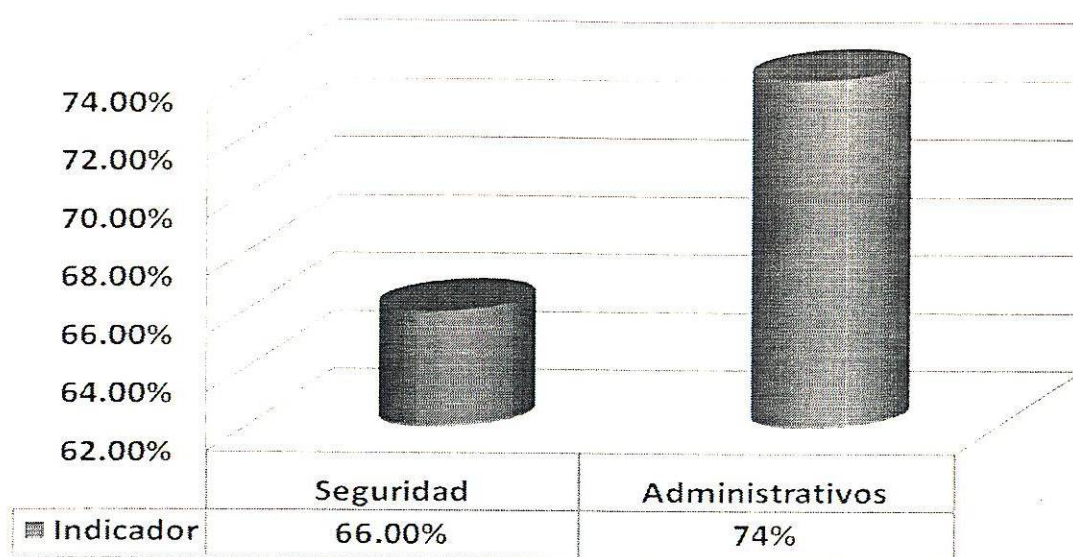
5.1 Tendencia sobre la percepción del talento humano en relación con el clima organizacional a nivel general.



Gráfica No. 1: Tendencia general de la perspectiva del talento humano sobre el clima organizacional.

De manera general, la gráfica No. 1 refleja la perspectiva del talento humano de acuerdo a las dimensiones incluidas en el presente proyecto: motivación, comunicación, capacitación, trabajo en equipo, liderazgo e identidad; así como la fortaleza (32%) de las dimensiones mencionadas.

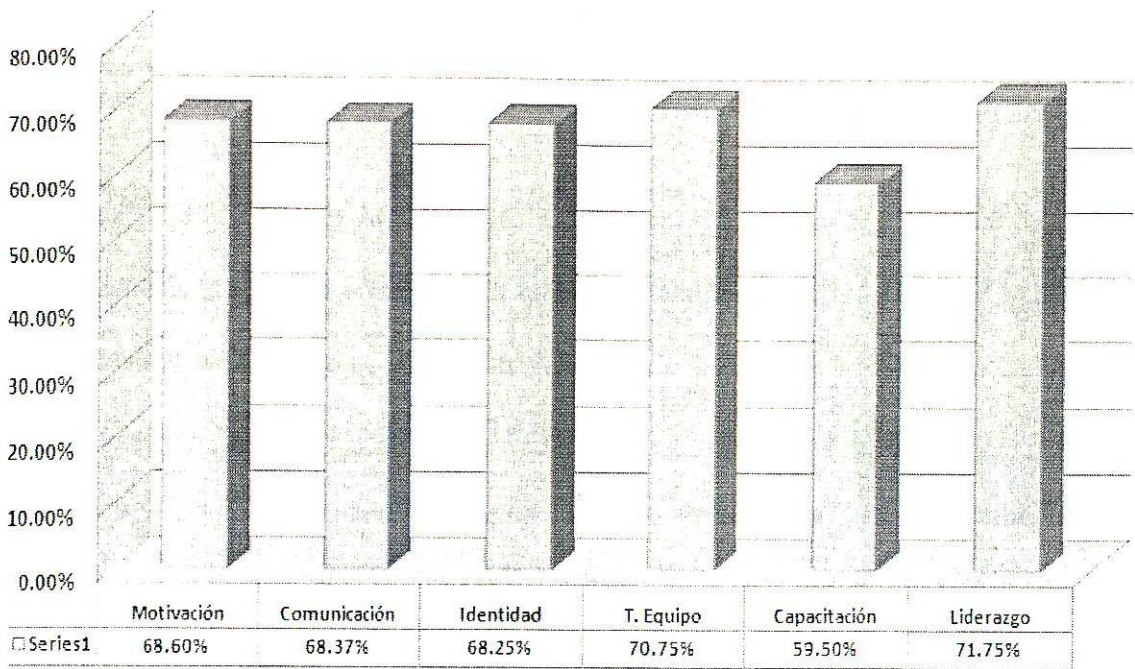
## 5.2 Sentir del capital humano a nivel general con base a su área de trabajo.



Gráfica No. 2: Tendencia general del capital humano con base a su área de trabajo.

La Gráfica No. 2 muestra la baja perspectiva respecto al clima organizacional, tanto del personal administrativo (74%) como del personal de seguridad (66%). Esta claro que existe una ligera diferencia, pero en general el clima no deja de ser bajo con matices de oportunidad variadas.

### 5.3 Clima organizacional general con base a cada dimensión.



Gráfica No 3: Descripción general de clima con base a cada dimensión.

La Gráfica No. 3 refleja la perspectiva del personal administrativo y de seguridad respecto a cada dimensión evaluada. Como puede observarse, la dimensión con menor perspectiva corresponde a Capacitación (59.50%), por lo que sería una prioridad implementar cursos o talleres orientados a fomentar las competencias del talento humano a nivel integral. En cuanto a la motivación (68.60%) hay que gestionar estrategias innovadoras y de gran interés, basta recordar que la motivación es un gran aliado del desempeño.

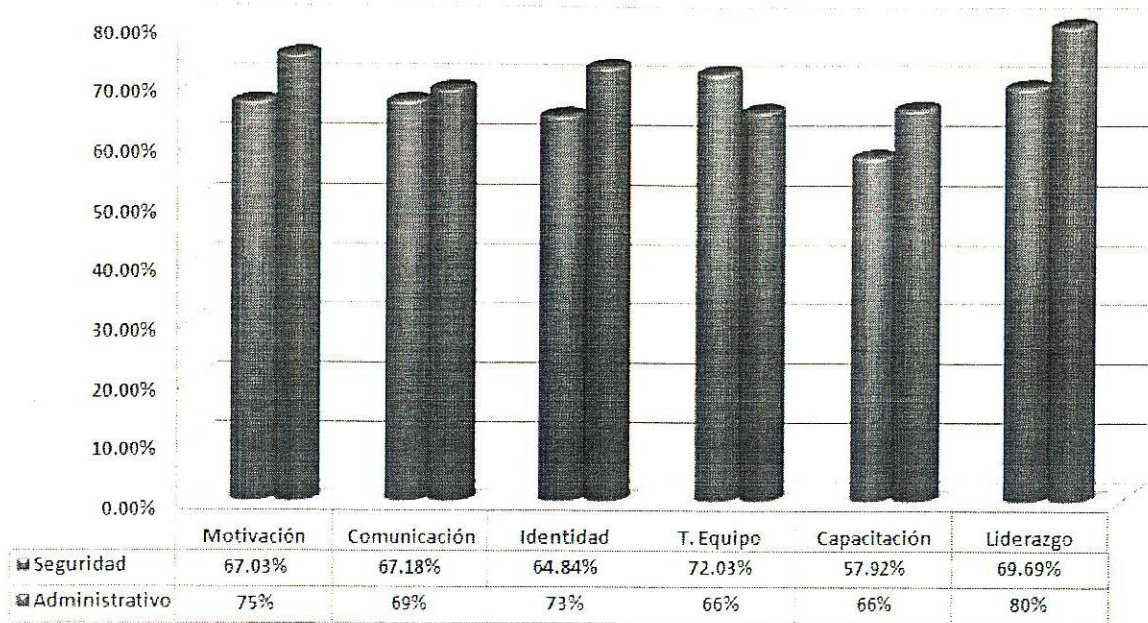
Sobre la Comunicación (68.37%) hay que hacer modelos y planes más eficientes ya que una buena comunicación permite conocer las metas en común. Además ahorra en el factor tiempos y movimientos.

La identidad (68.25 %) es otro aspecto a revalorar ya que si el empleado no se encuentra identificado con la organización existe un factor de compromiso a la baja y esto probablemente se refleje en un mal servicio.

Trabajo en equipo (70.75%) definitivamente hay que revivirlo por que permitirá una dosificación de esfuerzo en las tareas, un sistema de convivencia de apoyo y un perfilamiento hacia las metas organizacionales más efectivo.

Por último, el Liderazgo ( 71.75%) al igual que en otras áreas hay que estar atento por que este punto es importante para el rumbo que desea la organización y el estilo de ser de la misma.

#### 5.4 Clima organizacional en relación al área de trabajo y las dimensiones evaluadas.



Gráfica No. 4: Relación de cada dimensión con base al área de trabajo.

De forma específica, la gráfica No. 4 refleja la perspectiva tanto del personal administrativo como de seguridad, de acuerdo a cada una de las dimensiones evaluadas en el presente proyecto. Los porcentajes señalan la necesidad de implementar proyectos de mejora en cada una de estas áreas.

**5.5 Perspectiva (cualitativa) del talento humano en relación a las oportunidades y fortalezas de la organización, orientadas en cada dimensión.**

**Oportunidades:**

**Sobre dimensión de motivación:**

<b>Administrativos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Recibir presupuesto para mejorar la Capacitación</li><li>✓ Pagos puntuales.</li><li>✓ Mejorar el clima laboral.</li><li>✓ Los incentivos podrían mejorar.</li><li>✓ Reconocimiento del trabajo excelente.</li><li>✓ Falta de programas para superación interna.</li><li>✓ Tener cursos de Capacitación.</li><li>✓ Se debe mejorar en todos los departamentos para bien personal y para beneficio de la empresa.</li><li>✓ Mejorar en el aspecto económico, Capacitación, Diplomas.</li><li>✓ Mejorar incentivos.</li></ul>
<b>Seguridad:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Darme confianza abierta para desempeñarme y mejorar.</li><li>✓ Prometer cosas que no cumplen.</li><li>✓ Todo falta.</li><li>✓ Lo que no me parece son la calidad de uniformes y que no se cumplan promesas.</li><li>✓ Tener mejor administración en la supervisión.</li><li>✓ Los incentivos para nosotros y cumplirlos.</li></ul>

- ✓ El poder tomar horas extras pero mejor remuneradas.
- ✓ Que se pudiera mejorar el pago.
- ✓ Motivación de la empresa.
- ✓ No hay motivación, no interesan los problemas del personal, falta mucho apoyo.
- ✓ El Depto. de RH había mencionado motivaciones para uno y no las cumplió.
- ✓ Quisiera que las promesas de asistencia que nos prometen y premios nos lo cumplieran por el buen desarrollo laboral y de asistencia.
- ✓ Opino que se debe mejorar el salario, bonos y premios.
- ✓ Que Recursos Humanos cumpla las promesas.

#### **Sobre dimensión de comunicación:**

##### **Administrativos:**

- ✓ Se necesita una mayor comunicación entre los diferentes departamentos, ya que es nula.
- ✓ Apertura de criterios y observaciones para desarrollar o ejercer las funciones que desempeñamos.
- ✓ Falta más comunicación con el personal.
- ✓ Falta de comunicación o la formación a niveles inferiores.
- ✓ Comunicación organizacional fluida y abierta. Asertividad.
- ✓ Debería haber una especie de acuerdo o documento escrito al interactuar entre departamentos.
- ✓ Se deben mejorar las relaciones entre los empleados de la empresa.
- ✓ Tener juntas frecuentes para mejor comunicación.

##### **Seguridad:**

- ✓ Tener más pláticas constantes y reuniones de trabajo y capacitación para mejorar.
- ✓ Te hacen gestos al ir a la oficina.

- ✓ Mal las oficinas porque al llegar te desmotivan.
- ✓ Más comunicación de supervisores. etc.. con el guardia.
- ✓ Poner en claro los reglamentos que hay que seguir de un jefe directo así como personal mayor.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Todo falta.
- ✓ Nos falta información sobre prestaciones y Seguro
- ✓ El poder adelantar un turno para cuando nosotros necesitemos un fin de semana completo.
- ✓ Comunicación con la empresa.
- ✓ Casi nunca tengo comunicación.
- ✓ Si hubiera más comunicación del dueño hacia sus trabajadores no hubiera tanta inconformidad.
- ✓ Checar información correcta y completa y que los supervisores verifiquen constantemente.
- ✓ Poner atención al personal sobre algún problema que pueda tener y apoyarlo.

### **Sobre dimensión de identidad:**

#### **Administrativos:**

- ✓ Compartir los objetivos y Misión de la empresa.
- ✓ Tener identificados los valores para que sea nuestra guía personal y seamos ejemplo para nuestros compañeros.
- ✓ Dar a conocer los objetivos al personal.
- ✓ Los estándares de calidad. seguir certificándonos para satisfacer a los clientes más exigentes.
- ✓ Se podrían realizar actividades para que los empleados se identifiquen con la visión y misión.
- ✓ Transmitir la misión. visión y valores a todo el personal.

- ✓ Tener más motivación.

#### Seguridad:

- ✓ Dejar claro el puesto de cada uno para el respeto de cada uno.
- ✓ Trabajar más para sobresalir en la empresa.
- ✓ Mejorar en apoyo.
- ✓ Que expliquen las metas los de la empresa es lo que falta
- ✓ No conocemos cuál es la visión, la misión o los objetivos de la empresa.
- ✓ Pláticas de reflexión.
- ✓ Deberían de mejorar la motivación de una u otra forma y eso ayudaría a muchos a desempeñar mejor su trabajo.
- ✓ No conozco la misión de la empresa.

#### Sobre dimensión trabajo en equipo:

#### Administrativos:

- ✓ Hace falta mejorar en función al trabajo en equipo. ya que no hay equipo.
- ✓ Generar más el trabajo en equipo.
- ✓ Reuniones de prevención.
- ✓ La coordinación en el equipo es algo a favor pero debe ser objetiva: los lineamientos en cuanto al diálogo deben ser más expuestos ante el equipo.
- ✓ Se facilitaría más si hubiera un poco más de empatía.
- ✓ Tener espacio para desarrollarse mejor.

#### Seguridad:

- ✓ Tener más confianza hacia los mismos y no discutir en lo absoluto, y vernos como familia.
- ✓ Capacitar al personal para trabajar en equipo.
- ✓ El que todos portemos el uniforme bien puesto y también la apariencia física.

- ✓ Hay compañeros que no se prestan para el trabajo en equipo.
- ✓ Me gustaría que mis compañeros llegaran temprano igual que yo y que no falte el relevo.
- ✓ No aplican los valores de trabajo en equipo, espíritu de equipo, interés en el personal.
- ✓ Hay compañeros que solamente vienen de paso, necesitamos compañeros de planta.

### Sobre dimensión capacitación:

#### ☞ Administrativos:

- ✓ Faltan cursos de capacitación constante.
- ✓ La inducción en cada una de las áreas debe estar bien definida para mejorar en las aplicaciones cotidianas, y esto ayudará a innovar en cualquier área.
- ✓ Hacen falta cursos de capacitación para hacer mejor nuestro trabajo.
- ✓ No hay programa de capacitación para desarrollar nuestro puesto.
- ✓ Innovar nuevas y trascendentes capacitaciones.
- ✓ Se podría implementar temas como trabajo en equipo y liderazgo para aumentar la calidad del trabajo.
- ✓ Iniciar con el proceso de capacitación.
- ✓ Cursos constantes para desarrollarse.

#### ☞ Seguridad:

- ✓ La considero de gran ayuda para el mejoramiento de uno mismo y de la empresa para ser mejores.
- ✓ Algo que nos sirva no solo de pláticas de cosas que cualquiera sabe.
- ✓ Me gustaría que hubiera una capacitación constante.
- ✓ Una capacitación constante para todos los compañeros.
- ✓ Mal que en las pláticas prometen cosas que no cumplen.
- ✓ Deben dar una capacitación para que los compañeros puedan desempeñar mejor

su trabajo.

- ✓ Lo que se debe mejorar es dar más capacitación.
- ✓ Esta si es una oportunidad de mejorar lo de la capacitación. Nos falta aprender nuevas técnicas.
- ✓ Que la persona tenga mejor condición física.
- ✓ No he tenido la oportunidad de ir a un curso (deberían de aplicarlo)
- ✓ Se deben organizar en oficina para qué día y a qué hora se tomarán los cursos y hacerlos por grupos o por turnos e informando con anticipación (tiempo) para poder acudir.
- ✓ Cursos que debe de dar la empresa para fortalecer conocimientos.
- ✓ Que se haga más capacitación para que mejore la empresa y más pláticas con Recursos Humanos para que mejore y se cumplan promesas.
- ✓ Una capacitación para hablar con las personas adecuadamente.

### **Sobre dimensión de liderazgo:**

#### **☞ Administrativos:**

- ✓ Mayor atención. mejor trato. mayor acercamiento.
- ✓ Lo que se puede mejorar es en cuestión de premios.
- ✓ La gerencia está siempre pendiente del desarrollo. pero hace falta un poco más de asertividad.
- ✓ Realizar revisiones gerenciales.
- ✓ Tener acercamiento hacia los supervisores para lograr el liderazgo.

#### **☞ Seguridad:**

- ✓ Ponerle más atención a los elementos y peticiones para ayuda.
- ✓ Mal que el supervisor no promueva el desarrollo del personal.
- ✓ Hablar. comunicación eso es todo.
- ✓ Mejor trato para el personal.

- ✓ El platicar con el empleado para enseñar cómo apagar un problema y dejar al cliente satisfecho.
- ✓ Deberían de preocuparse más por las necesidades de los trabajadores.
- ✓ Uno de los supervisores me trata mal.
- ✓ Que se nos trate a todos los guardias lo mejor que se pueda y con atención y no con promesas.
- ✓ Un supervisor más sería mejor atención.

**Fortalezas:**

**Sobre dimensión de motivación:**

<b>Administrativos</b>
✓ Comunicación.
<b>Seguridad:</b>
✓ Bien con los anticipos.
✓ La visita diaria del supervisor y preguntarnos qué novedades hay y qué nos falta.
✓ Me siento bien trabajando con la compañía Atlantis.
✓ El hacer a diario el trabajo de uno.
✓ Nunca dejamos de trabajar, cada día le echamos más ganas.

**Sobre dimensión de comunicación:**

<b>Administrativos:</b>
✓ La comunicación a nivel administrativo es muy efectiva.
✓ La comunicación entre los departamentos es buena.

**Seguridad:**

- ✓ Bien por el trato del supervisor (Rolando).
- ✓ Buena comunicación con supervisor.

**Sobre dimensión identidad:**

**Administrativos:**

- ✓ Muy bien estructurados los objetivos de la compañía.
- ✓ La visión y misión de esta empresa son muy claros.

**Seguridad:**

- ✓ Me identifico con la empresa.

**Sobre dimensión trabajo en equipo:**

**Administrativos:**

- ✓ La libertad de expresión mejora cada departamento y hace que se trabaje mejor y en equipo.
- ✓ Integración en el grupo para solucionar los problemas.
- ✓ El trabajo en equipo se facilita ya que generalmente todos hacen bien su trabajo.

**Seguridad:**

- ✓ Bien el supervisor. al llegar y preguntar cómo estamos.
- ✓ Trato de hacer bien mi trabajo.
- ✓ Tenemos buenos compañeros.

**Sobre dimensión de capacitación:**

<b>☞ Administrativos:</b>
✓ Mucho apoyo del personal para enseñar.
✓ Se tiene un buen programa de capacitación.
<b>☞ Seguridad:</b>
✓ Bien las pláticas que dieron.

**Sobre dimensión de liderazgo:**

<b>☞ Administrativos:</b>
✓ En cuestión de liderazgo sí se hacen bien las cosas.
✓ Mucha fortaleza dentro de la gerencia.
<b>☞ Seguridad:</b>
✓ Bien el trato del Supervisor.
✓ Comunicación diaria.
✓ La visita del supervisor es buena.
✓ Visita del supervisor me parece bien.

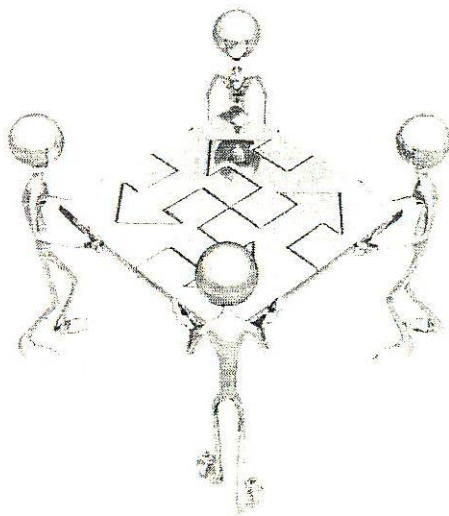
“Las ideas son capitales que sólo ganan intereses entre las manos del talento”.

Antonio Rivarol

---

**Conclusiones.**

---



## Conclusiones.

---

Al analizar las diversas definiciones y dimensiones de clima organizacional propuestas por los autores citados en este proyecto, y considerando el objetivo de éste, el cual se refiere a la tendencia en la percepción del talento humano sobre el clima que predomina en la empresa, se acepta la hipótesis planteada, misma que señala la baja percepción que el talento humano posee respecto a la organización.

Los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas permiten llegar a las siguientes conclusiones:

### ¿Qué se debe mejorar?

- **Motivación:** es un elemento fundamental para el éxito de la empresa, ya que interviene, en gran medida, en el logro de los objetivos y metas establecidas. En cuanto a esta dimensión de motivación, en repetidas ocasiones se mencionó la falta de reconocimiento e. g. asistencia y puntualidad.
- **Comunicación:** si se considera que el objetivo de la comunicación dentro de la empresa es generar más y mejor interacción entre quienes forman parte de la organización, los resultados obtenidos muestran que principalmente entre los elementos de seguridad se presenta la necesidad de que exista mayor comunicación tanto entre ellos como con el personal administrativo, específicamente con Recursos Humanos.
- **Identidad:** ésta depende del conocimiento que posean los miembros de una organización en cuanto a reglas, procedimientos, trámites, así como objetivos

y metas, valores, visión y misión de la misma. A este respecto existe un completo desconocimiento de los objetivos de la empresa, así como de la misión y la visión.

- Trabajo en Equipo: Según la firma MCD Consultoría y Capacitación “Cuando se agrupan las personas como un equipo, la rotación disminuye y se realiza un trabajo mucho mejor... con frecuencia ocasiona una mejor motivación individual y un ritmo más rápido de trabajo. Los miembros del equipo se ayudan los unos a los otros lo cual aumenta la velocidad de aprendizaje”. A este respecto, aún cuando la perspectiva general se muestra baja, para los elementos de seguridad el trabajo en equipo resultó la dimensión mejor evaluada, difiriendo del resultado obtenido del personal administrativo.
- Capacitación: una de las principales quejas del personal, tanto administrativo como de seguridad se refiere a esta dimensión, ya que hasta el momento de realizar este proyecto no se contaba con un programa establecido que permitiera un desempeño de funciones óptimo. Es importante mencionar que la capacitación permitiría a la empresa contar con personal mejor calificado y más productivo, además de proporcionar un medio para el crecimiento personal y profesional, lo que redundaría en bienestar tanto para el personal como para la organización.
- Liderazgo: la importancia de un liderazgo efectivo radica, según Norton (1998) en “conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común”: esto resulta importante si se

considera que para el personal administrativo resultó la dimensión mejor evaluada, no así para los elementos de seguridad, quienes aún cuando no señalaron objeciones respecto al liderazgo ejercido por el supervisor, indicaron en repetidas ocasiones la falta de acercamiento por parte de Recursos Humanos.

### **¿Qué se debe continuar realizando?**

- Uno de los aspectos más importantes a considerar, es el continuar con el buen trato que se brinda al personal tanto administrativo como de seguridad, ya que en este rubro los comentarios realizados fueron positivos.
- Así mismo, la supervisión que reciben los elementos de seguridad fue evaluada positivamente, ya que como se menciona según la perspectiva (cualitativa) de este segmento de trabajadores, el supervisor se interesa por las necesidades del elemento de seguridad, y no sólo por el buen desempeño de sus labores.
- Otro aspecto importante es la apertura que existe por parte de la alta gerencia, para realizar los cambios necesarios con el propósito de que tanto la empresa como el personal administrativo y elementos de seguridad, alcancen niveles óptimos de desarrollo y/o crecimiento.

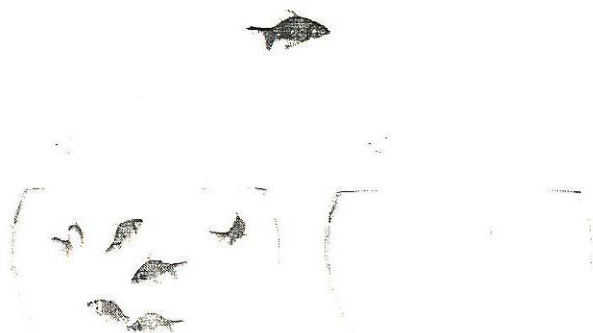
“El placer que acompaña al trabajo pone en olvido la fatiga”

Horacio

---

### Recomendaciones

---



## Recomendaciones.

---

Es importante resaltar la buena disposición que existe por parte del Propietario y Gerente General de **Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.**, para realizar los cambios o ajustes necesarios para que esta empresa se ubique en una posición estratégica dentro del mercado de la seguridad privada.

Las siguientes sugerencias no son derivadas directamente de los resultados de este diagnóstico de clima organizacional, se basan en comentarios realizados por las personas encuestadas:

- Cultivar la identificación del personal con la empresa, por medio de programas de reconocimiento al desempeño.
- Establecer vías de acceso de los elementos de seguridad con el departamento de Recursos Humanos.
- Capitalizar la disposición del talento humano para aprender, implementando programas de capacitación que permitan al personal desarrollarse de forma integral.
- Establecer canales de comunicación que faciliten el flujo de información en los diferentes niveles jerárquicos, los cuales permitan al departamento de Recursos Humanos conocer las posibilidades económicas de la empresa, en cuanto al ofrecimiento de compensaciones.
- Diseñar proyectos que promuevan la integración del personal que labora en **Atlantis Seguridad Privada, S. A. de C. V.**

- Fomentar la cultura de evaluación diagnóstica de clima organizacional.

## Referencias.

---

A. B. C. del clima laboral. Recuperado el 17 de junio de 2009, de <http://www.consultoria-pyme.com/83-1-A.+B.+C.+del+clima+laboral.html>

Acosta, M. (s. f.) Diagnóstico Organizacional. Recuperado el 8 de agosto de 2009, de [www.itson.mx/dii/mpacosta/.../Diagnostico\\_Organizacional.doc](http://www.itson.mx/dii/mpacosta/.../Diagnostico_Organizacional.doc)

Alanís, G. (2004). Diagnóstico de clima laboral de una empresa de telefonía celular en México. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla. Universidad de las Américas Puebla. Consultado el 30 de julio de 2009, disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/alanis\\_l\\_g/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_l_g/portada.html)

Alles, M.. (2006) 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, Barcelona, Ed. Granica (p. 75)

Alvarez, H. (1993) La nueva organización. Una visión a través de su cultura. Recuperado el 6 de junio de 2009, de <http://adminupb.blogia.com/temas/temas-de-actualidad.php>

Ascary Aguilón (2006) Aprendiendo y aplicando la investigación en psicología, Ed. Trillas.

Berra, M., García, A. (2003) Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicio. El caso grúas y asistencia Guadalupe. Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas Puebla. Consultado el 30 de julio de 2009, disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/berra\\_s\\_md/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/berra_s_md/indice.html)

BetterBeYourself. (s. f.) El impacto de los estudios de Clima Laboral y la implantación de 360° feedback como motores del cambio cultural. Recuperado el 28 de julio de 2009, de <http://www.betterbeyourself.biz/art/ElimpactodelosestudiosdeClimaLaboral.pdf>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. (8ª. Ed.). México: McGraw-Hill.

CL (2009) Clima laboral. Recuperado el 8 de agosto de 2009, de <http://www.climalaboral.com.es/>

De Souza, A. (1998) Cultura Organizacional, P.A. & Partners. Consultado el 18 de julio de 2009, en [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/cultura](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/cultura)

Delgado, N. (2006) Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia. Revista Interamericana de Bibliotecología, 2006, 29, 2, pp. 99-117. Recuperado de <http://eprints.rclis.org/8650/>

Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicio. El caso grúas y asistencia Berra, M., García, A., (2003) Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicio. El caso grúas y asistencia Guadalupe Universidad de las Américas Puebla. Tesis de licenciatura, Cholula, Puebla, México. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/berra\\_s\\_md/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/berra_s_md/indice.html)

Diccionario de la lengua española. Consultado el 8 de agosto de 2009, en <http://buscon.rae.es/draeI/>

García, E., Casiano, A. (2007) "Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I, [Versión electrónica], Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/indice1.htm>

García, E., Guzmán, A. (2007) Clima y Compromiso Organizacional. Vol. II, [Versión electrónica], Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/indice2.htm>

Eslava, E. (2009), Gestión del clima organizacional en las organizaciones. Recuperado el 20 de junio de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-del-clima-organizacional.htm>

Fernández-Abascal, E.. (1995) Manual de motivación y emoción, Madrid, Editorial Universitaria Ramón Areces

Foladori, H.. (2002) La concepción del liderazgo en Kurt Lewin. Recuperado el 9 de julio de 2009, de [http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo\\_lewin.html](http://www.psicologiagrupal.cl/documentos/articulos/liderazgo_lewin.html)

Fernández, M., Sánchez, J. (1996) Manual de prácticas de psicología organizacional, España: Ediciones Amarú.

García, G., (2006) Hacia un nuevo modelo de medición del clima organizacional. Recuperado el 20 de mayo de 2009, de <http://adminupb.blogia.com/temas/temas-de-actualidad.php>

Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta Colombiana de Psicología, número 011. Recuperado el 19 de julio de 2009, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/798/79801108.pdf>

Gonçalves, A. (s. f.) Dimensiones del clima organizacional. Recuperado el 18 de julio de 2009, de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

Gutiérrez, F. (s. f.) Cultura y clima organizacional. Consultado el 23 de julio de 2009, de [http://www.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/curricular/psicologia/cultura\\_y\\_clima\\_organizacional.pdfII\\_Rosario%20Peley.pdf?PHPSESSID=ab98b2fe5d18812deb1aa9fabd0f773a](http://www.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/curricular/psicologia/cultura_y_clima_organizacional.pdfII_Rosario%20Peley.pdf?PHPSESSID=ab98b2fe5d18812deb1aa9fabd0f773a)

Hernández. R., (2002). Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, México, McGraw Hill

Juanico, X. (s. f.). Cómo medir y gestionar el clima laboral. Recuperado el 27 de junio de 2009, de [http://www.arearh.com/rrhh/clima\\_laboral.htm](http://www.arearh.com/rrhh/clima_laboral.htm)

La diferencia entre clima organizacional y cultura organizacional. Recuperado el 23 de julio de 2009, de [http://www.rrhh-web.com/clima\\_organizacional\\_y\\_cultura\\_organizacional.html](http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html)

Llaneza. F., (2006). Ergonomía y psicología aplicada. Manual para la formación del especialista, (7ª. Ed.), Valladolid, Lex Nova

López-Ibor, J., Ortiz, T., López-Ibor, M., (1999) Lecciones de psicología médica, Barcelona, Masson, S.A

Lozano, C., (2002) Clima organizacional: ¿activo o pasivo oculto? Recuperado el 20 de julio de 2009, de <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2002/may02/c.htm>

Marchant, L., (2007) Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional, [Versión electrónica]. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007a/index.htm>

Martínez, L. (s. f.) Cultura y clima organizacional. Consultado el 15 de junio de 2009, en [http://iteso.mx/~carlosc/cultura\\_rganizacional/Cultura%20y%20clima%20organizacional.doc](http://iteso.mx/~carlosc/cultura_rganizacional/Cultura%20y%20clima%20organizacional.doc).

MDC Consultoría y Capacitación, consultado el 11 de septiembre de 2009, en <http://www.equiposdetrabajo.org/index.html>

Méndez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario. (p. 54)

Mora, C. (2008) Gerencia y clima organizacional: Recuperado el 13 de julio de 2009, de <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/gerencia-y-clima-organizacional-414404.htmlorganizational/>

Norton, P. (1998). Compitiendo en el siglo XXI. Cómo innovar con éxito. España, Ediciones Gestión 2000.

Peley, R. (2008) Gestión escolar y clima organizacional. Consultado el 28 de mayo de 2009, en [http://www.vicerrectoradoacademico.luz.edu.ve/VACLUZ/documentos\\_descargas/](http://www.vicerrectoradoacademico.luz.edu.ve/VACLUZ/documentos_descargas/)

Rodríguez, A., Díaz, F. (2004). Psicología de las organizaciones. España. Editorial UOC

Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico organizacional. (8ª. Ed.). México: Alfaomega

Silva, M., (1992) hacia una definición comprehensiva del clima organizacional, Revista de Psicología general y aplicada, 1992, 45 (4), p. 444. Consultado el 8 de mayo de 2009, en [http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2378428&orden=89558](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2378428&orden=89558)

Soria, R. (2008) Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Red Académica Iberoamericana Local – Global [Versión electrónica], Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, disponible en <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/index.htm>

Vázquez, R. Guadarrama, J. (2001), El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior, *Tiempo de educar*, enero-julio, año/vol. 3, No. 005, Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 105-131. Consultado el 24 de julio de 2009, en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/311/31103505/31103505.html>

#### BIBLIOGRAFIA ADICIONAL CONSULTADA:

Alanís, G. (2004) diagnóstico de clima laboral de una empresa de telefonía celular en México. Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas, Puebla, disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/alanis\\_l\\_g/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/alanis_l_g/)

Arias, F., Heredia, V., (2006). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, (6ª. Ed.), México, Trillas.

Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., (2001). Administración de recursos humanos, (12ª. Ed.), México, Thomson Learning

Caraveo, M. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional, disponible en [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf)

Castillo, H., (1996). Soluciones para el desarrollo, México, Ediciones Castillo

Chumacero, M. (2007) Impacto de las fusiones en el clima organizacional. Caso vivencial: Bancomext Puebla, Tesis Licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/miguel\\_c\\_m/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/miguel_c_m/indice.html)

Cotton, P. (2008) Desarrollando un clima organizacional óptimo, Ponencia, II Simposio, Hacia lugares de trabajo más seguros, recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2068-desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.html>

Cummings, T., Worley, Ch. (2007). Desarrollo organizacional y cambio, (8ª. Ed.), México, Cengage Learning Editores.

Da Silva, R., (2002) Teorías de la administración, México, Cengage Learning Latin America. Cap. 16 pp. 425-426

Dessler, G., Varela, R. (2004). Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano, (2ª. Ed.). México, Pearson Educación.

- Díaz, M. Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de cafeterías: el caso de Bola de Oro de Xalapa, Ver. Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/diaz\\_o\\_m/index.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/diaz_o_m/index.html)
- Franch, W., Bell, C. (1996), Desarrollo organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. (5ª. Ed.), México, Prentice Hall.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J., Konopaske, R., (2006), Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos, (12ª.Ed.), México, McGraw Hill
- González, J., Parra, C., (2007) Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial, Ponencia, Congreso internacional de investigadores en administración. *Pensamiento y Gestión*, N° 25, recuperado de [http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/25/2\\_Caracterizacion%20de%20la%20cultura.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/2_Caracterizacion%20de%20la%20cultura.pdf)
- Hampton, D., Summer, Ch., Webber, R., (2006), Manual de desarrollo de recursos humanos. (2a. Ed.), México, Trillas
- Hellriegel, D., Slocum, J., (2004), Comportamiento organizacional, (10ª. Ed.), México, Thomson
- Hernández y Rodríguez, S., (2006), Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. (4ª. Ed.), México, McGraw Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., Johnson, D. (1998) Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional (7a. Ed.), México. Prentice Hall Hispanoamericana. S. A.
- Hill, Ch., Jones, G., (2005). Administración estratégica. un enfoque integrado. (6ª. Ed.), México. McGraw Hill

- Ibáñez. L.. (s. f.) Estudio de caso: clima organizacional en las entidades de formación profesional no reglada. Disponible en <http://tecnologiaedu.us.es/formaytrabajo/Documentos/ibanez.pdf>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2006), Comportamiento organizacional, (7a. Ed.), México. McGraw Hill
- Kinicki, A., Kreitner, Ra. (2003), Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas, México, McGraw Hill.
- Llanos, J.. (2005), Integración de recursos humanos, México, Trillas
- Loreto, R. (2007) Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional, [Versión electrónica], Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, disponible en <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/index.htm>
- Maish, E., (2004) Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio* 13 (7): 35-38 UNMSM. [Versión electrónica]. Consultado el 7 de mayo de 2009, en [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/publicaciones/administracion/v07\\_n13/a10.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a10.htm)
- Meza, F.. Meza, M. (2006), Diagnóstico de clima laboral: caso sabormex Puebla. planta de frijoles y otros. Tesis Administración de Empresas Universidad de las Américas, disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/indice.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/indice.html)
- Miguel, A. (2006). Tema7. Motivación y personalidad. disponible en <http://www.psicologia.ull.es/admiguel/TEMA%207.pdf>
- Pérez, F., Tejada, E., Cuquet, P., Contreras, D. (s. f.) Satisfacción laboral y clima organizacional  
[http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/tea/200607\\_25966/TPGA\\_G14\\_Clima.pdf](http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/tea/200607_25966/TPGA_G14_Clima.pdf)

- Pérez, I., Maldonado, M., Bustamante, S. (s. f.) Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. disponible en <http://www.scielo.org.ve/pdf/ip/v21n2/art09.pdf>
- Petri, H., Govern, J. (2006) Motivación: teoría, investigación y aplicaciones. (5ª. Ed.), México, Cengage Learning Editores
- Plaza, A.. (2000). Estrategia funcional de organización y recursos humanos: un modelo de análisis. Universidad Adolfo Ibáñez. *Publicación Documentos Docentes* No 5. Consultado el 8 de agosto de 2009, en [http://www.uai.cl/p3\\_publicaciones/pdf/Doc\\_05.pdf](http://www.uai.cl/p3_publicaciones/pdf/Doc_05.pdf)
- Quintero, N., Africano, N., Faría, N. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago *Revista Negotium / Año 3 N° 9*, disponible en <http://www.revistanegotium.org.ve/9/Art2.pdf>
- Reyes, A.. (2008). Administración de personal 1: relaciones humanas, México, Limusa
- Ríos, A., Paniagua, A., ((2003). Orígenes y perspectivas de la administración, (2ª. Ed.), México. Trillas
- Rodas, A., Arroyo, M., (2007). Administración, (4ª. Ed.), México, Limusa
- Romero, D. (2008) La dimensión individual en el comportamiento organizacional *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología 1*: 51-60, disponible en <http://iberoamericana.edu.co/app/Docs/PSIN1V1ART5.pdf>
- Rovirosa, C. (2007) Elementos básicos para elaborar una propuesta sobre un sistema de recompensa para los profesores del colegio americano de tabasco. Tesis de Licenciatura. Universidad de las Américas Puebla, disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/rovirosa\\_h\\_ce/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rovirosa_h_ce/)

Salaiza F., Vela, A. Validación de un instrumento para medir el clima laboral en instituciones educativas, disponible en [http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/m/m14b/m14b\\_42.pdf](http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/m/m14b/m14b_42.pdf)

Sánchez, M. (2007) Clima laboral y estrategia de comunicación, *Revista de Comunicación y Cultura* Año No. 1, Edición No. 1. Disponible en <http://web.upaep.mx/revistaeyc/climalaboral.pdf>

Sandoval, M. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional, *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27.33-40. Recuperado el 15 de junio de 2009, de [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf)

Schein, E. (1982), *Psicología de la organización* (3ª. Ed.), México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

Schellenberg, J. (1981) *Los fundadores de la psicología social*, Alianza Ed., Madrid.

Silva, M. (1996), *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*, Barcelona, Ediciones UB.

Torrecilla, O., (s. f.) Clima organizacional y su relación con la productividad laboral, disponible en <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

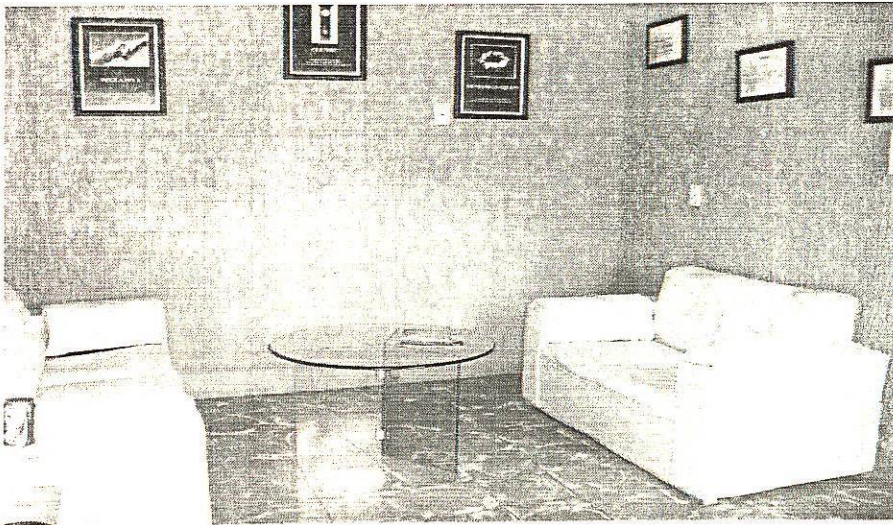
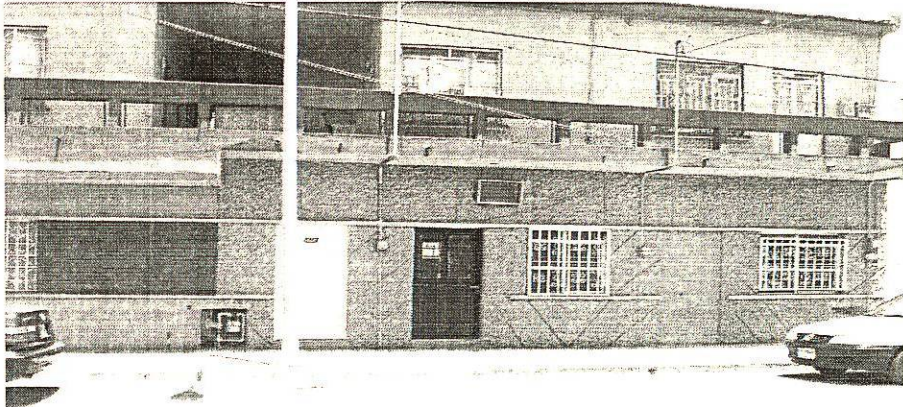
Vázquez, R., Guadarrama, J., (2005) El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar. Revista Interinstitucional de Investigación Educativa*, 3, No. 005 (pp. 105-131), disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/311/31103505.pdf>

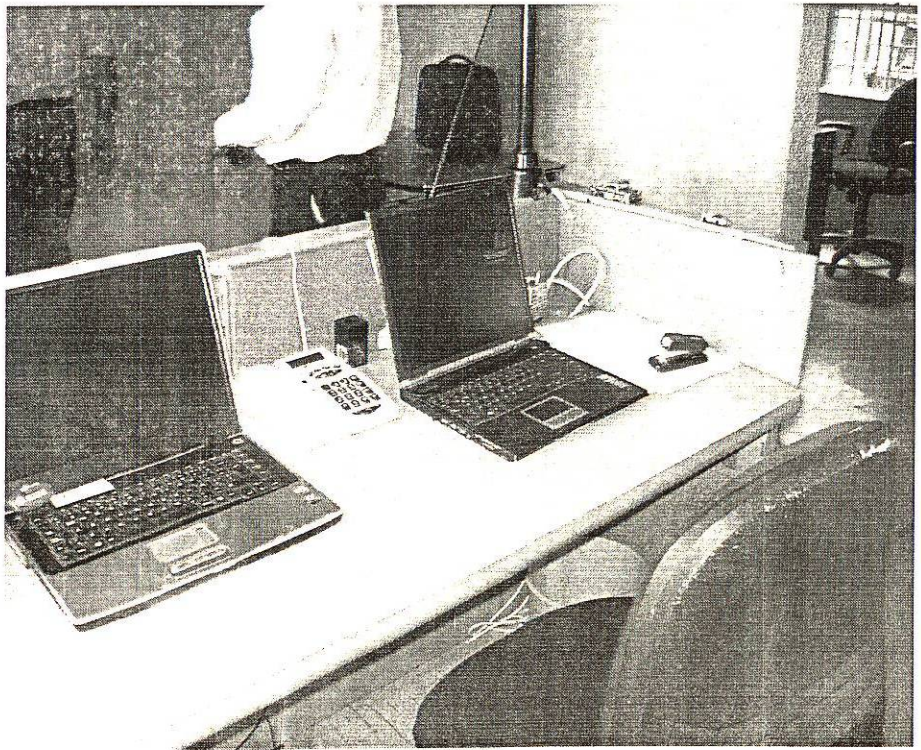
Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J. *et al.* (2006) *Panorama sobre los estudios de clima*

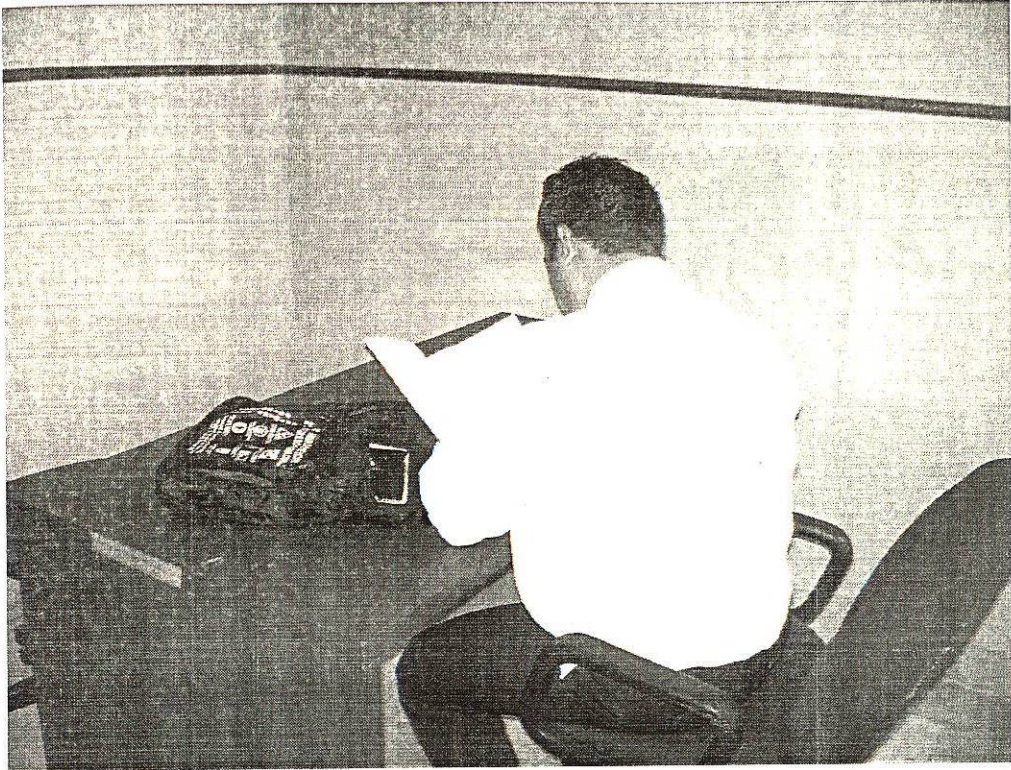
organizacional en Bogotá, Colombia. *Diversitas*. [online]. 2. no.2 , pp.329-349.  
disponible en <[http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=es&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=es&nrm=iso)>.

ANEXOS

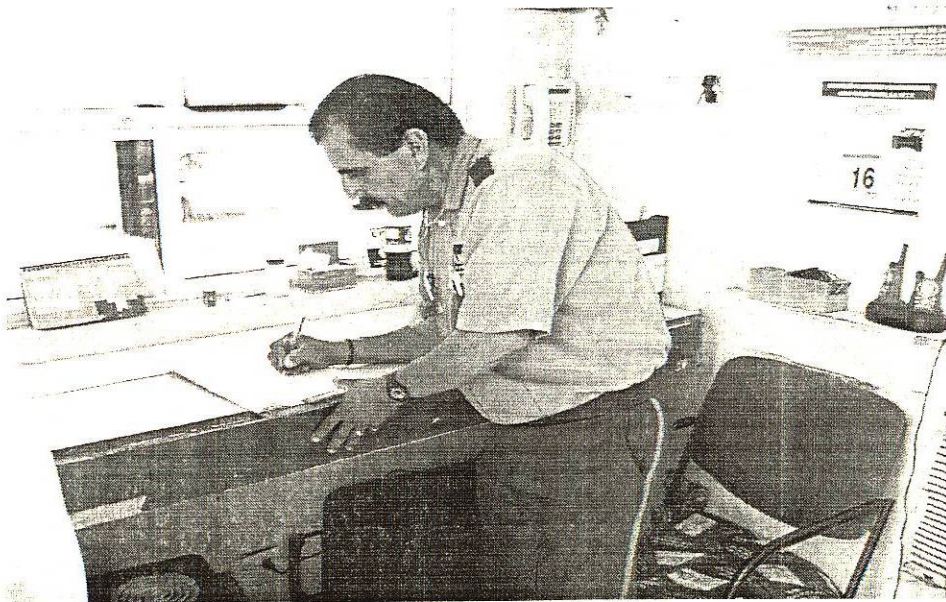
Anexo 1. Fotos sobre oficinas generales.

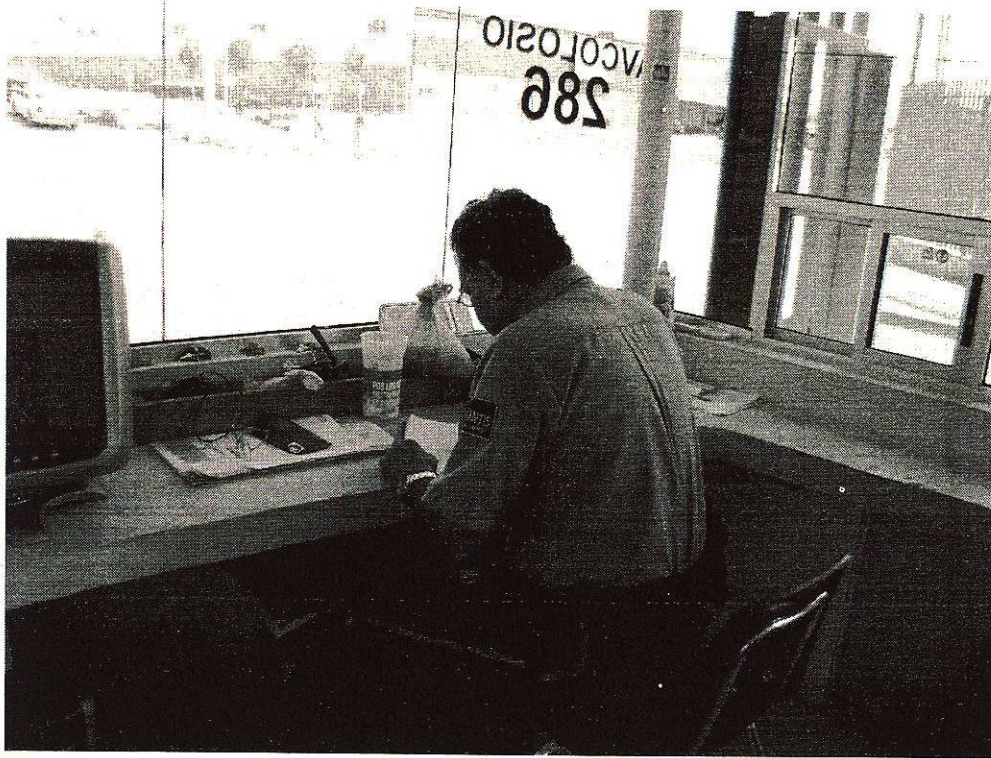






Anexo 2. Fotos sobre escenarios de aplicación.









- Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de Motivación:

---



---



---

<b>COMUNICACIÓN:</b>	Nunca	Casi Nunca	Frecuente-mente	Siempre
6. Existe una buena comunicación entre departamentos para trabajar, en la mayoría de las actividades.				
7. La comunicación en la organización a nivel general, es fluida y clara.				
8. En la organización se maneja la información sobre logros u oportunidades de desarrollo en la misma.				
9. La información aquí se maneja en forma transparente.				
10. Existe una actitud de apertura al diálogo entre los miembros de la organización.				

- Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de Comunicación:

---



---



---

<b>IDENTIDAD:</b>	Nada Identificado	Poco Identificado	Identificado	Demasiado Identificado
11. Con la visión de la organización me siento:				
12. Con los valores de la empresa estoy:				
13. En cuanto a la misión me encuentro:				
14. En cuanto a las metas de la organización me siento:				

15. En general, con los objetivos de la organización me siento:				
---	--	--	--	--

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de Identidad:

---



---



---

<b>TRABAJO EN EQUIPO:</b>	Nunca	Casi Nunca	Frecuente-mente	Siempre
16. En el trabajo se hace presente el alabar el trabajo del otro para motivar al equipo				
17. Mis compañeros de trabajo se conducen bajo la siguiente afirmación: la multiplicación de los puntos de vista enriquece al equipo.				
18. Se respeta la libertad de expresión aún y cuando otro opine en forma contraria.				
19. Se hace presente en el equipo de trabajo el intercambio de experiencias.				
20. Ante los errores los miembros de equipo se muestran solidarios.				

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de Trabajo en Equipo:

---



---



---

<b>CAPACITACIÓN:</b>	Mala(o)	Regular	Buena(o)	Excelente
21. La perspectiva que tengo referente a la oportunidad de aprender en mi trabajo es:				

22. La frecuencia o constante de capacitar en el trabajo la considero:				
23. Considero que el curso de inducción que recibí fue:				
24. La capacitación que me brinda la organización para el desempeño de mi puesto es:				
25. En sí, la capacitación que brinda la empresa la considero (vencer lo obsoleto):				

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de Capacitación:

---



---



---

Nota: El concepto Gerencia aplica para Personal Administrativo y el concepto de Supervisión a los Empleados de Seguridad.

<b>LIDERAZGO:</b>	Nunca	Casi Nunca	Frecuente-mente	Siempre
26. La Gerencia (o Supervisión, según sea el caso) es flexible ante las sugerencias del empleado.				
27. La Gerencia (o Supervisión, según sea el caso) proyecta amabilidad y cordialidad en el trato.				
28. La Gerencia (o Supervisión, según sea el caso) proyecta innovación. Busca como hacer mejor las cosas.				
29. La Gerencia (o Supervisión, según sea el caso) justifica las tareas o actividades (instrucciones) de una manera clara.				
30. La Gerencia (o Supervisión, según sea el caso) se preocupa por el desarrollo general de sus empleados.				

Menciona tanto una fortaleza (lo que se hace bien) como una oportunidad (lo que se debe mejorar) con base a esta dimensión de Liderazgo:

---



---



---

Observaciones Generales:

---

---

---

---

GRACIAS

