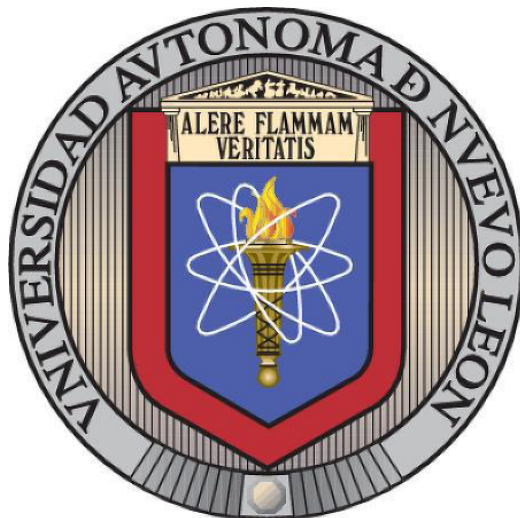


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA DE
SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS**

POR

PABLO JORGE MORENO QUINTANA

PROYECTO FINAL DE CAMPO

**PARA OBTENER GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

JUNIO 2013

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA DE
SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS**

POR

LIC. PABLO JORGE MORENO QUINTANA

PROYECTO FINAL DE CAMPO

**PARA OBTENER GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

DOCTOR FRANCISCO ANTONIO TREVIÑO ELIZONDO

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

JUNIO 2013

Resumen

El presente trabajo es el resultado de un diagnóstico de clima organizacional de la empresa Sutherland Global Services Sucursal Monterrey. La investigación es de tipo descriptivo cuantitativo en modalidad de campo. La población total constó de 93 empleados a los cuales fue enviado el cuestionario para la evaluación del clima laboral percibido en la organización. El instrumento utilizado para la recolección de información, se encuentra conformado por una escala de 50 ítems en una escala tipo Likert de 5 puntos para la evaluación de 10 subescalas. Los resultados de esta investigación identificaron como mayores áreas de oportunidad en la organización; el mantenimiento del equipo tecnológico de trabajo, la compensación por el trabajo, la presión laboral y el aspecto de confort físico proporcionado por el área de trabajo.

Palabras clave: *Clima organizacional. Subcontratación de Procesos de Negocios, Front-Office.*

Abstract

The present workpaper is the result of an organizational climate diagnosis from Sutherland Global Services Monterrey Branch. The research belongs to the quantitative descriptive type in the field modality. The total population was composed of 93 employees to whom the questionnaire was delivered to evaluate their perceived working climate in the organization. The data-collecting questionnaire was composed of 50 items consisting of a Likert type 5-point scale to evaluate 10 subscales. The results provided by this investigation identified the following aspects as opportunities for improvement in the organization; technological work equipment, work compensation, work pressure, physical comfort in the work place.

Key words: *Organizational Climate. Business Process Outsourcing, Front-Office.*

Contenido

Resumen de disertación	3
Contenido	4
Capítulo 1 Introducción	9
1.1 La organización	9
1.2 Planteamiento del problema	11
1.3 Objetivos del estudio	13
1.3.1 Objetivo general	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
1.3.3 Preguntas de investigación	14
1.4 Justificación del estudio	14
1.5 Delimitaciones y limitaciones del estudio	16
1.5.1 Alcance	16
1.5.2 Limitaciones	17
 Capítulo 2 Marco teórico	 18
2.1 Tipo de organización	18
2.1.1 Definición de BPO	19
2.1.2 Definición de administración de Front-Office	19
2.2 Antecedentes de clima organizacional	19
2.3 Definiciones de clima organizacional	27
2.4 Modelos y herramientas de medición de clima organizacional	36
2.4.1 Modelo de clima organizacional de Likert	36
2.4.2 Modelo de clima organizacional de Campbell	40
2.4.3 Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer	42
2.4.4 Modelo de clima organizacional de Moos	45
2.4.5 Modelo de clima organizacional de Bowers y Taylor	49
2.4.6 Modelo de clima organizacional de Patterson	50
 Capítulo 3 Metodología	 54
3.1 Introducción	54
3.2 Participantes	54
3.3 Escenario	57
3.4 Instrumento	57
3.4.1 Variables	63
3.4.2 Confiabilidad	65
3.5 Procedimiento	66
 Capítulo 4 Análisis de resultados	 70
4.1 Encuesta de clima organizacional	70
4.1.1 Análisis factorial	70
4.1.1.1 Responsabilidad institucional para clima organizacional	73
4.1.1.2 Responsabilidad individual para clima organizacional	73
4.1.1.3 Responsabilidad colectiva para clima organizacional	74
4.1.1.4 Responsabilidad de supervisor para clima organizacional	74
4.1.1.5 Responsabilidad institucional	75

4.1.1.6 Responsabilidad para mejora de desempeño y clima organizacional	75
4.1.1.7 Responsabilidad social de clima organizacional	75
4.1.2 Instrumentación	76
4.1.2.1 Compromiso	77
4.1.2.2 Claridad	83
4.1.2.3 Normas y políticas	89
4.1.2.4 Confort físico	95
4.1.2.5 Orientación a objetivos	101
4.1.2.6 Presión laboral	107
4.1.2.7 Apoyo de Team Manager	113
4.1.2.8 Compensación	119
4.1.2.9 Cohesión de grupo	125
4.1.2.10 Tecnología y capacitación	131
4.1.3 Análisis de Resultados en base a escala WES-Moos	137
4.1.3.1 Valoración de resultados	137
4.1.2.2 Resultado de subescalas por género	140
4.1.2.3 Resultado de subescalas por edad	142
4.1.2.4 Resultado de subescalas por antigüedad	144
4.1.2.5 Resultados generales de subescalas	146
4.2 Entrevista de clima organizacional	148
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones	151
5.1. Conclusiones	151
5.1.1 Áreas de oportunidad de la organización	151
5.1.2 Fortalezas de la organización	155
5.2. Recomendaciones	157
5.2.1 Tecnología y capacitación	157
5.2.2 Compensación	158
5.2.3 Presión laboral	158
5.2.4 Confort físico	159
5.3. Comentarios finales	160
Referencias bibliográficas	164
Anexos	
Anexo 1 Modelo de diagnóstico de clima organizacional de “Sutherland Global Services”.	171
Anexo 2 Organigrama	172
Anexo 3 Encuesta de clima organizacional	173
Anexo 4 Cuestionario de recaudación de datos de la organización	178
Anexo 5 Formato de entrevista personal operativo de “Sutherland Global Services”.	180

Lista de Gráficas

GRÁFICA	Página
3.1 Información de muestra dividida por género	55
3.2 Información de muestra dividida por edad	56
3.3 Información de muestra dividida por antigüedad	56
3.4 Análisis de confiabilidad de la escala y subescalas de clima organizacional	65
4.1 Matriz de componentes rotados	72
4.2 Resultados de ítem 1 de subescala de compromiso	77
4.3 Resultados de ítem 2 de subescala de compromiso	78
4.4 Resultados de ítem 3 de subescala de compromiso	79
4.5 Resultados de ítem 4 de subescala de compromiso	80
4.6 Resultados de ítem 5 de subescala de compromiso	81
4.7 Resultados generales de subescala de compromiso	82
4.8 Resultados de ítem 1 de subescala de claridad	83
4.9 Resultados de ítem 2 de subescala de claridad	84
4.10 Resultados de ítem 3 de subescala de claridad	85
4.11 Resultados de ítem 4 de subescala de claridad	86
4.12 Resultados de ítem 5 de subescala de claridad	87
4.13 Resultados generales de subescala de claridad	88
4.14 Resultados de ítem 1 de subescala de normas y políticas	89
4.15 Resultados de ítem 2 de subescala de normas y políticas	90
4.16 Resultados de ítem 3 de subescala de normas y políticas	91
4.17 Resultados de ítem 4 de subescala de normas y políticas	92
4.18 Resultados de ítem 5 de subescala de normas y políticas	93

4.19	Resultados generales de subescala de normas y políticas	94
4.20	Resultados de ítem 1 de subescala de confort físico	95
4.21	Resultados de ítem 2 de subescala de confort físico	96
4.22	Resultados de ítem 3 de subescala de confort físico	97
4.23	Resultados de ítem 4 de subescala de confort físico	98
4.24	Resultados de ítem 5 de subescala de confort físico	99
4.25	Resultados generales de subescala de confort físico	100
4.26	Resultados de ítem 1 de subescala de orientación a objetivos	101
4.27	Resultados de ítem 2 de subescala de orientación a objetivos	102
4.28	Resultados de ítem 3 de subescala de orientación a objetivos	104
4.29	Resultados de ítem 4 de subescala de orientación a objetivos	104
4.30	Resultados de ítem 5 de subescala de orientación a objetivos	105
4.31	Resultados generales de subescala de orientación a objetivos	106
4.32	Resultados de ítem 1 de subescala de presión laboral	107
4.33	Resultados de ítem 2 de subescala de presión laboral	108
4.34	Resultados de ítem 3 de subescala de presión laboral	109
4.35	Resultados de ítem 4 de subescala de presión laboral	110
4.36	Resultados de ítem 5 de subescala de presión laboral	111
4.37	Resultados generales de subescala de presión laboral	112
4.38	Resultados de ítem 1 de subescala de apoyo de Team Manager	113
4.39	Resultados de ítem 2 de subescala de apoyo de Team Manager	114
4.40	Resultados de ítem 3 de subescala de apoyo de Team Manager	115
4.41	Resultados de ítem 4 de subescala de apoyo de Team Manager	116
4.42	Resultados de ítem 5 de subescala de apoyo de Team Manager	117
4.43	Resultados generales de subescala de apoyo de Team Manager	118

4.44	Resultados de ítem 1 de subescala de compensación	119
4.45	Resultados de ítem 1 de subescala de compensación	120
4.46	Resultados de ítem 1 de subescala de compensación	121
4.47	Resultados de ítem 1 de subescala de compensación	122
4.48	Resultados de ítem 1 de subescala de compensación	123
4.49	Resultados generales de subescala de compensación	124
4.50	Resultados de ítem 1 de subescala de cohesión de grupo	125
4.51	Resultados de ítem 2 de subescala de cohesión de grupo	126
4.52	Resultados de ítem 3 de subescala de cohesión de grupo	127
4.53	Resultados de ítem 4 de subescala de cohesión de grupo	128
4.54	Resultados de ítem 5 de subescala de cohesión de grupo	129
4.55	Resultados generales de subescala de cohesión de grupo	130
4.56	Resultados de ítem 1 de subescala de tecnología y capacitación	131
4.57	Resultados de ítem 2 de subescala de tecnología y capacitación	132
4.58	Resultados de ítem 3 de subescala de tecnología y capacitación	133
4.59	Resultados de ítem 4 de subescala de tecnología y capacitación	134
4.60	Resultados de ítem 5 de subescala de tecnología y capacitación	135
4.61	Resultados generales de subescala de tecnología y capacitación	136
4.62	Valoraciones de puntuaciones en subescalas WES-Moos	138
4.63	Valoración de subescalas por género	140
4.64	Valoración de subescalas por edad	142
4.65	Valoración de subescalas por antigüedad	144
4.66	Valoración general de subescalas de clima organizacional	146

Capítulo 1: Introducción

1.1 La organización.

Sutherland Global Services, empresa en la cual fue realizado el presente estudio, se dedica a proveer servicios de transformación de negocio a través de la consultoría de procesos y soluciones específicas para empresas, en un giro conocido como Subcontratación de Procesos de Negocio o BPO (Business Process Outsourcing). Se encuentran enfocados a proveer servicios gerenciales de Front-Office, los cuales consisten en ofrecer soporte técnico, ventas, atención dedicada y demás servicios relacionados para contacto con el cliente a través de personal subcontratado.

En la actualidad la organización tiene más de 30,000 empleados distribuidos en 25 centros operativos a nivel global situados en diez países: Bulgaria, Canadá, Colombia, Egipto, India, Jamaica, México, Filipinas, Inglaterra y Estados Unidos de Norteamérica.

La visión de organización tal y como se encuentra declarada en su material institucional es “Ser proveedor de preferencia para nuestros clientes en cuanto a los servicios tecnológicos y en la externalización de proceso de negocio en nuestros diversos mercados.”.

La misión de Sutherland Global Services es “Ayudar a nuestros clientes el maximizar el valor de sus clientes y poder incrementar su ventaja competitiva apoyando la sustentabilidad y productividad efectiva al obtener resultados medibles.”.

Entre sus clientes se cuentan diversos sectores de la industria, tales como aseguradoras, servicios bancarios, servicios de salud, servicios financieros, telecomunicaciones, tecnología, proveedores de viajes, servicios de hospedaje y diversos comercios alrededor del mundo.

Las certificaciones con las que la organización cuenta son:

- ISO 9000– Certificación para manejo de calidad.
- PCI DSS– Certificación para seguridad de datos para la industria de tarjeta de pago.
- COPC- Certificación de normas para la industria de contact y call centers.
- Six Sigma – Certificación para calidad de procesos.

La sucursal de Monterrey presta su servicio a seis clientes, los cuales constituyen las cuentas comerciales de la Sucursal y a quienes se proveen los servicios subcontratados de administración de Front-Office. La operación de estas cuentas constituye el trabajo de las áreas operativas de la organización, entre las cuales se encuentran: AT&T, CA Technologies, Kaspersky Labs, Telefónica Movistar, ACE Group y Bright House Networks

La operación se encuentra dirigida por un Director de Sitio quien tiene a su cargo tres divisiones; Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos. La distribución de puestos puede revisarse en el Anexo 2, provisto al final de este documento.

La investigación realizada se llevo a cabo bajo solicitud del departamento de recursos humanos de la organización el cual tiene entre sus funciones:

- La administración del negocio, sus procesos y las prácticas que ayudaran a alcanzar las metas.
- Procurar la satisfacción de los clientes internos y externos para asegurar un servicio de excelencia.
- Soporte operativo en temas de rotación y ausentismo.
- Apoyo al empleado en solución y mediación de conflictos.
- Regulación del clima laboral.

Debido a que dentro de las prioridades del departamento de recursos humanos se encuentra presente la regulación del clima laboral, surge un interés de parte de la organización para la realización de un estudio de esta naturaleza, la cual tiene un importante impacto en la operación de la organización, mismo que se explica a continuación.

1.2 Planteamiento del problema

El mundo actual de negocios demanda cada vez más de las organizaciones, las cuales responden al embarcarse en una búsqueda continua de estrategias y medios que les permita crear ventajas competitivas para identificarse del resto. En esta búsqueda, se ha reconocido el valor esencial de crear espacios laborales placenteros que motiven a los empleados a comprometerse y a buscar un desempeño ideal en su trabajo, con lo cual se espera fundar los cimientos de una organización exitosa.

En diversas investigaciones se han observado aspectos críticos de lo que se considera constituye el clima de trabajo de las organizaciones, los cuales al ser identificados y atendidos para conducirlos hacia un espectro positivo han demostrado

tener un alto impacto en la retención de empleados al reducir la rotación laboral, mejorando su desempeño productivo y aumentando la satisfacción en el trabajo. Para el logro de estos resultados es necesario utilizar una metodología que ayude a determinar y medir de manera precisa los elementos subjetivos de lo que los empleados consideran un ambiente de trabajo saludable.

De la necesidad para establecer una metodología confiable, surge la investigación de clima organizacional, un proceso que cuantifica de manera estructurada el conjunto de propiedades que conforman los ambientes de trabajo, y que se perciben directa o indirectamente por los empleados, considerándose como fuerzas determinantes del comportamiento laboral.

Para las organizaciones comprometidas con la construcción de un clima organizacional saludable, la inversión resulta redituable en diversos ámbitos. La gente busca espacios de trabajo que les brinden la oportunidad de realizarse como individuos y en los cuales exista una sana convivencia con los compañeros para obtener mayor productividad y el logro de las metas compartidas. En este sentido, realizar un diagnóstico adecuado acompañado de intervenciones pertinentes, llega a ser un factor decisivo para conformar un clima laboral más apropiado para la organización, un clima cuyo resultado será la percepción de los empleados de trabajar en una organización comprometida en ofrecerles una vida mejor.

Por este motivo, toda organización debe considerarse responsable de promover la participación de sus empleados a través de un acuerdo mutuo de crecimiento compartido, lo que implica mantener atención constante en las condiciones del medio

laboral de los trabajadores para la búsqueda de la mejora continua en la calidad de vida laboral.

Es así que cada vez se vuelve más indispensable medir el clima organizacional de las empresas y monitorear el grado de satisfacción del personal, identificar las áreas de oportunidad que requieren atención y ubicar las fortalezas presentes de la organización, construyendo estrategias que mantengan, aprovechen y desarrollen el potencial humano. La finalidad de este esfuerzo es lograr organizaciones que perduren gracias a una naturaleza competitiva, pero por sobre todo humana y altamente comprometida con sus empleados y la sociedad en la cual se encuentran presentes.

1.3 Objetivos del estudio

1.3.1 Objetivo general.

Realizar una evaluación del clima organizacional para la detección de fortalezas y áreas de oportunidad relacionadas con el clima laboral de un área de servicios subcontratados de gerencia Front-Office de una empresa de BPO.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Determinar la percepción de los empleados acerca de las condiciones de clima organizacional que se encuentran presentes en sus áreas de trabajo.
- Establecer y clasificar sistemáticamente los rasgos y características determinantes en las que se desarrolla el clima laboral experimentado por los trabajadores de la organización en la que se ha realizado el estudio.

- Determinar las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización que contribuyan a desarrollar estrategias de mejora continua de las condiciones de clima organizacional.

1.3.3 Preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la percepción de clima organizacional de los empleados referente a las condiciones presentes en sus áreas de trabajo?.
- ¿Cuáles son las características determinantes del clima organizacional percibido por los empleados de la organización?.
- ¿Cuales son las fortalezas de clima organizacional de la organización en cuanto a la percepción de las condiciones experimentadas por los empleados de la organización?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad de clima organizacional de la organización en cuanto a la percepción de las condiciones experimentadas por los empleados de la organización?

1.4 Justificación de estudio

El clima organizacional es un fenómeno que aún después de décadas de investigación, se mantiene como un enigma en su estudio y definición, el cual ha generado diferentes perspectivas y diseños en la búsqueda de su entendimiento. Ciertamente su naturaleza compleja parte del objeto que la origina y la cual es motor mismo de la profesión del psicólogo; la mente humana.

Por muchos años las organizaciones han buscado comprender el clima organizacional dividiendo los diferentes aspectos que componen los puestos de trabajo

en variables operativas, las cuales se han medido y modificado en búsqueda de mejorar el desempeño de los individuos de la organización. Estos esfuerzos constituyen la mayoría de las investigaciones referentes al clima organizacional, las cuales se han visto motivadas en gran parte por las necesidades específicas de las diversas ramas de la industria humana.

Los estudios de clima organizacional comienzan a partir de las características propias de la organización; de lo que se provee y existe dentro del universo único que constituye el ambiente particular de trabajo. Son estos rasgos únicos los que definen el rumbo específico de las investigaciones, que revelan los rasgos de cada tipo de organización, de cada tipo de industria y del carácter mismo que una empresa adquiere con el transcurso del tiempo.

Los estudios de clima organizacional evalúan las características de las organizaciones a partir de la percepción humana, la cual se compone de diversos matices fundamentales que han sido estudiados principalmente por el campo de la psicología. De ahí se deriva la enorme importancia del psicólogo en la construcción, selección y evaluación de metodologías que resulten verdaderamente útiles y viables para la organización.

La organización en la cual se pretende realizar el estudio, pertenece al rubro de las Empresas de Subcontratación de Negocios, conocidas por las siglas BPO (Business Process Outsourcing), encargadas de proveer servicios de procesos de negocios a terceros. Este tipo de organizaciones, presenta por lo general un esquema donde los empleados forman parte de tres organizaciones; una primera empresa que realiza su

contratación y gestiona la compensación y prestaciones laborales, una segunda empresa en cuyas instalaciones se desarrolla el trabajo y provee las herramientas necesarias para la realización del mismo, y finalmente una tercera empresa para cuyos clientes realizan los servicios de información, gestión de pagos y soporte técnico.

Debido a la complejidad de este tipo de esquema de trabajo, se presentan cuestionamientos interesantes en cuanto a la naturaleza e identidad laboral y a la interacción del empleado con los elementos de su organización, los cuales se reflejarán directamente en la percepción del clima organizacional.

Este estudio pretende contribuir a la bibliografía relacionada al estudiar las características propias de clima organizacional de un área de servicios Front-Office de una empresa de BPO, utilizando una herramienta diseñada para evaluar las necesidades específicas del personal de esta organización.

1.5 Delimitaciones y limitaciones

1.5.1 Alcance.

- El estudio de clima organizacional está enfocado al personal operativo de un área proveedora de servicios subcontractados de Front-Office de Sutherland Global Services Sucursal Monterrey empresa del ramo de BPO, situada en Nuevo León, México.
- El estudio permitirá conocer la percepción de clima organizacional de un área operativa de soporte técnico de Sutherland Global Services Sucursal Monterrey,

la cual se encarga de dar servicio a los clientes de una empresa norteamericana de servicios de cable, telefonía e internet.

- El presente estudio ofrece recomendaciones y conclusiones las cuales pueden ser consideradas por la organización para la aplicación de políticas y estrategias que mejoren el clima organizacional de la organización.

1.5.2 Limitaciones.

- El estudio es válido solo para el área evaluada de Sutherland Global Services Sucursal Monterrey.
- El estudio no comprende aspectos técnicos de mantenimiento ni financieros, sino aspectos sociales y administrativos con respecto al clima de la organización.
- El estudio será válido para el momento en el que se realiza el diagnóstico, por lo tanto los resultados obtenidos no podrán ser generalizados en algún otro punto en el tiempo.
- Las recomendaciones proporcionadas no aseguran el éxito total de la organización.

Capítulo 2: Marco teórico

2.1 Tipo de organización

Sutherland Global Services describe la operación de la organización en el apartado de su sitio web “BPO Integrado” (2013), donde se presenta como una empresa con más de 25 años de experiencia en su ramo y pionera en los Servicios de Business Process Outsourcing (BPO). Esta organización es proveedora de dos tipos de servicio; Los Servicios de Administración del Ciclo de Vida de Clientes, que se refieren a los puntos de contacto relacionados con los clientes de las empresas a las cuales prestan sus servicios, y que representan el aspecto de ingresos en la estrategia de perdidas y dividendos. Proporcionan además los Servicios de Administración de Ciclo de Vida de Back-Office, mismos que se enfocan a los costos en la estrategia de dividendos y perdidas y que representan el aspecto de mantenimiento de negocio. (Sutherland Global Services, 2013).

Dentro de la categoría de Servicios de Administración del Ciclo de Vida de Clientes, se encuentran los Servicios de Administración de Front-Office, los cuales representan el punto de contacto directo de los clientes de las empresas que subcontratan sus servicios a Sutherland Global Services. La investigación realizada se enfocó en un área de Administración de Servicios Front-Office que ofrece servicios de atención y soporte técnico a los clientes de una empresa de servicios de cable, teléfono e internet, la cual se encuentra situada en el extranjero.

Para una mejor comprensión de los términos utilizados para describir el giro de la organización se proporcionan a continuación las siguientes definiciones.

2.1.1 Definición de BPO.

El Proceso de Subcontratación de Negocios, llamado BPO o Business Process Outsourcing, es descrito por Reyes (2006, pág. 80) como “un método de subcontratación a un tercero de las diversas operaciones de negocios. El BPO puede tener la modalidad de Offshore Outsourcing (OffOut) y/o Outsourcing Global, que supone la externalización de todo o parte de las funciones de una empresa a un proveedor ubicado en un país extranjero”.

2.1.2 Definición de administración de Front-Office.

Front-Office es un termino de negocios que se refiere a los departamentos de una compañía que entran en contacto con los clientes. Entre los servicios de Front-Office que Sutherland Global Services proporciona a sus clientes se cuentan: Servicio y atención al cliente, manejo de cuentas, soporte técnico, pago por soporte y servicios de atención de tecnologías de información. (Sutherland Global Services, 2013).

Una vez definidos los aspectos específicos relacionados con la operación del negocio en el cual fue realizado el estudio, se revisará a continuación el concepto de clima organizacional en sus orígenes, vertientes y metodologías mas relevantes.

2.2 Antecedentes de clima organizacional

Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2011) hacen una interesante reseña en su libro “The Handbook of Organizational Culture and Climate”, acerca de los orígenes del concepto psicológico de “clima”, los cuales surgen a partir de las investigaciones de Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White (1939) en el estudio titulado “Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados”. En este trabajo, Lewin y

colaboradores fueron los primeros en utilizar el término de “clima” en una investigación psicológica, y con él se refirieron a un clima particular llamado “clima social”, que se utilizó para definir la naturaleza de las relaciones creadas entre los líderes y sus seguidores como función del comportamiento de liderazgo.

En su estudio, Lewin et al. (1939) manipularon el estilo de liderazgo de los consejeros de un campamento infantil en tres tipos: democrático, autoritario y liberal. Mientras los jóvenes trabajaban en las tareas, observaron las diferencias de su comportamiento subsecuente y posteriormente atribuyeron las diferencias al clima social creado por los líderes; en este caso, el clima fue el mecanismo mediador inferido sin medición. (Ashkanasy et al., 2011).

A partir de su estudio, Lewin (1939) obtuvo una simple ecuación programática, definida por $B = f(PE)$, en la cual el comportamiento (B), se obtiene como una función (f) tanto de la personalidad (P) y las fuerzas del ambiente (E). De esta manera surgió la necesidad de considerar al comportamiento en función de la interacción de los factores de personalidad y situación, lo que originó el concepto de “clima” en el lenguaje psicológico para ser utilizado como una variable ambiental.

Por otra parte, Joyce y Slocum (1982) afirman que el origen del concepto se encuentra en los estudios de Koffka (1935) en “ambiente comportamental”; los estudios de “espacio vital” de Lewin (1936); y el trabajo de Murray (1938) de clima organizacional. Si bien estos estudios consideraron de cierta forma una noción de clima, fue hasta con el trabajo de Lewin donde el concepto tomó una forma tangible para su estudio. (Aarthi, 2010).

Ashkanasy et al. (2011) destaca la importancia del trabajo de Lewin (1939), al considerar que el clima organizacional se relaciona como causa directa o indirecta del comportamiento organizacional, emergiendo como constructo de múltiples consecuencias conductuales. Comentan que a partir del vínculo encontrado, los psicólogos comenzaron a interesarse en el constructo de clima y procedieron a desarrollar lo que se considera son medidas para el mismo. Sin embargo y de manera paradójica, el campo de la psicología se ha enfocado más en los aspectos de liderazgo y los atributos laborales, considerados como causas hipotéticas del clima y no medidas del clima en sí mismo.

Las primeras medidas de clima organizacional se desprenden de a partir de los estudios de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), las cuales se dividen en cuatro facetas; comportamiento de liderazgo, atributos laborales, relaciones sociales-interpersonales y características del sistema de recompensa. No obstante, este sistema de evaluación no logró describir precisamente las características del clima social, al no determinar las características necesarias para un clima justo, positivo o adecuado, manteniéndose meramente como descriptivo. (Ashkanasy et al., 2011).

De acuerdo a Schneider (2011), los resultados obtenidos por un análisis de clima organizacional deben ser la medida mas importante para la construcción de un ambiente de bienestar, identificando las prácticas y procedimientos organizacionales que los empleados experimentan y consideran como de mayor valor en su área laboral. Eventualmente este enfoque, se ha vuelto esencial para la medida del clima organizacional, ya que considera las facetas o dimensiones de las prácticas asociadas

con las experiencias laborales positivas de los empleados. (Ashkanasy et al., 2011).

De acuerdo a Ashkanasy et al. (2011), el descubrimiento de la importancia que la organización tiene para modelar la conducta de los individuos que trabajan en ella, llevó a la necesidad de especificar el concepto de “clima organizacional” dentro de las dimensiones de “clima social”. Fue a mediados de la década de 1960, que el constructo de clima organizacional comenzó a ser conceptualizado, medido y utilizado en investigaciones sistemáticas, con lo cual el término comenzó a recibir una mayor atención de parte de los investigadores y practicantes de los procesos organizacionales.

Los estudios de Lewin marcaron una tendencia importante en el estudio y análisis del fenómeno de clima organizacional. De las investigaciones subsecuentes, se destacan aquellas realizadas por Litwin y Stringer (1968), donde se conceptualizó la relación del clima con la motivación y el comportamiento, factores que actualmente se consideran indispensables para los estudios de clima organizacional. A partir de estas investigaciones, se define el clima organizacional como “un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, las cuales se perciben directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en el ambiente determinado y que asume su influencia en su motivación y comportamiento”. (Burke, 2002).

El primer estudio exhaustivo de clima organizacional fue llevado a cabo por Litwin y Stringer (1968), los cuales se basaron en la teoría desarrollada por McClelland (1953). Esta investigación fue enfocada a la relación del clima con la motivación humana para el logro, el poder y la afiliación. A partir de la misma, se desarrolla el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (Litwin and Stringer

Organizational Climate Questionnaire, LSOCQ), una escala para la medición del clima organizacional en nueve dimensiones y enfocada para satisfacer tres necesidades administrativas, las cuales tienen como propósito describir con exactitud las situaciones relacionadas con cada una de las dimensiones, las motivaciones específicas y el comportamiento motivado, para permitir a la administración medir los cambios en el ambiente laboral creado por la organización. (Svyantek, 2003).

Para influir en el clima organizacional deben tomarse en consideración diversos factores, tales como la estructura y configuración del ambiente físico, los procedimientos, prácticas y el estilo de liderazgo. El modelo desarrollado por Litwin y Stringer (1968) enfatizó la importancia del concepto de clima organizacional al integrarse a otras teorías de comportamiento como la motivación. La integración de teorías del comportamiento con el clima organizacional, muestra la relación e importancia para la formación del clima organizacional de factores como el estilo de liderazgo, las prácticas administrativas, los procesos de toma de decisiones, la tecnología, las estructuras formales organizacionales, y las estructuras sociales. (Svyantek et al., 2003).

La impresión inicial de la teoría e investigación del área de clima organizacional consideraba que los ambientes sociales podían caracterizarse por un número limitado de dimensiones. James y colegas (James y James, 1989; James y McIntyre, 1996; James y Sells, 1981) describieron cuatro dimensiones identificadas a través de diversos contextos laborales: (1) estrés de rol y falta de armonía; (2) desafío laboral y autonomía; (3) facilitación de liderazgo y apoyo; y (4) cooperación de grupo laboral, amigabilidad y calidez. A partir de su investigación, James consideró que los individuos desarrollaban

una percepción global u holística de su ambiente de trabajo (James y Jones, 1974), la cual podía ser aplicada a cualquier número de contextos e industrias. (Jeswani, Dave 2012).

Con el paso de los años, el número de dimensiones de clima organizacional identificados como objetivos de evaluación se ha incrementado considerablemente, lo que ha llevado a crear confusión en su estudio y la disminución en el progreso teórico de su análisis. Por esta razón Glick (1985) se encargó de realizar una reseña teórica del campo del clima organizacional, describiendo una lista abreviada de dimensiones de clima que incluyen: la distancia psicológica de liderazgo (Payne y Mansfield, 1978), la confianza y consideración administrativa (Gavin y Howe, 1975), flujo de comunicación (Drexler, 1977), apertura mental (Payne y Mansfield, 1978), orientación de riesgos (Lawler, Hall y Oldham, 1974), calidad de servicio (Schneider, Parkington y Buxton, 1980); equidad (James, 1982), y centralidad (Joyce y Slocum, 1979).

A partir de la reseña de Glick, se desarrollaron nuevas escalas de clima, como el “Índice de Clima de Organización de Negocios” (Payne y Pheysey, 1971) el cual se revisó en 1992 con la adición de escalas de medición de servicio a cliente, así como el impacto de la calidad de la información y la habilidad para administrar la cultura (Payne, Brown y Gaston, 1992). (Jeswani et al., 2012).

Jeswani et al. (2012) mencionan como la falta de sustento teórico en muchos instrumentos de medición ha resultado en una enorme variación en la medida de las dimensiones de clima organizacional. Comentan los hallazgos de Wilderom, Glunk y Maslowski (2000) quienes localizaron y resumieron diez estudios relacionados con el

clima y desempeño de las organizaciones enfatizando las diferencias individuales de los aspectos de clima de cada organización. Estas diferencias han creado un patrón difuso de resultados que han derivado en una gran variedad de métodos de diagnóstico de clima utilizados en estudios subsecuentes.

Ashkanazy et al. (2011) por su parte, refiere la falta de validez de las herramientas, la cual lleva a una incapacidad de obtener conclusiones claras en las investigaciones que carecen de sustento teórico y una inconsistencia subsecuente en la definición de la operatividad de clima organizacional. A excepción de algunos climas de dominio específico, tales como las medidas de Clima de Servicio de Schneider (1998), pocas mediciones han demostrado tener confiabilidad y validez suficientes para considerarse de valor teórico.

Buscando obtener una mayor confiabilidad de la teoría y herramientas, Schneider (1975) se ha enfocado en modernizar y actualizar el concepto de clima organizacional al sistematizar la utilidad del clima organizacional y proponer la adopción de “climas para algo”, en donde los diagnósticos se enfoquen en facetas o dimensiones del clima en base a los resultados obtenidos llamados también “resultados de interés específicos”. Estos climas incluyen el clima de rotación laboral, clima de productividad y el clima para el esfuerzo. Aplicaciones tempranas de esta línea metodológica han obtenido resultados adecuados de validez en la evaluación de la satisfacción de clientes por medio del clima de servicio (Schneider, Parkington y Buxton, 1980) y en calificaciones de seguridad industrial a través del clima de seguridad (Zohar, 1980). Estudios subsecuentes con el enfoque a resultados estratégicos han demostrado ser de gran efectividad para las organizaciones. (Ashkanazy et al.,

2011).

Ashkanazy et al. (2011) comenta además como los enfoques más recientes para la medición de clima organizacional difieren de los tradicionales en cuanto a la estructura de los ítems, los cuales se encuentran enfocados al diseño de la estrategia específica de cada negocio y a sus respectivos procesos organizacionales. Con ello, la validez empírica ha demostrado la importancia del diagnóstico de los constructos de procesos, así como del resultado obtenido en el análisis de los mismos.

El mayor avance conceptual y empírico en la investigación de clima organizacional de acuerdo a Ashkanazy et al. (2011), ha sido la transición para definir los climas estratégicos o de procesos. Este cambio conlleva un pensamiento conceptual más enfocado a los climas de interés (Schneider, 1998; Zohar, 2000) y ha resultado en que los ítems usados para el diagnóstico contengan un enfoque explícito en el resultado estratégico (seguridad, servicio) o el proceso (ética, justicia) de interés.

Finalmente Ashkanazy et al. (2011) mencionan cómo el desarrollo hacia un enfoque más definido, ha tenido como resultado una mayor accesibilidad del constructo de clima organizacional para los practicantes, debido al enfoque literal hacia los procesos y resultados organizacionales más relevantes de las organizaciones, los cuales indican acciones específicas que pueden ser llevadas a cabo para mejorar el desempeño en las áreas críticas. Este cambio de perspectivas y enfoque ha llevado a abordar los objetivos de cambio organizacional con mayor precisión y claridad, lo que convierte al concepto de clima organizacional en una herramienta verdadera de cambio, con una mayor relevancia, importancia y utilidad que nunca antes.

2.3 Definiciones de clima organizacional

Tal y como ha podido observarse en sus antecedentes, el clima organizacional es un concepto de enorme complejidad que se ha revisado en una gran variedad de estudios, lo que ha mantenido las principales conceptualizaciones, definiciones y enfoques de medición bajo un espectro de gran diversidad. Muchos investigadores se han dedicado a tratar de describir el clima organizacional, para lo cual se han desarrollado múltiples definiciones para este concepto. Robfer (2006) menciona como la mayoría de estas definiciones comparte los siguientes aspectos:

- (1) El clima organizacional es una cualidad predominante del ambiente interno de la organización que lo distingue de otras organizaciones. Puede ser descrito en función de los valores de la organización, o como un conjunto de atributos organizacionales inducidos por el trato que una institución da a sus miembros, así como su ambiente interno y externo respectivo.
- (2) Se percibe directa o indirectamente por los miembros de la organización, afectando su motivación, actitudes, expectativas y comportamiento en la organización. Actúa principalmente como una fuente de presión para dirigir sus actividades y sirve como base para interpretar la situación organizacional.
- (3) Se relaciona con el comportamiento de los miembros de la organización, especialmente con las políticas y comportamiento de la alta dirección.

A partir de estos aspectos generales, Forehand (1964) menciona que el concepto de clima organizacional involucra al menos tres grupos de variables las cuales se describen como:

- (1) Variables ambientales, que son externas al individuo (tamaño, estructura de la organización, etc.)
- (2) Variables personales, las cuales son variables de personalidad que son relevantes para el trabajo (habilidades, actitudes, motivación, etc.)
- (3) Variables de resultado, que son determinadas conjuntamente por las variables ambientales y personales (satisfacción laboral, motivación laboral, etc.)

En base a lo anterior se deduce que el clima organizacional se define como un estado psicológico afectado por las condiciones organizacionales, tales como sistemas, estructuras y comportamiento administrativo. Es la percepción de cómo son las cosas en el ambiente organizacional, la cual se compone de una gran variedad de elementos o dimensiones.

Para poder verdaderamente comprender el alcance del clima organizacional, se requiere conocer la historia del concepto a partir de las diversas interpretaciones que ha recibido a través del tiempo. Para esto, Gómez (2004) realiza un análisis de las definiciones de diversos autores de lo que es el clima organizacional, las cuales se citan a continuación.

El clima organizacional es definido por Francis Cornell (1955) como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Para Cornell, las percepciones de los miembros del grupo son las que definen el clima, y solo a partir de estas percepciones se pueden conocer y determinar las características del clima organizacional.

Chris Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización, para que pueda ser aceptada la existencia de un conflicto cuando este se presenta y de esta manera poder identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo, con lo que se busca impactar directamente al clima organizacional.

Sells (1960) comenta que el ambiente interno de la organización influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción de cada empleado y su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo y de los incentivos que la organización provee, así como de las experiencias despertadas en la relación, las cuales consideró como un elemento moldeador del clima organizacional.

Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por otra parte Castro (2008), menciona una lista adicional de autores que han contribuido a dar forma al concepto, comenzando por Tagiuri y Litwin (1968) quienes señalan que no existe un conjunto universal de dimensiones o propiedades del clima organizacional, sino que cada clima se determina a partir de diversas dimensiones que dependen del tipo de organización y de los comportamientos particulares presentes en

cada relación individual. Consideran al clima organizacional como relativamente maleable; siendo los cambios en los sistemas, estructuras y comportamiento gerencial aquellos que impactan al clima, mientras que la resistencia de los valores y normas del grupo se encargan de estabilizarlo.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que se deduce en la manera de como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según los autores, para cada miembro individual de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingente. Observan a las percepciones individuales como elementos críticos del clima y el clima como tal es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Tanto Pritchard y Karasick (1972), como Hellriegel y Slocum (1974), definen al clima como la cualidad del ambiente de la organización que resulta del comportamiento de los miembros y que sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. El clima implica una función de lo que los individuos perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran, conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubrón (1974), postula que cada organización tiene propiedades o características compartidas con otras organizaciones; pero que cada una tiene una constelación

exclusiva de características o propiedades. Estas cualidades se perciben por sus miembros y crean la estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es por lo tanto un termino utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones, lo que Dubrán define como la “sensación”, “personalidad” y “carácter” del ambiente interno de la organización.

Gibson (1984), sintetizó el concepto de clima organizacional, al referirlo como aquellas propiedades que perciben los participantes de las características del ambiente de trabajo. El clima es un concepto compendiado por las percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización. Lo que hace que un individuo considere a una organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende del comportamiento de los compañeros y lideres, de los puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.

Reichers y Schneider (1990), se refieren al clima organizacional como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, ya sean estas formales o informales.

Álvarez (1992), considera que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa: es un fenómeno multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), toma en consideración las formas cognoscitivas y

comportamentales. afirmando que el comportamiento y reacciones del personal de trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. El encontrar aspectos compartidos es lo que permite aludir a un concepto de clima organizacional. Por lo tanto, Toro (1998) define este concepto como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, efecto o condición intermediaria, y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Toro (2001) menciona además que el clima organizacional se maneja para algunos investigadores como una variable independiente, responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes. Y para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

De acuerdo a Álvarez (1992), es el carácter multidimensional del concepto dentro de la literatura el que se encarga de crear las divergencias y distintos enfoques, a partir de los cuales surgen serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos con respecto a puntos críticos, tales como la existencia del concepto como tal, sus componentes y si representa lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo o si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional. Debido a esto, los

investigadores se han circunscrito al aspecto metodológico de la investigación antes que llegar a una definición común.

Robfer (2006), comenta que a pesar de que el clima organizacional es moldeado por diversos factores organizacionales, el clima en sí mismo impacta tanto al desempeño individual, como al desempeño de grupo. Robfer, hace mención de Litwin y Stringer (1968) quienes demostraron como los diversos climas organizacionales impactan al desempeño individual y organizacional en una variedad de entornos de investigación. Cita además a Schneider, Brief y Guzzo (1996) quienes proporcionan evidencia similar de cómo el clima organizacional afecta directamente los esfuerzos de cambio organizacional.

Según Robfer (2006) el clima organizacional puede ser entendido como una variable moderadora, la cual sirve como un enlace indirecto entre la satisfacción laboral y la productividad, el cual es causado por estructuras organizacionales, sistemas y comportamiento gerencial, el clima organizacional afecta directamente a la satisfacción, la cual a su vez impacta a la productividad individual, tanto como a la organizacional.

La cultura organizacional se refiere al conjunto perpetuo de valores y normas que subyacen en un sistema social, encontrándose profundamente ligadas al concepto de clima organizacional debido a que la cultura de la organización provee un “sistema de significancia” que proporciona a los miembros de una cultura, una manera de atribuir significado y valor al sinnúmero de eventos que ocurren ya sea dentro o fuera de la organización. Sin embargo, el clima organizacional es más transitorio; ya que los cambios en la cultura toman un tiempo y esfuerzo considerable, y así como ser

precedidos por cambios sistemáticos y consistentes en el clima de la organización. A partir de esta relación, Burke y Litwin (1989) proporcionaron un modelo de la interacción de clima y la cultura organizacional, así con muchas otras variables organizacionales (Robfer, 2006).

Ashkanazy et al. (2011) mencionan como en su nivel más amplio, el clima organizacional describe como los miembros de la organización experimentan a las organizaciones y añaden significados compartidos a sus percepciones de este ambiente para lo cual cita a James y James (1989), así como a Schneider (2000), quienes sugieren que las percepciones de clima organizacional se enfocan en los procesos, prácticas y comportamientos que son recompensados y apoyados en una organización. Alude además a James, James y Ashe (1990), quienes comentan que los individuos interpretan los aspectos de ambiente organizacional en relación a su propio sentido de bienestar.

Para Moran y Volkwein (1992), el clima organizacional es una característica perpetua de la organización que la distingue de otras organizaciones: (a) representando las percepciones colectivas de sus miembros acerca de su organización con respecto a las dimensiones de autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación y justicia; (b) produciéndose con la interacción de sus miembros; (c) sirviendo como base para interpretar una situación; (d) reflejando las normas, valores y actitudes prevalecientes de la cultura de las organizaciones; y (e) actuando como una fuente de influencia para modelar el comportamiento.

Schneider (1994) considera al clima organizacional como la atmósfera que los empleados perciben, la cual es creada en sus organizaciones a partir de las prácticas,

procedimientos y recompensas. Los empleados observan lo que les sucede a sí mismos y a su alrededor, por lo que sacan conclusiones de las prioridades de la organización y definen posteriormente sus propias prioridades de una manera acorde.

Goncalves (1997) define el clima organizacional como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Para Rodríguez (2001) el clima de una organización constituye la “personalidad” de la misma, ya que como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

Finalmente, Rodríguez (2001) define las variables que considera como integradoras del clima organizacional:

- Variables del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas, entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc.

2.4 Modelos y herramientas de clima organizacional

El clima organizacional tiene extenso número de variaciones derivado de su inmensa complejidad, la cual puede fácilmente compararse con aquella de la personalidad humana. Esto lleva a cuestionar la noción acerca de cuales son las dimensiones de clima organizacional que son esenciales para examinarse en cada organización, el cómo deben ser medidas y el cómo deben analizarse los datos recolectados, para lo cual existen diferentes metodologías y herramientas que pueden llegar a ser utilizadas.

Para la construcción del modelo de diagnóstico de clima organizacional de Sutherland Global Services Sucursal Monterrey (Ver Anexo 1), se requirió analizar diferentes modelos que proporcionaran sustento teórico para el diseño de la estrategia y herramientas necesarias para evaluar el clima laboral de la organización.

Existen muy diversas perspectivas proporcionadas por una gran variedad de autores, en donde se ofrecen dimensiones consideradas como causantes del clima organizacional que se vive dentro de las organizaciones. Se revisaran a continuación algunas de ellas:

2.4.1 Modelo de clima organizacional de Likert.

Likert (1967) define el concepto de clima como percepción e insiste en la idea de que la reacción de las personas es determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes.

El modelo de Likert incluye tres tipos de variables que determinan las

características propias de una organización que influyen en la percepción individual del clima: variables explicativas o estructurales, variables intermedias y variables finales o dependientes.

- a) En las variables explicativas o estructurales se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las mismas son modificadas, se causa un efecto sobre el resto de las variables.
- b) Las variables intermedias reflejan el estado interno y salud de una organización, y constituyen los procesos organizacionales de la misma. Entre ellas se encuentran la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- c) Las variables finales o dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, reflejando los logros obtenidos por la organización, y entre las que se encuentran la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas y la calidad de vida en el trabajo de los miembros de la organización.

La combinación de las variables explicativas y las intermedias determinan dos grandes tipos de clima organizacional: el autoritario y el participativo.

- 1) Clima de tipo autoritario: Se presenta en dos categorías: Autoritarismo explotador y autoritarismo participativo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario-explotador, la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la comunicación solo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario-paternalista, existe la confianza entre la dirección y los subordinados. Las decisiones se toman en la cima y en algunas ocasiones se deciden en niveles inferiores, los castigos y las recompensas, así como otros métodos para motivar a los empleados. En este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados para dar la impresión de que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- 2) Clima de tipo participativo: Se presenta en dos categorías: Participativo consultivo y participativo en grupo.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima de tipo participativo IV de participación en grupo, existe plena

confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación esta presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con la capacidad de alcanzar sus objetivos y la intención de satisfacer las necesidades sociales de los empleados en una interacción mutua en el proceso de toma de decisiones.

Para la determinación del tipo de clima existente en la organización, el modelo de Lickert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones las cuales son evaluadas a través de la Escala de Clima Organizacional de Likert (Likert's Organizational Climate Scale, LOCS) y se muestran a continuación:

- 1) Los métodos de mando: La forma en la 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 para 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 perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

2.4.2 Modelo de clima organizacional de Campbell.

Múltiples dimensiones de clima organizacional han sido medidas o analizadas directamente por medio de estudios diversos que han incluido pruebas de campo o que se han realizado en ambientes controlados en afán de comprenderlas en el sentido práctico y teórico. Si bien el diseño de estos estudios ha variado continuamente, un enfoque que ha mostrado ser exitoso para la medición del clima organizacional ha sido

la utilización de cuestionarios estructurados diseñados para evaluar las percepciones de los miembros de las organizaciones. Por esta razón, Campbell (1970) realizó un análisis de este tipo de cuestionarios y llegó a la conclusión de que todos los estudios contienen al menos cuatro factores en común, los cuales se han constituido en un modelo de Clima Organizacional que ha servido como referencia para investigaciones subsecuentes;

- 1) Autonomía individual: Representa el grado de autonomía que la gente recibe en su ambiente de trabajo. Incluye factores tales como responsabilidad individual y el manejo de las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. La posibilidad de reservar el poder substancial de toma de decisiones para uno mismo y el no estar obligado a reportarse ante alguna autoridad supervisora, son elementos clave de esta dimensión.
- 2) Grado de estructura impuesto en la posición: Contiene las percepciones acerca de las diversas restricciones dentro de la organización tales como regulaciones, reglas, cercanía de supervisión, papeleo y trámites.
- 3) Orientación de recompensas: Se entiende a nivel de satisfacción individual, la recompensa puede ser percibida como la paga psicológica o financiera.
- 4) Consideración, calidez y soporte. Se refiere a las relaciones interpersonales entre compañeros, tales como el compañerismo y ayuda, también puede atribuirse a las prácticas de supervisión y al estímulo y soporte que se percibe con la alta gerencia.

2.4.3 Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer.

El modelo de Litwin y Stringer (1968) para evaluar el clima organizacional, postula la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada organización. Estas dimensiones son medidas a través de una herramienta conocida como el Cuestionario Organizacional de Litwin y Stringer (The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire, LSOCQ) y se mencionan a continuación.

- 1) Estructura: Se refiere a la rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución, los cuales son elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.
- 2) Responsabilidad: Describe la libertad basada en el compromiso y la responsabilidad, las cuales son pilares de las organizaciones participativas y autónomas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, la autonomía con la que se cuenta para desarrollar las actividades de la organización.
- 3) Recompensa: Las compensaciones salariales, el estímulo que la organización da a sus miembros, por el cumplimiento de sus funciones en la misma. Esta dimensión se refiere a la valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y de los estímulos y recompensa que otorga.

- 4) **Desafío:** Se refiere al aspecto de control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo; ya sea en el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, así como los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. La conciencia del desafío asociado con la realización de la función y sus respectiva aceptación o resistencia.
- 5) **Relaciones:** El sistema relacional resulta de un componente central en la percepción del clima, ya sea derivado de las relaciones entre los trabajadores o aquellas que se dan con los superiores. Por ello, medir con precisión el estado de las relaciones, es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un ambiente saludable de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.
- 6) **Cooperación:** Se refiere a la existencia de un espíritu de colaboración, a la filia asociativa entre los miembros de la organización. El énfasis se sitúa en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- 7) **Estándares:** Se refiere a como viven los trabajadores la experiencia de las normas de rendimiento, es decir aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, lo cual está determinado por la forma en que la organización maneja las obligaciones o metas.
- 8) **Conflictos:** Se refiere al manejo de conflictos dentro de las organizaciones, lo

cual representa una variable central en la permanencia y éxito de las mismas. El proceso experimentado durante los momentos de conflicto en la organización y los niveles de tolerancia a las diferencias, constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión se asocia con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

- 9) Identidad: Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. La gratificación que produce la sincronía entre las metas individuales con aquellas pertenecientes a la organización resulta en un factor productor de armonía personal para los miembros de la institución que se refleja en el estado climático resultante.

En base a las dimensiones anteriores, los resultados de los estudios de Litwin y Stringer en “Motivación y Clima Organizacional” han definido las propiedades del clima organizacional y sus efectos en necesidades de logro, poder y afiliación de los miembros de la organización.

En sus experimentos, los autores probaron la hipótesis referente a la influencia del estilo de liderazgo con el clima organizacional en motivación y el comportamiento de los miembros de la organización. Al modificar el tipo de liderazgo, los investigadores crearon tres organizaciones simuladas, creando de esta manera tres climas organizacionales distintos.

Realizaron un estudio que abordaba la relación entre el liderazgo y el clima

organizacional inducido, en la cual se analizaron los efectos de los tres climas organizacionales en la motivación, la satisfacción de trabajo y el desempeño. Pudieron observar como al influir con diversos tipos de liderazgo, eran creados diversos tipos de clima organizacional. Asimismo, encontraron un vínculo importante entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Los resultados obtenidos en su investigación sugieren que el clima organizacional puede tener un efecto dramático en la percepción individual de satisfacción laboral, con lo cual diversos grados de satisfacción pueden ser desarrollados.

2.4.4 Modelo de clima organizacional de Moos.

La escala WES es una de las diez escalas de clima social diseñadas como procedimiento de diagnóstico ambiental para ser utilizada por clínicos, consultores, evaluadores e investigadores, las cuales fueron construidas por Rudolph Moos en la década de 1970.

La Escala de Ambiente Laboral (Work Environment Scale, WES) de Moos (1974), es un instrumento compuesto de 90 ítems con respuesta dicotómica verdadero/falso, las cuales se utilizan para diagnosticar los ambientes laborales en los cuales los empleados de la organización desarrollan sus labores.

La WES se divide en tres formas, las cuales miden el clima organizacional en base a percepciones, preferencias y expectativas, las cuales se muestra a continuación:

- La forma real (Forma R): Mide las percepciones del actual ambiente laboral de los empleados y administradores.

- La forma ideal (Forma I): Mide las preferencias de ambiente laboral ideal de los empleados y administradores.
- La forma de expectativas (Forma E): Mide las expectativas del ambiente laboral de los empleados y administradores.

La Forma I y la Forma E son paralelas a la Forma R; donde cada uno de los 90 ítems de la Forma I y Forma E corresponden a un ítem de la Forma R. La Forma R ayuda a describir a la gente su ambiente de trabajo tal como es y se utiliza para describir y comparar ambientes de trabajo, examinar las determinantes de los climas laborales y enfocarse en las conexiones entre los climas laborales y los resultados para los grupos e individuos.

La encuesta WES, se encuentra compuesta de diez subescalas a través de las cuales se evalúan las diferentes dimensiones que conforman el clima organizacional:

- 1) Participación (P): La subescala de participación mide el grado de interés y compromiso de un empleado con su trabajo, por ejemplo: que tan desafiante es su trabajo, el orgullo que la gente tiene de la organización a la que pertenece y el esfuerzo que dedican a las actividades que realizan.
- 2) Cohesión de Grupo (PC): La subescala de cohesión de se basa en el grado en que los empleados son amistosos y sirven de apoyo los unos con los otros, por ejemplo: el esfuerzo que realiza la gente por ayudar a los nuevos empleados a

sentirse cómodos, el interés que muestran los unos por los otros y que tan francos son con respecto a sus sentimientos.

- 3) Apoyo de Supervisor (SS): La subescala de apoyo de supervisor evalúa el grado en que los administradores apoyan a los empleados y los alientan a apoyarse mutuamente, por ejemplo: La frecuencia con la que los supervisores elogian a los empleados que están haciendo bien su trabajo, la medida en que reconocen las ideas contribuidas por los empleados y el grado en que los empleados se sienten cómodos de solicitar un aumento.
- 4) Autonomía (A): La subescala de autonomía mide el grado en que los empleados son alentados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, por ejemplo: el grado de libertad que disponen los empleados para hacer lo que desean, cuanto se les alienta para realizar sus propias decisiones y si la gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
- 5) Orientación a la Tarea (TO): La subescala de orientación a la tarea mide el grado de énfasis en el buen planeamiento, la eficiencia y la realización del trabajo, por ejemplo: cuanta atención tienen los empleados al realizar su trabajo, que cantidad de trabajo se pospone para “el día siguiente”, así como el nivel de eficiencia y orientación a las tareas en el lugar de trabajo.
- 6) Presión Laboral (WP): La subescala de presión laboral evalúa el grado en que la presión laboral y la urgencia de tiempo dominan el entorno laboral, por ejemplo: el grado de presión en el manejo del tiempo que existe para mantenerse

trabajando, que tan seguido se presenta la urgencia para la realización del trabajo y la posibilidad de los empleados de relajarse ocasionalmente.

- 7) Claridad (C): La subescala de claridad mide el grado en que los empleados saben que esperar de su rutina diaria y que tan explícitamente las reglas y políticas se comunican, por ejemplo: la efectividad con la que son planeadas las actividades, que tan claramente se definen las responsabilidades de los supervisores y que la claridad con la que se explica a los empleados los detalles de los trabajos asignados.
- 8) Control (Ctl): La subescala de control evalúa el grado en que la gerencia usa las reglas y presiona para mantener a los empleados bajo control, por ejemplo: que tanto se enfatiza el seguimiento de políticas y regulaciones, si se espera que la gente siga las reglas mientras hacen su trabajo, y la cercanía en la supervisión que perciben los empelados.
- 9) Innovación (Inn): La subescala de innovación mide el grado de énfasis en variedad, cambios y nuevos enfoques, por ejemplo: si se valora hacer las cosas de una manera diferente, si se prueban ideas nuevas y diferentes, si el lugar es de los primeros en probar una nueva idea.
- 10) Confort Físico (Com): La subescala de confort físico mide el grado en que el entorno físico contribuye a un ambiente laboral placentero, por ejemplo: que tan buena es la iluminación, que tan moderno y elegante parece el lugar, y si los colores y decoraciones lo hacen un lugar cálido y alegre para trabajar.

2.4.5 Modelo de clima organizacional de Bowers y Taylor.

En sus investigaciones en la universidad de Michigan, Bowers y Taylor (1972) estudiaron cinco dimensiones para el análisis del clima organizacional, las cuales relacionaron en lo que consideran consolida el fenómeno de clima organizacional.

- 1) Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- 2) Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3) Comunicación: 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.
- 4) Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 5) Toma de Decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

2.4.6 Modelo de clima organizacional de Patterson.

Reconociendo la importancia de una medida adecuada de clima organizacional global, Patterson (2005) abordó la necesidad con un esfuerzo de desarrollar un cuestionario con mayor validez para medir el clima organizacional, creando la Medida de Clima Organizacional (Organizational Climate Measure, OCM).

La OCM se diseñó utilizando el modelo de valores en competencia (Competing Values Model, CVM) de Quinn y colegas (Quinn, 1988; Quinn y McGrath, 1982; y Quinn y Rohrbaugh, 1983). Este modelo sirvió de fundamento teórico para extraer 17 factores de la literatura de investigación buscando cubrir los aspectos más relevantes del clima organizacional. (Bernstrom, 2009).

Los diversos aspectos del modelo de valores en competencia se sitúan de acuerdo a tres dimensiones: foco externo contra interno, flexibilidad contra control y medios contra fines. De este modelo, Petterson (2005) toma las dos primeras dimensiones para formar cuatro modelos; el modelo de relaciones humanas, el modelo de sistemas abiertos, el modelo de racionalidad de metas y el modelo de procesos internos, en base a los cuales diseña la medida de clima organizacional.

El modelo de relaciones humanas (flexibilidad y foco interno) definido como el compromiso humano, la descentralización y el mantenimiento del sistema socio-técnico (Emery y Trist, 1965), también conocido como la interacción entre los aspectos técnicos y humano-sociales del lugar de trabajo.

El modelo de apertura de sistema (flexibilidad y enfoque externo) descrito como la descentralización, la expansión y el foco de la posición competitiva del sistema en

general.

El modelo de racionalidad de metas (control y enfoque externo) identificado como el enfoque en la posición competitiva del sistema en general, la maximización de resultados y la centralización-integración.

El modelo de procesos internos (control y enfoque interno) observado como la centralización-integración, la continuidad y el mantenimiento del sistema socio-técnico.

Al desarrollar la medida de clima organizacional, Petterson (2005), seleccionó dimensiones frecuentemente utilizadas en estudios de clima organizacional comprendidos entre la década de 1960 hasta la del 2000, las cuales integró con el modelo de valores en competencia con un sistema de localización en uno de los cuatro modelos.

El cuestionario se refinó utilizando un sistema análisis de confirmación de factores. El resultado final fue de 17 factores latentes, que se dividen en cuatro modelos. Los modelos tienen una confiabilidad aceptable y los autores lo probaron exitosamente bajo un esquema de validez de concurrencia, así como de validación predictiva en algunos de sus factores.

Los factores resultantes se citan a continuación, agrupándolos en sus modelos respectivos; (Bernstrom, 2009)

Relaciones Humanas

- Autonomía (Jones y Fletcher, 2003)
- Integración (Lawrence y Lorsch, 1967)
- Participación (Callan, 1993; Hollander y Offermann, 1990)
- Apoyo de la supervisión (Johnston y Hall, 1988; Lee y Ashforth, 1996)
- Énfasis en el entrenamiento (Gattiker, 1995; Morrow, Jarrett y Rupinski, 1997)
- Bienestar de los empleados (Guest, 1998; Robinson y Rousseau, 1994)

Apertura de sistema

- Innovación y flexibilidad (Anderson y West, 1998; Theorell, 2003)
- Foco en lo exterior (Kiesler y Sproullm 1982)
- Reflexión (Schippers, Den Hartog y Koopman, 2007)

Racionalidad de Metas

- Claridad de las metas organizacionales (Arvey, Dewhirst y Bolind, 1976; Locke, 1991)
- Eficiencia (Ostroff y Schmitt, 1993)
- Esfuerzo (McCaul, Hinsz y McCaul, 1987)
- Retroalimentación del desempeño (Pritchard, Jones, Roth, Stuebing, Ekeberg, 1988)
- Presión por producir (Millken y Dunn-Jensen, 2005)
- Calidad (Collard, 1992; Hackman y Wageman, 1995)

Procesos internos

- Formalización (Auh y Menguc, 2007)
- Tradición (Coch y French Jr., 1948)

A través de la revisión de los modelos y herramientas citados, se ha pretendido ahondar en las raíces históricas del concepto de clima organizacional y en la manera en que ha evolucionado con el transcurso de los años para adaptarse a las diversas necesidades de las organizaciones en cada época.

Puede distinguirse que uno de los mayores puntos de interés para los autores contemporáneos se refiere a la convergencia conceptual de los elementos que conforman el clima y de los métodos utilizados para evaluarlo, con lo cual se busca la creación de un modelo inclusivo que pueda atender cada una de las necesidades específicas de las organizaciones, pero que a su vez sea consistente y cuyos resultados puedan ser fácilmente interpretables a través de una base de conocimiento común en todas las investigaciones.

La metodología utilizada en el presente estudio, presentada a continuación se ha construido utilizando los aspectos que se consideran mas relevantes para la organización en cual se ha realizado el estudio, pretendiendo implementar un sistema de evaluación y medición adecuando los modelos que se consideraron mas pertinentes.

Capítulo 3: Metodología

3.1 Introducción

Para el diagnóstico de clima organizacional del área particular de servicios Front-Office de Sutherland Global Services Sucursal Monterrey, se requirió realizar una investigación que arrojara información del estado actual de los elementos que son determinantes para la creación del clima laboral en la organización los cuales se consideran críticos para la formación de la percepción de un clima adecuado de trabajo en los empleados de la organización.

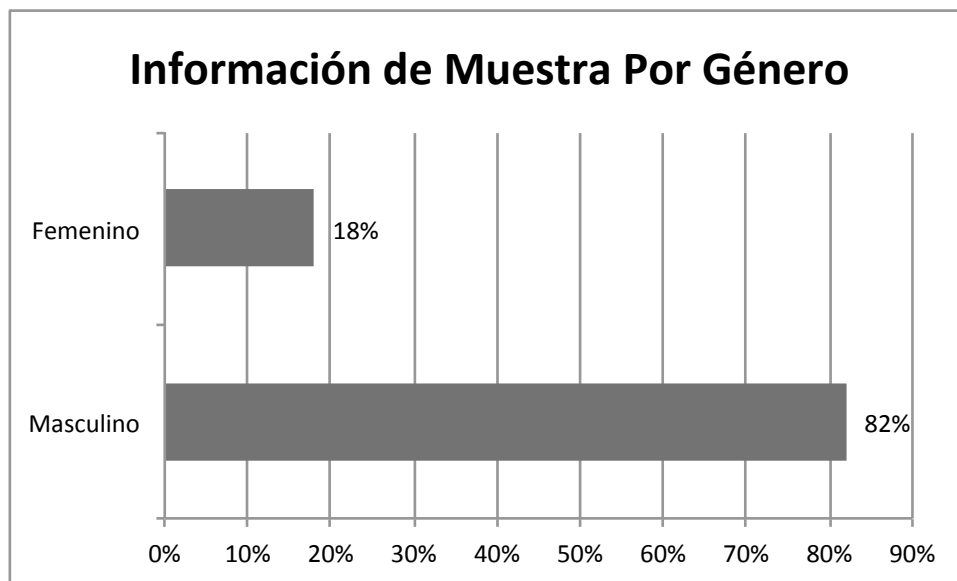
3.2 Participantes

La investigación se realizó un área operativa de la empresa Sutherland Global Services Sucursal Monterrey, encargada de ofrecer servicio de administración Front-Office a los clientes de una compañía que proveedora de servicios de cable, telefonía e internet en el extranjero. Los servicios provistos por los agentes de Sutherland Global Services Sucursal Monterrey, consisten en asistencia técnica y configuración de los servicios de cable, internet y teléfono, programación y seguimiento de visitas de asistencia técnica de parte de agentes externos, así como la gestión de pago, contrataciones y cancelaciones de los servicios. El servicio que se provee a los clientes en totalmente en el idioma ingles, por lo cual se requiere que los empleados de esta área de trabajo tengan dominio de esta lengua.

De una población total de 147 individuos a los cuales fue enviada la encuesta de investigación, se recibió un total de 113 encuestas contestadas de las cuales solo 93 fueron contestadas en su totalidad y que fueron consideradas para la realización del

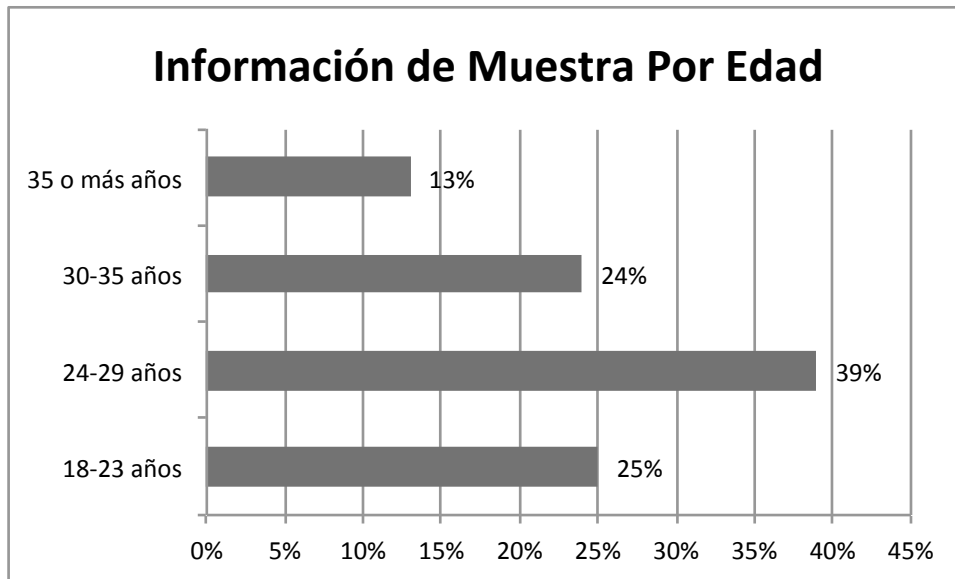
presente estudio. La muestra estuvo compuesta por 76 hombres y 17 mujeres, empleados operativos de la Empresa Sutherland Global Services Sucursal Monterrey.

Las variables biográficas que son relevantes para este estudio incluyen género y edad, mientras que la variable organizacional incluye la antigüedad en la organización, las cuales serán representadas gráficamente a continuación.



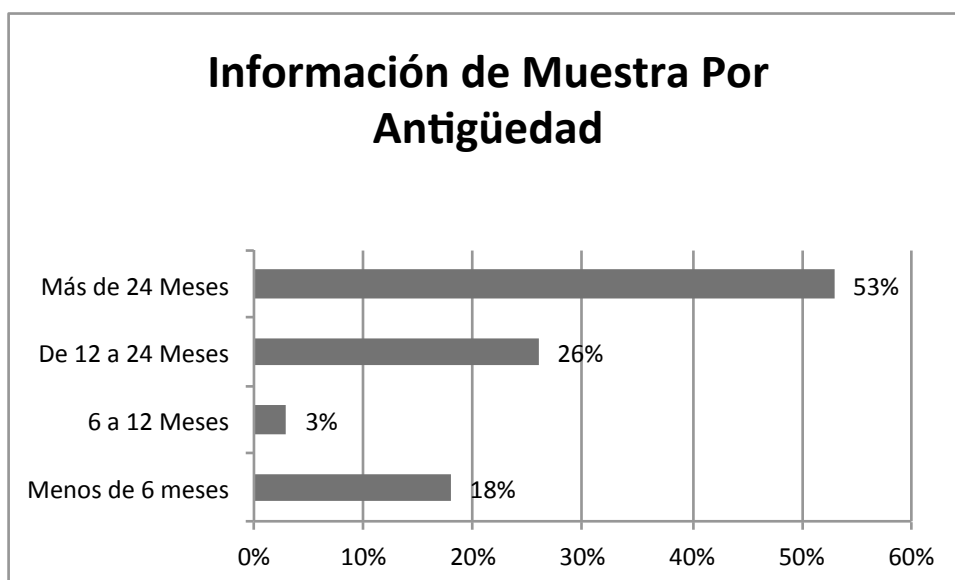
Gráfica 3.1. Muestra dividida por género

La gráfica 3.1 muestra la representación gráfica de la muestra a partir del género. A partir de la misma puede observarse que la mayoría de los participantes pertenecen al género masculino con 82% ($n=76$), mientras que un 18% ($n=17$) pertenece al género femenino.



Gráfica 3.2. Muestra dividida por edad

A partir de la gráfica 3.2 se representan los datos de la muestra a partir de la edad, donde puede observarse que 39% ($n=36$) de la muestra encuestada consiste de individuos con una edad comprendida entre los 24-29 años, mientras que 25% ($n=23$) se encuentran dentro del rango de los 18-23 años, seguidos por 24% ($n=22$) en el rango de 30-35 años y finalmente 13% ($n=12$) como mayores de 35 años.



Gráfica 3.3. Muestra dividida por antigüedad

En la gráfica 3.3 se observa una representación de la muestra en base a su antigüedad donde un 53% ($n=49$) tiene una antigüedad dentro de la empresa mayor a

24 meses, un 26% (n=24) tiene una antigüedad de 12 a 24 meses, 18% (n=17) una antigüedad de 6 meses o menos y finalmente un 3% (n=3) tiene una antigüedad de 6 a 12 meses.

A partir de estos resultados puede observarse que la mayoría de la muestra se concentra en sujetos del género masculino con una edad comprendida entre los 24-29 años y una antigüedad mayor a los dos años dentro de la organización.

3.3 Escenario

La encuesta fue aplicada a través de la plataforma en línea de distribución electrónica de encuestas SurveyMonkey (<http://es.surveymonkey.com>) proporcionada por la empresa, la cual es utilizada regularmente para la obtención de datos y evaluaciones de satisfacción de empleados de las diversas capacitaciones, eventos y campañas que la empresa y sus proveedores realizan.

Los participantes de esta encuesta llenaron la misma a través de estaciones de trabajo provistas por Sutherland Global Services Sucursal Monterrey, las cuales se encuentran conectadas a una red interna o intranet a la cual tienen acceso privado para revisar asuntos de comunicación interna de la empresa y para el seguimiento de sus actividades laborales.

3.4 Instrumento

Ya que existen diversos enfoques involucrados en los métodos de análisis y técnicas de medición del clima organizacional, debe tomarse en cuenta tipo de medición de las dimensiones, ya sean estas objetivas o subjetivas, que tienen que ser consideradas

para en la medición del clima organizacional para obtener una perspectiva real del mismo.

Para realizar un estudio de clima organizacional existen tres estrategias que pueden llegar a utilizarse con este propósito. Primero puede observarse el comportamiento y desarrollo laboral de los empleados de una manera directa; la segunda opción consiste en realizar entrevistas directas a los empleados las cuales consumen una considerable cantidad adicional de recursos; y finalmente tenemos una última opción que consiste en realizar encuestas por medio de la utilización de cuestionarios realizados con la intención de abarcar un mayor segmento de la población aunque de manera menos detallada.

La mayoría de los cuestionarios utilizados para la medición del clima organizacional se distinguen por tener ciertas dimensiones en común, las cuales son consideradas por el impacto que tienen en el comportamiento laboral de los empleados y con la percepción final de clima organizacional presente en su empresa. (Brunet, 1987).

- El nivel de autonomía individual que viven los empleados dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes y normas de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía de los individuos.

- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los empleados de la organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.
- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. Representa la percepción de recompensa por un buen desempeño.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de parte de sus superiores.

El interés de la investigación sugirió emplear como medidas de clima una variedad de instrumentos multidimensionales que pudieran adaptarse para su uso en las necesidades específicas de la organización y adecuarlas al perfil particular de puesto de trabajo que fue el foco del presente estudio.

El instrumento resultante consiste en un cuestionario autoadministrado, construido a través de una revisión minuciosa de la literatura en búsqueda de elementos que llegaran a ser de utilidad para la medición de clima organizacional de un área con las características presentes de la organización y adaptado a las necesidades y capacidades de los empleados de la misma

Las dimensiones que se tomaron como base para la construcción de este instrumento, provienen de tres metodologías: El cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer (The Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire 1968,

Revisión 2001), la escala de ambiente de trabajo de Moos (Work Environment Scale 1974, Revisión 2008) y el modelo de clima organizacional de Bowers y Taylor (Organizational Climate Model, 1972). Estos modelos representaron la base del modelo utilizado para el presente estudio, mismos que se representan en el Anexo 1. Se realizó una adaptación y encuadre de las dimensiones propuestas por los autores, en base a las necesidades de la organización y al alcance del puesto de los empleados encuestados.

El modelo resultante de diagnóstico de clima organizacional utilizado para el presente estudio cuenta con factores y elementos que se consideran de mayor importancia para la organización y que se encuentran alineados con el alcance del puesto de trabajo de los agentes a los cuales fue aplicada la herramienta.

Tomando en cuenta el énfasis que Alvarez (1992) da al carácter multidimensional del concepto de clima organizacional y a falta de un acuerdo general con respecto a la definición del mismo, surge la necesidad de crear herramientas adaptadas a las necesidades específicas de las organizaciones adecuadas a una metodología que permita la obtención de información útil y relevante para el cambio tal y como ha sido mencionado por Dubrán (1974).

Asimismo, Moos (1974) menciona su herramienta de diagnóstico de clima organizacional como cambiante, ya que reconoce como algunos investigadores han adaptado la escala WES, utilizando partes de algunas subescalas, agregado ítems, o subescalas de índices relacionados, empleado nuevas etiquetas para las subescalas o agregando nuevos nombres a los índices derivados de los factores. Su respuesta a las descripciones proporcionadas a partir de su uso modificado, lo han llevado a adaptar

esos hallazgos a la herramienta, al utilizar las nuevas subescalas o aproximaciones, buscando darle a la herramienta una mayor consistencia.

En el diseño de la herramienta utilizada para este estudio se removieron dos subescalas de la escala de Moos las cuales representan las dimensiones de innovación y autonomía, mismas que fueron sustituidas por una subescala para representar la dimensión de recompensa (Litwin y Stringer, 1968) y otra para la dimensión de tecnología y capacitación, redactada por el autor adaptando elementos de modelos previos de Bowers y Taylor (1972).

La razón por la cual se decidió realizar una encuesta adaptada de dos herramientas ya establecidas parte de dos causas principales las cuales fueron detectadas al momento de tener contacto con la organización. La primera se refiere al alcance del puesto, donde los procedimientos, reglas y políticas se encuentran ya establecidas, determinando el comportamiento y proceder esperados de parte del agente al momento de realizar el servicio al cliente. La segunda razón se origina de la retroalimentación ofrecida por la organización, en la cual las encuestas de salida presentan como causas principales de rotación, la falta de seguimiento de políticas y reglas, y un liderazgo deficiente.

Una de las ventajas competitivas más importantes de Sutherland Global Services es la capacidad de ofrecer resultados medibles que vayan acorde a procesos de calidad y seguimiento de políticas y normas ya establecidos. Para lograr esto, la empresa marca pautas de seguimiento que van al apego de scripts o guiones que los agentes deben seguir durante el servicio que proporcionan a los clientes. Al momento de ingreso a la

organización, las pautas de comportamiento son notificadas a los empleados, por lo cual sus capacidades de innovación y autonomía, se ven considerablemente limitadas al momento de desempeñar su trabajo.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, las limitantes de comportamiento se perciben como un acuerdo en consenso por parte de los empleados como una necesidad en la estandarización del procesos y no marca un punto de conflicto al momento de realizar el trabajo dentro de la organización, ya que sus capacidades de innovación y autonomía son demostradas durante la misma interacción humana con el cliente, al ofrecer un servicio que sea percibido como de excelencia. Por este motivo decidió que era más prudente, añadir dimensiones de mayor relevancia para los empleados de la organización.

No existe un equivalente para la dimensión de recompensa propuesta por Litwin y Stringer (1968) en la herramienta de Moos (1974), en la cual se contemplan aspectos de desarrollo y crecimiento pero su relación con el buen desempeño no es abordada de una manera directa. De igual manera, gracias a las entrevistas realizadas y a la retroalimentación con el departamento de recursos humanos de la organización, se detectó la necesidad de agregar esta dimensión a través de una subescala en la encuesta, para poder obtener un resultado tangible de la percepción que los empleados tienen con respecto a la manera que la organización los retribuye su desempeño en el trabajo realizado.

La dimensión de capacitación y tecnología fue agregada en una subescala debido a que en las entrevistas realizadas se presentó como tema recurrente la relevancia,

confiabilidad y utilidad de las capacitaciones y la tecnología que la organización proporciona para el cumplimiento y calidad del trabajo. En base al impacto en el desempeño de los agentes que tiene el conocimiento de los procedimientos y productos, así como la dependencia en un sistema adecuado que proporcione la información necesaria para desempeñar su trabajo, se diseñaron cinco ítems que evaluaran su percepción con respecto a los elementos relacionados con esta dimensión que la organización les ofrece, las cuales se considera influyen de manera importante en la percepción de clima organizacional. Para esto se realizó una adaptación de la dimensión a una subescala de apertura a los cambios tecnológicos de Bowers y Taylor (1972).

La encuesta final se conforma de un total de 53 ítems que incluyen 3 preguntas demográficas para determinar las características de la población. (Ver Anexo 3).

3.4.1 Variables.

El diseño del instrumento consta de 50 ítems redactados en forma de escala Likert de 5 puntos, diseñados para medir 10 subescalas de clima organizacional medidas, las cuales se mencionan a continuación.

- *Compromiso*: Está subescala mide hasta que punto los empleados se sienten implicados en su trabajo.
- *Cohesión de Grupo*: Está subescala se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí.

- *Apoyo de Team Manager:* Está subescala se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados.
- *Orientación a Objetivos:* Está subescala se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.
- *Presión Laboral:* Está subescala se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.
- *Compensación:* Está subescala 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.
- *Claridad:* Está subescala mide hasta que punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.
- *Normas y Políticas:* Está subescala se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados.
- *Confort Físico:* Está subescala mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.
- *Tecnología y Capacitación:* Está subescala corresponde a la percepción que se tiene con respecto a la utilidad y funcionalidad de la tecnología que la

organización proporciona a sus empleados para el cumplimiento efectivo de sus tareas.

3.4.2 Confiabilidad.

Se utilizó el Alfa de Crombach para medir la confiabilidad de los factores hipotéticos para este estudio basado en el trabajo Litwin y Stringer (1968), Bowers y Taylor (1972) y Moos (1974). Los resultados se presentan en la Gráfica 3.4 donde los valores para cada subescala se presentan en la última columna.

Subescala	No. De Ítems	Alfa de Cronbach
Total del Cuestionario	50	0.981
Compromiso	5	0.914
Claridad	5	0.838
Normas y Políticas	5	0.887
Confort Físico	5	0.874
Orientación a Objetivos	5	0.92
Presión Laboral	5	0.935
Apoyo de Team Manager	5	0.961
Compensación	5	0.87
Cohesión de Grupo	5	0.932
Tecnología y Capacitación	5	0.909

Gráfica 3.4. Análisis de confiabilidad de la escala y subescalas de la encuesta de clima organizacional

El coeficiente de alfa de Cronbach total obtenido por las encuestas de clima organizacional procesadas fue de 0.98 para un total de 50 ítems (Pallant, 2001). Con el resultado obtenido por la escala con un valor superior de 0.7, se considera una medida adecuada para examinar a la muestra actual. Asimismo, los coeficientes de alfa de Cronbach para cada una de las subescalas resultaron en niveles aceptables, teniendo niveles superiores a 0,80 donde las diez subescalas evaluadas presentaron rangos

comprendidos entre 0.87 a 0.96. Esto indica que las 10 dimensiones tuvieron consistencia interna dentro del rango recomendado

3.5 Procedimiento

Como primer paso del estudio, se concertó una entrevista con el Gerente de Recursos Humanos de Sutherland Global Services Sucursal Monterrey, quien sirvió como contacto durante la realización del proyecto, para discutir el alcance del proyecto y las necesidades actuales de la organización para la realización de este tipo de estudio.

Previó a esta primera reunión se revisaron diversos formatos de recaudación de datos que sirvieran para obtener información útil de la organización durante la entrevista y que llevaran establecer un conocimiento relevante referente a la operación llevada a cabo por la organización y a sus características principales. Para esto se decidió utilizar el formato de entrevista para recaudación de datos de organización utilizado por García (2008) debido a su alcance y profundidad, misma que sería aplicada durante la entrevista inicial con el Gerente de Recursos Humanos de la organización (Ver Anexo 4).

Durante la entrevista inicial se definió que el alcance del proyecto sería meramente de diagnóstico, de igual manera se acordó el método de evaluación y aplicación de la herramienta. Por limitantes de tiempo y falta en la disponibilidad de datos, muchos de los datos de la organización no pudieron obtenerse durante el espacio proporcionado para la realización de la misma, por lo cual fue acordado continuar la recaudación de datos por medios electrónicos.

A través la duración del estudio y utilizando la metodología aplicada por García (2008), se realizó un proceso de observación en el cual se buscó capturar datos para obtener información tal y como sucede en el ambiente organizacional, en la cual el investigador observa y escucha el comportamiento de los miembros en su medio laboral. A través de este proceso se tuvo la oportunidad de convivir con el personal operativo al cual le fue aplicado el instrumento, así como personal administrativo de la empresa con los cuales se tuvieron juntas de seguimiento de proyectos paralelos de investigación que se llevaban a cabo para la misma empresa.

Este proceso de observación, proporcionó observaciones directas no estructuradas por medio de las cuales se buscó obtener datos que permitieran conocer el objeto de estudio y así poder observar la incidencia de conductas en las cuales pudiera identificarse rasgos del clima laboral experimentado por el personal operativo de la empresa.

Previo a la aplicación de la encuesta de clima organizacional, se realizó un total de diez entrevistas directas a un segmento elegido al azar de empleados, en las cuales se realizaron cuestionamientos acerca de la percepción de la organización en los diversos ámbitos que se pretenden estudiar (Ver Anexo 5). Las preguntas estuvieron enfocadas a averiguar las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización en cuanto a las dimensiones contempladas por los modelos e instrumentos de Litwin y Stringer (1966), y Moos (1974), cuya metodología se utilizó como sustento para el estudio realizado.

Durante las entrevistas se invitó a los participantes a compartir sus opiniones con respecto a su puesto de trabajo y las características del trabajo en la cual se desempeñan.

Además se les alentó a promover con sus compañeros la encuesta de clima organizacional que se realizaría a corto plazo, argumentando su importancia como herramienta de retroalimentación organizacional para los empleados.

La encuesta de clima organizacional se distribuyó vía correo electrónico para ser contestada en línea a través de una red interna con acceso restringido a internet. Dentro del correo electrónico se encontraba un enlace directo a la encuesta, a la cual los usuarios podían ingresar por medio del mismo. El envío del correo electrónico fue realizado por la misma organización utilizando una lista de correo electrónico que proporciona a sus empleados.

En el cuerpo del correo electrónico, se realizó una invitación a participar. Se mencionaron aspectos como la duración de la encuesta, la cual tomaría veinte minutos aproximadamente para ser completada. Asimismo, se destacó su carácter voluntario y la confidencialidad y anonimato en el manejo de los datos recabados, mismos que serían compartidos con la organización para una búsqueda de la mejora continua del ambiente de trabajo. Se proporcionó a los participantes un conjunto de instrucciones para contestar la herramienta de acuerdo a la percepción de la organización completa, especificando aspectos como las áreas de trabajo dentro de las cuales desempeñan sus labores, las herramientas que manejan, la capacitación que han recibido, los compañeros de trabajo y empleados en general. Las preguntas referidas a la administración incluían a sus supervisores inmediatos, así como a otras partes de la gerencia y dirección de la organización.

Se determinó junto con la organización que el plazo en el que se entregaran y recibieran las encuestas fuera de una semana completa, durante la cual los participantes podrían acceder al vínculo proporcionado para terminar la encuesta en el tiempo definido de 20 minutos. Una vez terminado el período de aplicación de la encuesta, se procedió a realizar el análisis de datos.

Los resultados obtenidos por esta encuesta pueden verse en el siguiente capítulo, en el cual se mencionan los diversos aspectos identificados a través de las interacciones de las diversas dimensiones que conforman el constructo de clima organizacional.

Capítulo IV: Análisis de resultados

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos a través de la investigación de campo realizada, los cuales fueron obtenidos a por medio de la aplicación de una encuesta a los empleados de la organización. Los resultados de la encuesta se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficas elaboradas en base a los registros de las encuestas.

4.1 Encuesta de clima organizacional.

4.1.1 Análisis factorial.

A través del análisis factorial se pretende simplificar la información que ofrece una matriz de correlaciones para hacerla mas interpretable, la cual se convierte en un análisis de la estructura subyacente de una serie de variables (Morales, 2013).

Un análisis factorial analiza la varianza común de todas las variables, que indica la diferencia creada en todas las respuestas de los participantes. Cada ítem tiene su propia varianza, las cuales pueden estar compartidas con la varianza de otros ítems de la misma escala. El análisis factorial realizado, analizó la varianza completa, común y no común a través de método de análisis de componentes principales.

A través de este análisis en la varianza de los ítems, se obtienen factores que indican las fuentes de varianza, en donde cada ítem tiene un peso específico distinto según su relación con cada factor obtenido y en donde los ítems con mayor peso dentro de cada factor lo definen. El análisis factorial reduce la búsqueda de los pesos para

localizar medidas distintas a partir de los ítems originales, de manera que entre todas las nuevas medidas se agoten o expliquen toda la varianza presente en los ítems originales.

La agrupación de los ítems o variables es indicada a través del análisis factorial, al examinar el contenido conceptual de cada uno de los ítems que pertenecen al mismo factor pueden comprenderse qué factores o constructos subyacentes explican la correlación entre los ítems, siendo los factores constructos hipotéticos o conceptos subyacentes o latentes deducidos de la correlación entre ítems.

Para la interpretación de los factores fue utilizada la rotación varimax, en donde la definición de la estructura se simplifica al dar a los valores una carga o peso mayores en un factor y menores en todo los demás, lo que permite ofrecer subconstructos mejor diferenciados y replicables con más probabilidad en otras muestras.

A través de un análisis factorial realizado al total de encuestas completadas, se encontraron siete componentes en la relación de ítems, los cuales se describen a continuación acompañados de sus pesos respectivos en la Gráfica 4.1.

Matriz de Componentes Rotados

No.	Ítems	Factor						
		1	2	3	4	5	6	7
26	No hay ninguna presión de mantenerse trabajando todo el tiempo.	0.789						
30	Puede tomarse el trabajo con calma y aún así realizar el trabajo.	0.78			0.308			
29	No existe presión en el manejo del tiempo.	0.776						
28	La gente puede darse el lujo de relajarse ocasionalmente.	0.756						
27	Es raro tener urgencia en el trabajo que realizo.	0.739						
39	Recibo una paga justa por el trabajo que realizo.	0.718						
18	La empresa tiene un aspecto moderno y elegante.	0.642				0.448		
36	En esta empresa mientras mejor sea el trabajo realizado, mayor es el reconocimiento que se recibe.	0.586	0.369	0.363				
20	El área de trabajo se encuentra bien ventilada.	0.581		0.344		0.529		
46	Mi organización cuenta con las herramientas y tecnología necesarias para poder realizar correctamente nuestro trabajo.	0.576			0.342		0.44	
1	Me siento valorado como empleado dentro de la organización.	0.556	0.332	0.475				
3	Las personas dentro de la organización tienen un buen equilibrio entre el trabajo y su vida personal.	0.547		0.507		0.334		
40	Existe una diferencia adecuada entre la paga que reciben quienes tienen buen desempeño de quienes no lo tienen.	0.48	0.426	0.342				
15	Las reglas y políticas de la organización ayudan a crear un buen ambiente de trabajo y al cumplimiento del mismo.	0.423	0.41	0.309				0.322
24	Nuestro servicio cumple las expectativas de nuestros clientes.	0.799			0.342			
23	Realizamos nuestro servicio en el tiempo que nuestros clientes esperan.	0.772			0.311			
22	Nos enfocamos en ofrecer un servicio de alta calidad.	0.745	0.313	0.323				
7	Tengo claro como el trabajo que realizo, contribuye a los esfuerzos totales de mi departamento.	0.655						
25	Nuestros clientes generalmente reconocen que hacemos un buen trabajo.	0.653			0.35		0.391	
21	Comprendemos las necesidades específicas de nuestros clientes.	0.652				0.444		
12	Existen controles estrictos para el seguimiento de las políticas y reglas de la organización.	0.422	0.543	0.413				
8	Cuando necesito ayuda, puedo pedir sugerencias o ideas a otros compañeros en mi grupo de trabajo.		0.522	0.414				0.445
6	Recibo toda la información que necesito para realizar bien mi trabajo.	0.379	0.465					
13	Los supervisores siempre están al pendiente de los empleados y supervisando de cerca.	0.437	0.457	0.444	0.347			
41	La gente de mi organización se esfuerza por ayudar a los nuevos empleados a sentirse cómodos.			0.701		0.324		
44	Las personas dentro de la organización se consultan mutuamente cuando necesitan ayuda o apoyo.		0.313	0.698	0.354			
43	Considero que mi opinión es valorada por mis compañeros.			0.68				0.343
45	Es normal compartir conocimiento, experiencia e información entre los compañeros de la organización.		0.352	0.657	0.336			
42	La gente de mi organización tiene un interés personal y genuino en los demás.		0.342	0.61				
14	Los supervisores toman acción cuando no se respetan las normas o políticas.		0.453	0.599				
4	La moral se encuentra alta dentro de la organización.	0.528		0.585				
11	Las reglas y políticas de la organización están bien definidas y son comunicadas de manera adecuada a todos los empleados.	0.41	0.446	0.506				
5	Los empleados hablan bien de la organización.	0.478	0.346	0.481			0.3	
38	En esta empresa, aquellos que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar mejores puestos.	0.452		0.46			0.367	
2	Disfruto ser parte de la organización.	0.431	0.422	0.454				
47	Mi organización cuenta con la capacitación y habilidades necesarias para poder realizar correctamente nuestro trabajo.	0.395		0.42	0.366		0.402	
32	Mi Team Manager me ofrece retroalimentación útil acerca de cómo ser mas efectivo.					0.854		
33	Mi Team Manager escucha las ideas, dudas y preocupaciones referentes al trabajo que realizo.		0.378			0.802		
35	Considero que mi Team Manager aprecia el trabajo que realizo.					0.792		
34	Mi Team Manager me representa un modelo laboral positivo a seguir.		0.378			0.748		
31	Mi Team Manager se asegura que tenga metas claras para alcanzar.		0.306			0.689		
49	La capacitación y habilidades con las que cuento individualmente me permiten realizar mi trabajo correcta y eficientemente.	0.359		0.308	0.5			0.31
19	La temperatura en el área de trabajo es la adecuada.	0.37				0.767		
16	La iluminación de mi área de trabajo es adecuada.		0.305			0.745		
37	Considero que mi Team Manager no tolera a quienes tienen mal desempeño.						0.697	
50	Nuestro equipo de cómputo y demás tecnología son confiables y funcionan siempre que las utilizamos.	0.522					0.677	
48	El equipo de cómputo y demás tecnología que utilizo, me permiten realizar mi trabajo correcta y eficientemente.	0.592					0.614	
17	Tengo el espacio justo para hacer mi trabajo de manera comoda.	0.368				0.394	0.511	0.453
9	Las comunicaciones y relaciones interpersonales contribuyen a un mejor desempeño de la organización.							0.718
10	Las reuniones de equipo nos proporcionan la información necesaria para cumplir nuestras metas.		0.421		0.357			0.574
Alfa de Cronbach de Factor		0.957	0.929	0.955	0.951	0.837	0.846	0.735

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaizer.

Rotación Convergente en 11 iteraciones.

Gráfica 4.1. Matriz de componentes rotados

A través del análisis conceptual de cada uno de los ítems que componen cada factor, se encontró una relación entre cada uno de ellos las cuales se describen a continuación:

4.1.1.1 Factor 1.- Responsabilidad Institucional para Clima Organizacional.

Se encontró relación entre seis subescalas:

- Presión Laboral: 5 ítems
- Compensación: 3 ítems
- Confort Físico: 2 ítems
- Compromiso: 2 ítems
- Tecnología y Capacitación: 1 ítems
- Normas y Políticas: 1 ítem

El Factor 1 titulado Responsabilidad Institucional para Clima Organizacional se refiere a aspectos de clima organizacional que los empleados consideran como responsabilidad de la institución para su cumplimiento, los cuales influyen directamente en la satisfacción de necesidades de motivación y desempeño de los empleados.

4.1.1.2 Factor 2.- Responsabilidad Individual para Clima Organizacional.

Se encontró relación entre tres subescalas:

- Orientación a Objetivos: 5 ítems
- Claridad: 3 ítems
- Normas y Políticas: 2 ítems

El Factor 2 titulado Responsabilidad Individual para Clima Organizacional se refiere a aspectos de clima organizacional de los cuales los empleados se consideran responsables para su realización dentro de la organización y que afectan directamente su motivación y desempeño.

4.1.1.3 Factor 3.- Responsabilidad Colectiva para Clima Organizacional.

Se encontró relación entre cinco subescalas:

- Cohesión de Grupo: 5 ítems
- Compromiso: 3 ítems
- Normas y Políticas: 2 ítems
- Compensación: 1 ítem
- Tecnología y Capacitación: 1 ítem

El Factor 3 titulado Responsabilidad Colectiva para Clima Organizacional se refiere a los aspectos de clima organizacional que los empleados consideran como responsabilidad de los compañeros de trabajo en la organización, los cuales influyen directamente en las necesidades de motivación y desempeño de los empleados.

4.1.1.4 Factor 4.- Responsabilidad de Supervisor para Clima Organizacional.

Se encontró relación entre 2 subescalas:

- Apoyo de Team Manager: 5 ítems
- Tecnología y Capacitación: 1 ítem

El Factor 4 titulado Responsabilidad de Supervisor para Clima Organizacional se refiere a aspectos de clima organizacional que los empleados consideran como

responsabilidad del supervisor para su cumplimiento, los cuales influyen directamente en la satisfacción de necesidades de motivación y desempeño de los empleados.

4.1.1.5. Factor 5.- Responsabilidad Institucional Estructural Básica para Clima Organizacional.

Se encontró la presencia de una subescala:

- Confort Físico: 2 ítems

El Factor 5 titulado Responsabilidad Institucional Estructural Básica para Clima Organizacional se refiere a aspectos de clima organizacional que los empleados consideran como ya esperadas de parte de su organización.

4.1.1.6 Factor 6.- Responsabilidad para Mejora de Desempeño y Clima Organizacional.

Se encontró relación entre 3 subescalas:

- Tecnología y Capacitación: 2 ítems
- Compensación: 1 ítems
- Confort Físico: 1 ítems

El Factor 6 titulado Responsabilidad para Mejora de Desempeño y Clima Organizacional, se refiere a los aspectos de clima organizacional que los empleados consideran como más importantes para su solución de parte de la organización.

4.1.1.7 Factor 7.- Responsabilidad Social de Clima Organizacional.

Se encontró la presencia de una subescala:

- Claridad: 2 ítems

El Factor 7 titulado Responsabilidad Social de Clima Organizacional se refiere a la importancias de las relaciones interpersonales para el mejor desempeño de la organización y del trabajo que los empleados realizan.

4.1.2 Instrumentación.

El instrumento fue diseñado para desarrollar una representación del clima organizacional presente en la organización a partir de diez subescalas basadas en una herramienta de medición modificada a partir de las herramientas de medición de clima organizacional desarrollada por Litwin y Stringer (1968), Bowers y Taylor (1972) y Moos (1974).

Se aplicó un total de 147 encuestas, de las cuales fueron contestadas 93 encuestas en su totalidad, estas últimas sirvieron para el cómputo y análisis de los datos de la encuesta de clima organizacional.

Se muestran los resultados en porcentajes obtenidos de la muestra en base a la selección de las opciones de respuesta presentes en la herramienta, los cuales se describen a continuación:

- Muy en desacuerdo (0)
- En desacuerdo (1)
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo (2)
- De acuerdo (3)
- Muy de acuerdo (4)

Total de encuestas analizadas: 93

4.1.2.1 Compromiso.

Compromiso: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



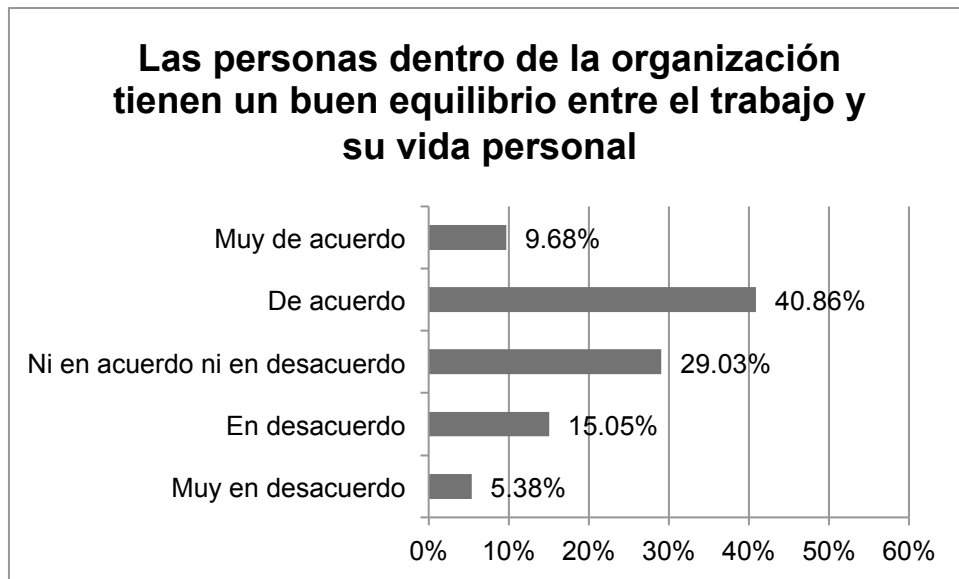
Gráfica 4.2

La Gráfica 4.2 muestra que 33.3% de los empleados se encuentra de acuerdo en la percepción de sentirse valorado dentro de la organización en la que labora, lo que se relaciona directamente con su relación de pertenencia e importancia autoreferida para el cumplimiento de las metas de la organización. Un 22.58% se encuentra no decidido con respecto a este estatus, mientras que un 8.60% se siente en desacuerdo en sentirse valorado dentro de la organización y un 21.51% se siente muy en desacuerdo.



Gráfica 4.3

La Gráfica 4.3 muestra que 33.56% de los empleados se encuentran de acuerdo en la percepción de disfrutar ser parte de la organización, lo cual suele estar relacionado con el entusiasmo y la permanencia de los empleados dentro de la organización. Un 26.56% se encuentra muy de acuerdo en la satisfacción que les proporciona formar parte de la misma y 20.43% se encuentra indeciso con respecto a disfrutar el formar parte de la misma.



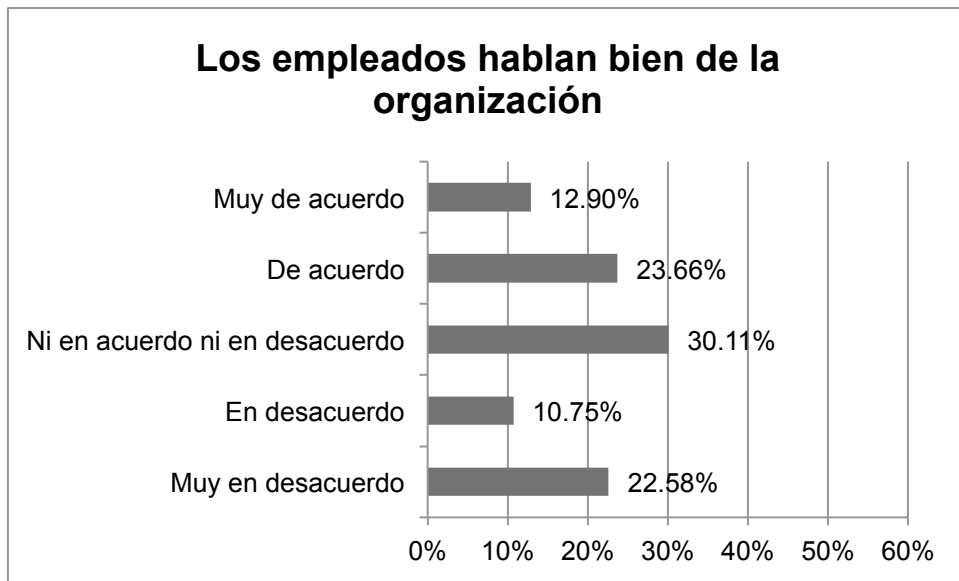
Gráfica 4.4

La Gráfica 4.4 muestra que 40.86% de los empleados de la organización consideran tener un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal, donde se considera que su carga de trabajo actual no se traslada o invade su vida personal permitiéndoles tener fuera de su área de trabajo una sensación de libertad y autonomía para llevar a cabo sus proyectos individuales de vida. Un 29.09% de las personas muestra indecisión al respecto y 15.05% se siente en desacuerdo con respecto a este enunciado.



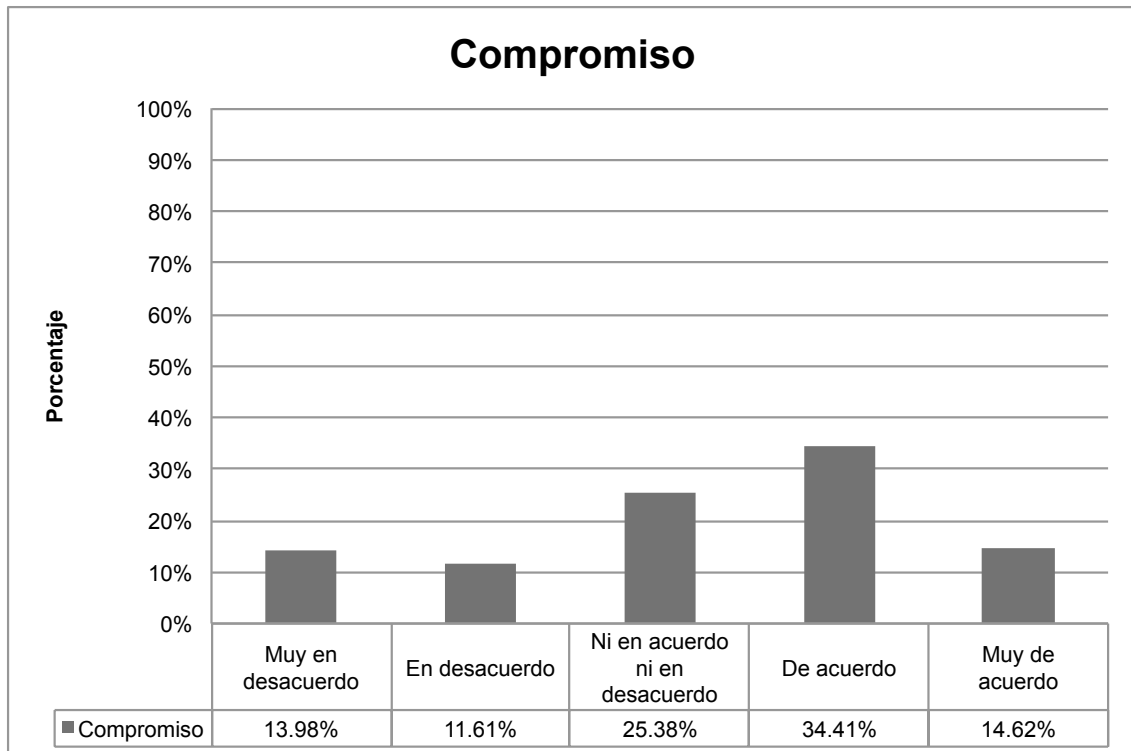
Gráfica 4.5

La Gráfica 4.5 muestra que 37.63% de los empleados encuestados considera que existe una moral alta en la organización, lo cual representa una motivación para el cumplimiento de las metas, misión y visión de la organización, así como entusiasmo para el logro de los objetivos trazados por la misma. Un 24.73% responde como indecisa al respecto y 18.28% se encuentra en desacuerdo frente a este enunciado.



Gráfica 4.6

La Gráfica 4.6 muestra que 30.11% de los empleados encuestados se consideran indecisos con la percepción de la expresión de una opinión positiva de los compañeros y de si mismos con respecto a la organización y al ambiente de trabajo en el cual desarrollan sus actividades. Esta percepción indica cómo los empleados consideran que sus compañeros perciben a la organización y ambiente de trabajo en el cual se desarrollan. Un 23.66% de los empleados están de acuerdo que existe una buena opinión del lugar donde trabajan, mientras que 22.58% se encuentra muy en desacuerdo.



Gráfica 4.7

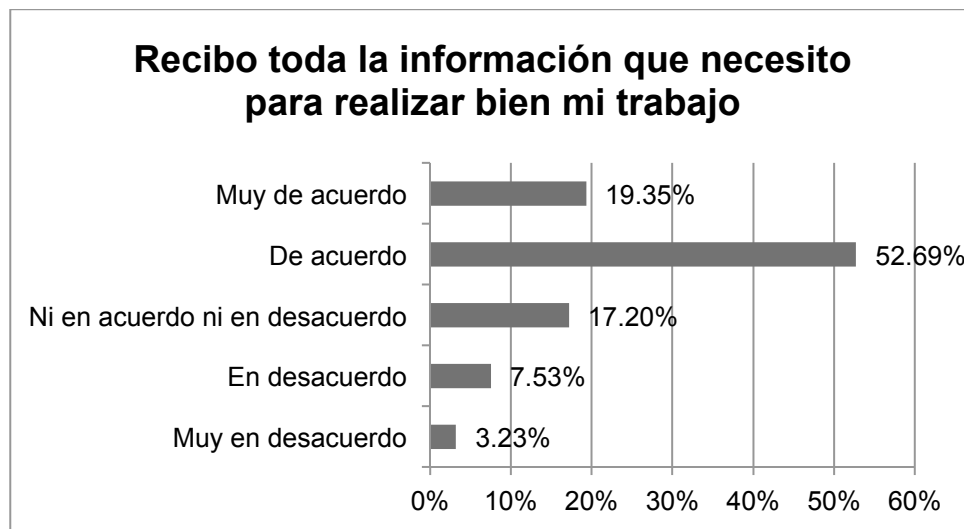
Interpretación de resultados de compromiso.

La Gráfica 4.7 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de compromiso en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta gráfica puede observarse una tendencia hacia el acuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas referentes a la percepción de compromiso en el clima laboral de la organización. Con 49.03% de la muestra orientado hacia el acuerdo y 25.29% hacia al desacuerdo, se que representa una aprobación promedio de la muestra a los elementos de compromiso presentes dentro de la organización.

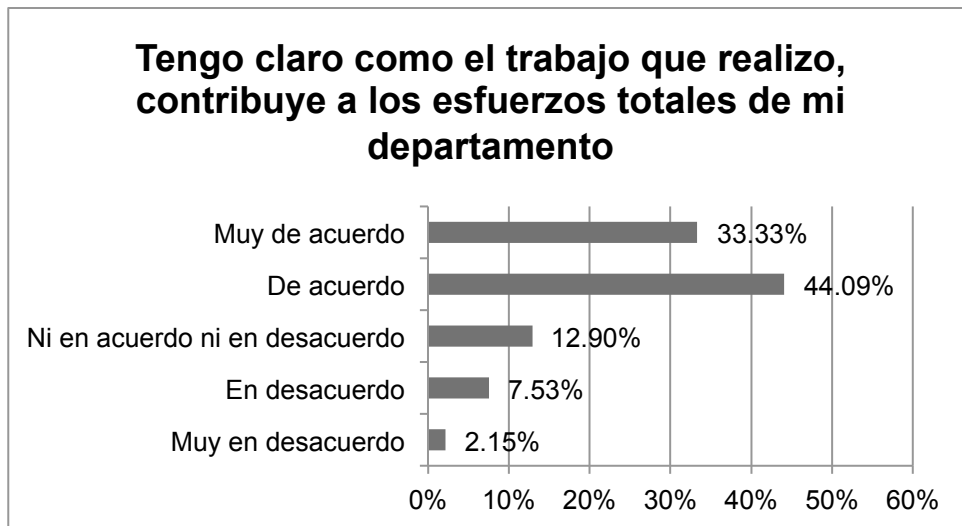
4.1.2.2 Claridad.

Claridad: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



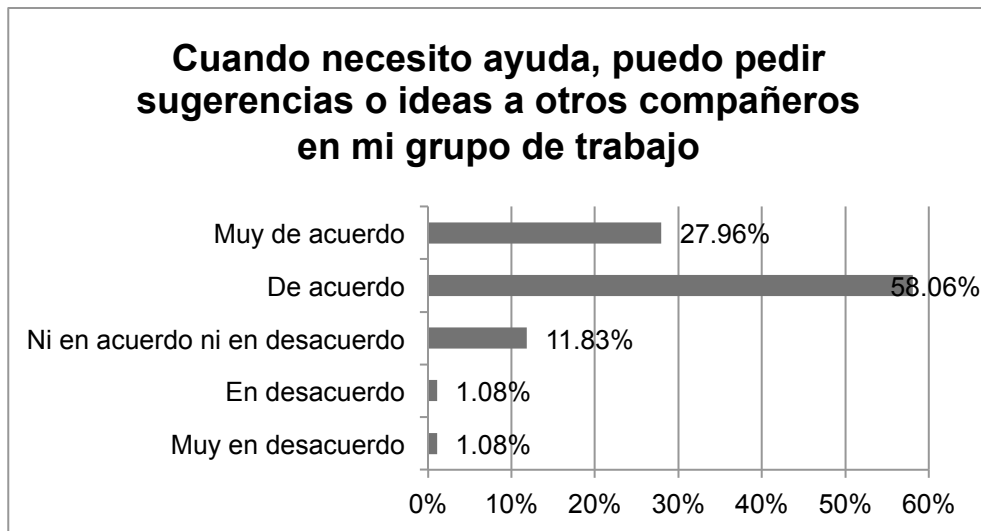
Gráfica 4.8

La Gráfica 4.8 muestra que 52.69% de los empleados se consideran de acuerdo con la percepción de recibir de parte de la organización toda aquella información necesaria para la realización del trabajo de manera adecuada. Este ítem considera la importancia de una correcta comunicación de la información necesaria para el cumplimiento de trabajo y el comportamiento del empleado dentro de la organización. Un 19.35% se encuentra muy de acuerdo en la percepción de esta afirmación, mientras que 17.20% se encuentra indeciso con respecto a la misma.



Gráfica 4.9

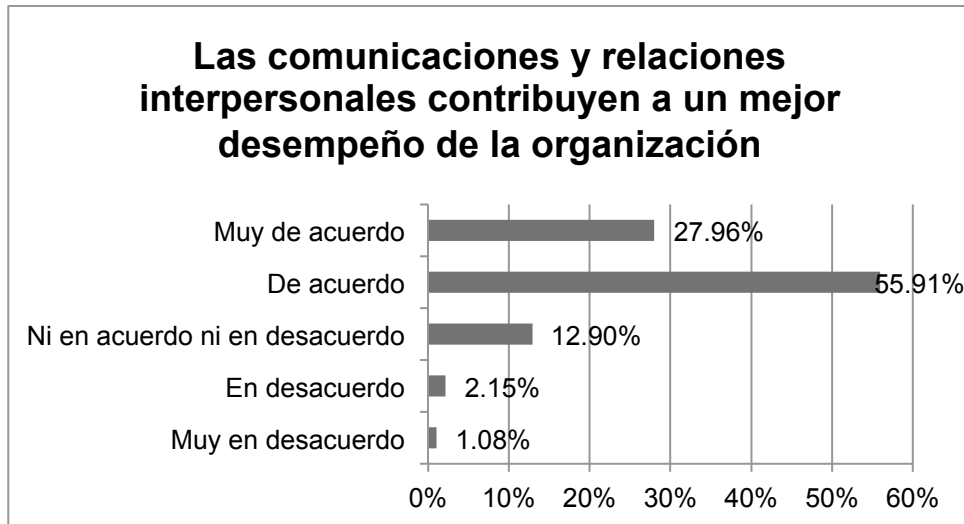
La Gráfica 4.9 muestra que 44.09% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de tener claridad individual con respecto a cómo el trabajo desempeñado por cada individuo contribuye al desarrollo de la organización, lo cual es esencial para el enfoque y la reducción de la frustración frente a situaciones de mayor dificultad durante el ejercicio del trabajo. Un 33.33% de los empleados muestran estar muy de acuerdo con la percepción de este enunciado, mientras que 12.90% se encuentra indeciso al respecto.



Gráfica 4.10

La Gráfica 4.10 muestra que 58.09% de los empleados se encuentran de acuerdo con la percepción de recibir de parte de los compañeros de trabajo la retroalimentación y apoyo necesarios para la realización de su trabajo, la cual contribuye a la reducción de la frustración y al cumplimiento de las metas. Un 27.96% de los empleados se consideran muy de acuerdo con este enunciado, mientras que 11.83% se encuentra indeciso al respecto.

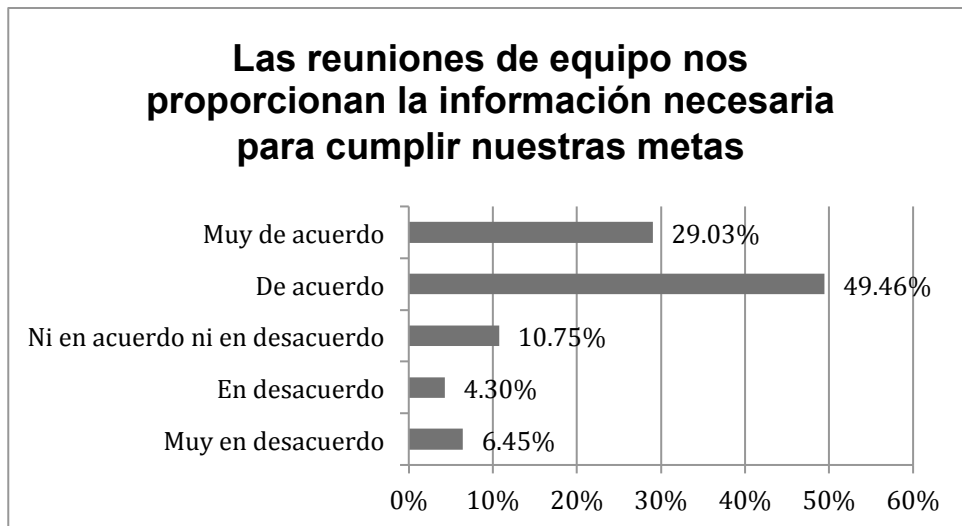
El presente ítem obtuvo una puntuación orientada a la satisfacción en la percepción referente al soporte que los compañeros de trabajo brindan para la solución de problemas a través de ideas y sugerencias. Este resultado indica una fortaleza organizacional importante, ya que implica que los equipos de trabajo manifiestan comportamientos de apoyo mutuo para la resolución de las necesidades laborales lo cual contribuye a disminuir los niveles de frustración que pudieran presentarse en el ejercicio del trabajo y a una dinámica organizacional enfocada al trabajo en equipo.



Gráfica 4.11

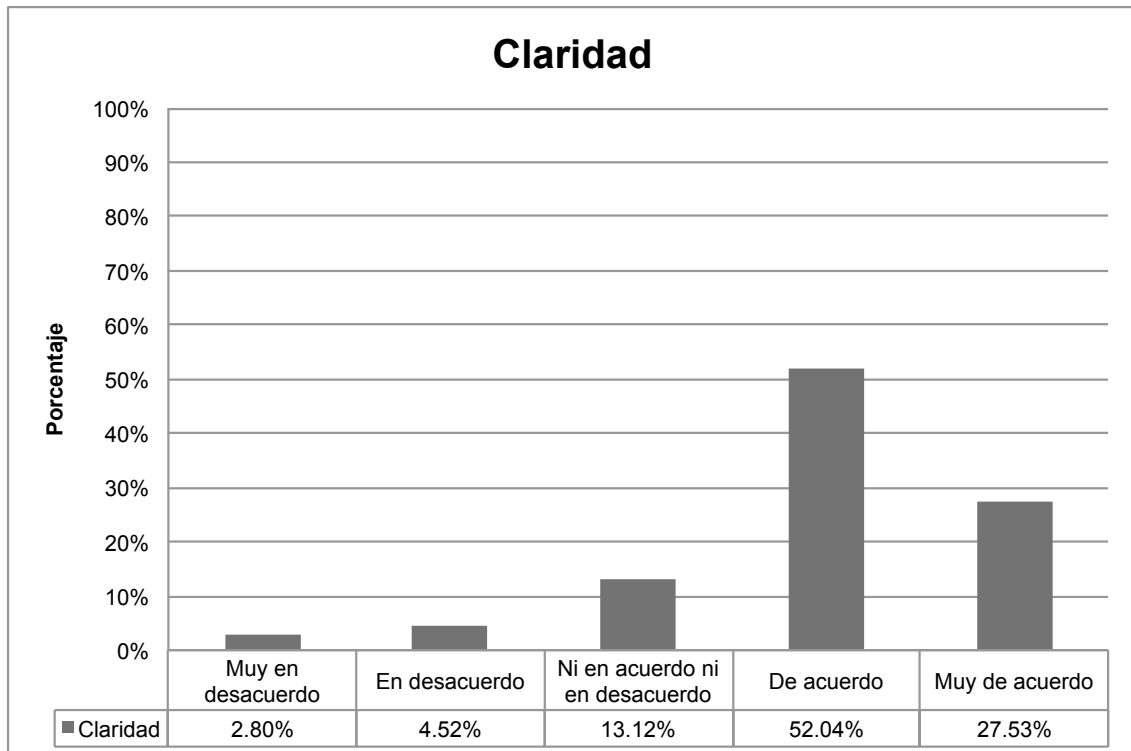
La Gráfica 4.11 muestra que 55.91% de los empleados encuestados se encuentra de acuerdo en la percepción de la importancia relativa de la comunicación para las relaciones interpersonales laborales enfocadas a la mejora del desempeño de su trabajo y de la organización. Un 27.96% de los empleados muestran estar muy de acuerdo en su percepción con este enunciado, mientras que 12.90% se muestra indecisa al respecto.

El presente ítem obtuvo una puntuación que representa un acuerdo considerable en cuanto a la percepción de la importancia de las comunicaciones interpersonales para la mejora del desempeño individual y los resultados de la organización. Este resultado representa una fortaleza organizacional en donde las relaciones interpersonales consideran de gran importancia para el logro de resultados y a la mejora de desempeño de la organización. La valoración de este ítem representa una disposición a resolver los conflictos con el apoyo de otros y a la confianza en los compañeros de trabajo, lo que contribuye al logro de la organización.



Gráfica 4.12

La Gráfica 4.12 muestra que 49.96% de los empleados encuestados se considera de acuerdo en la percepción de la importancia que las reuniones de equipo tienen para la determinación y cumplimiento de metas trazadas por la organización y los supervisores, las cuales indican un adecuado enfoque de los esfuerzos del capital humano al cumplimiento de las metas de la organización. Un 29.03% de los empleados se considera muy de acuerdo en la percepción de este enunciado, mientras que 10.75% se muestra indeciso al respecto.



Gráfica 4.13

Interpretación de resultados de claridad.

La Gráfica 4.13 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de claridad en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta gráfica se observa una tendencia hacia el acuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas de la percepción de los aspectos de claridad con respecto al puesto y a la organización que impactan al clima laboral de la organización. Con 79.57% de la muestra orientado hacia el acuerdo y 7.32% al desacuerdo, se representa una aprobación superior al promedio con respecto a los elementos que brindan claridad en la estructura de la organización y del trabajo que se realiza dentro de la organización.

4.1.2.3 Normas y políticas.

Normas y políticas: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



Gráfica 4.14

La Gráfica 4.14 muestra que 52.69% se encuentra de acuerdo con la percepción de la existencia de una adecuada definición y comunicación de las reglas y políticas presentes de la organización, las cuales consideran las expectativas de la organización con respecto al desempeño y comportamiento de los empleados dentro de la misma y para la creación de un ambiente adecuado de armonía y productividad laboral. Un 16.13% se encuentra indeciso al respecto de la percepción de este enunciado, mientras que 15.05% de los empleados muestran estar muy de acuerdo al respecto.



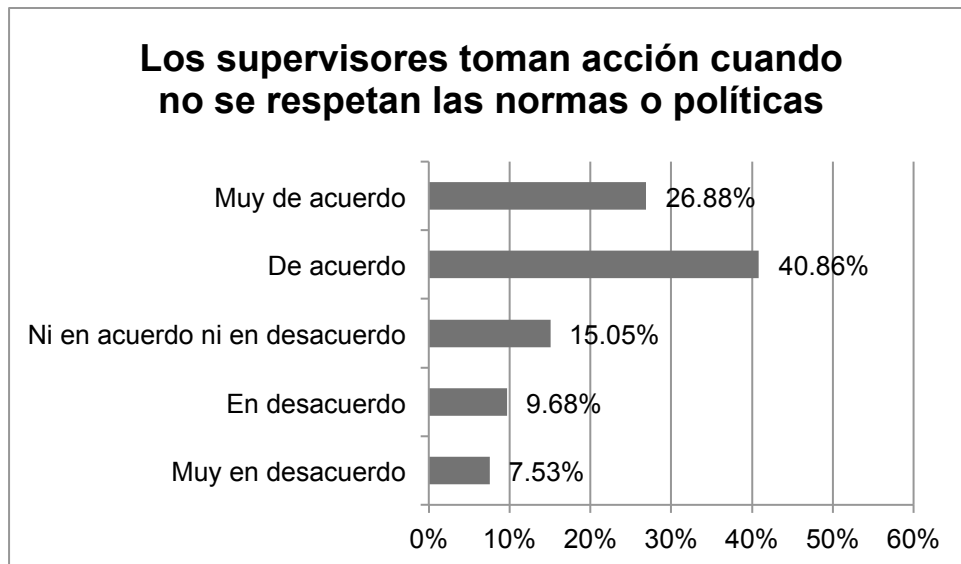
Gráfica 4.15

La Gráfica 4.15 muestra que 50.54% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de la existencia de un control estricto para el seguimiento de políticas y reglas delimitadas por la organización, las cuales mantienen el adecuado cumplimiento de los estándares de comportamiento y desempeño establecidos por la organización. Un 15.05% se encuentra en desacuerdo, mientras que que 13.98% se encuentra muy de acuerdo al respecto, repitiéndose esta cifra para aquellos que se encuentran indecisos al respecto.



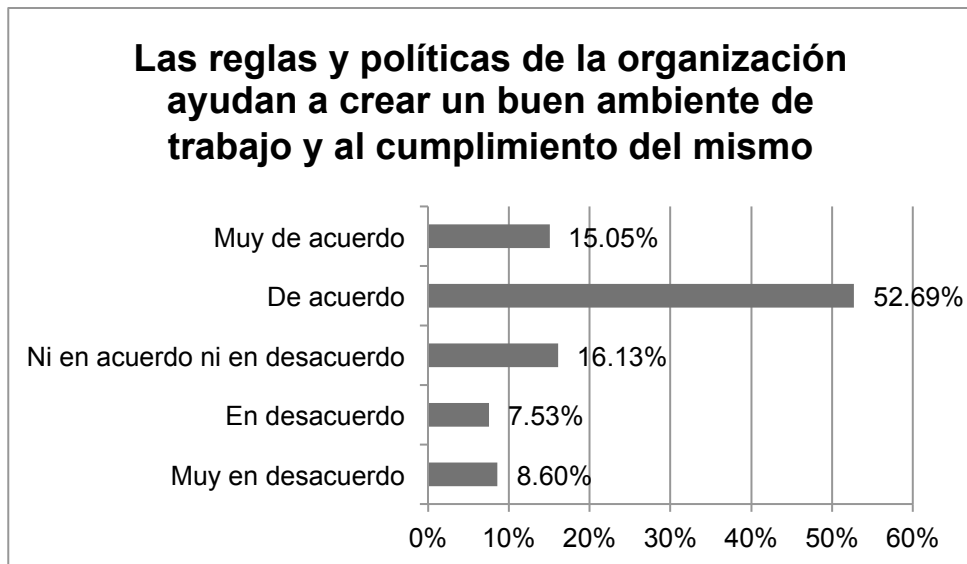
Gráfica 4.16

La Gráfica 4.16 muestra que 37.63% de los empleados se considera de acuerdo con la percepción de una supervisión cercana y dedicada de parte de los supervisores ó Team Managers hacia los equipos de trabajo, enfocada al soporte y apoyo de las reglas y políticas establecidas por la organización. Un 19.35% se encuentra indeciso con respecto a la percepción de este enunciado, mientras que 18.28% de los empleados se consideran muy de acuerdo con este enunciado.



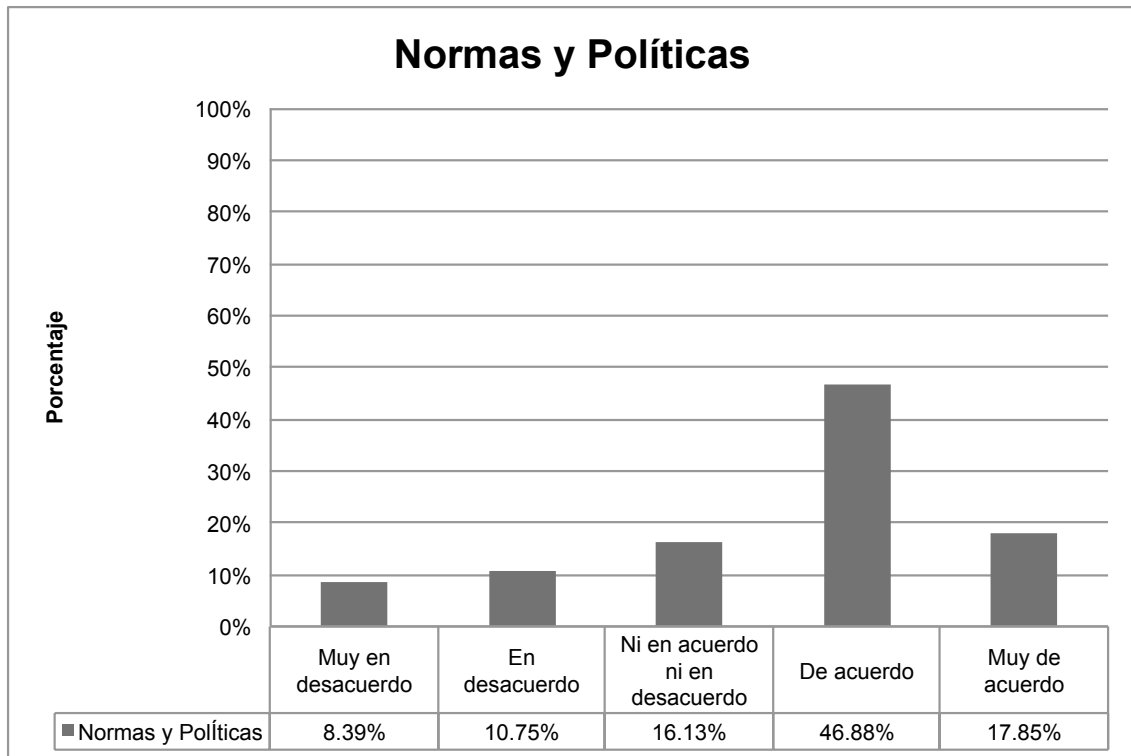
Gráfica 4.17

La Gráfica 4.17 muestra que 40.86% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de la aplicación adecuada de medidas correctivas de parte de los supervisores ante la violación de normas o políticas de parte de los empleados, lo cual se considera importante para el establecimiento de un ambiente justo y enfocado a la calidad. Un 26.88% se encuentra en muy de acuerdo en la percepción de esta afirmación, mientras que 15.05% se muestra indeciso al respecto.



Gráfica 4.18

La Gráfica 4.18 muestra que 52.69% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de la utilidad que las reglas y políticas de la organización tienen en la construcción de un sistema adecuado para la productividad y al cumplimiento del trabajo. Un 16.13% se encuentra indeciso con respecto a la percepción de este enunciado, mientras que un 15.05% se manifiesta como muy de acuerdo.



Gráfica 4.19

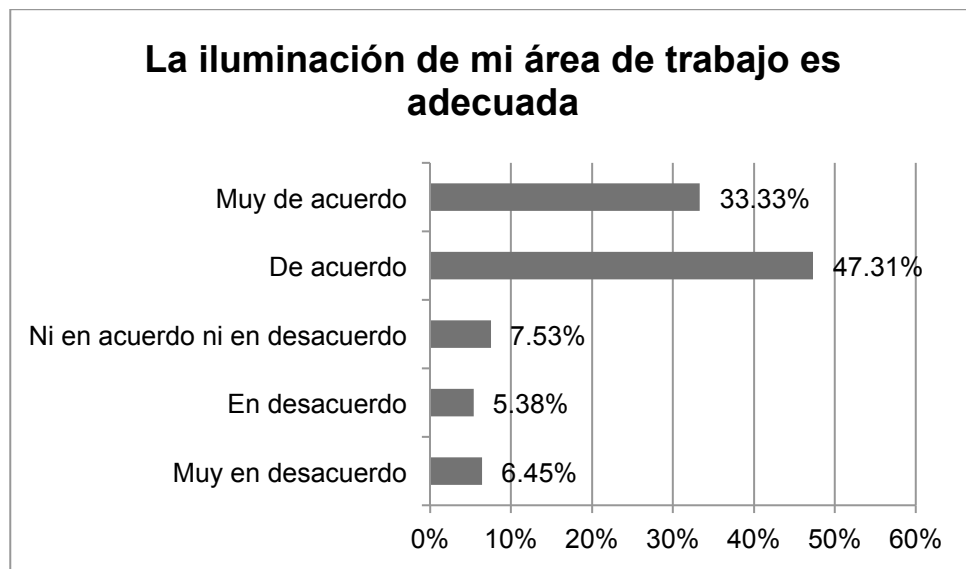
Interpretación de resultados de normas y políticas.

La Gráfica 4.19 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de normas y políticas en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta gráfica puede verse una tendencia hacia el acuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas referentes a la percepción de las normas y políticas establecidas en la organización que afectan al clima laboral de la organización. Con 64.73% de la muestra orientado hacia el acuerdo y 19.14% al desacuerdo, se representa una aprobación arriba del promedio de las normas y políticas actuales de la organización en el cual la mayor parte de los empleados las consideran útiles para el mantenimiento de la armonía y comportamiento productivo de los miembros que la componen.

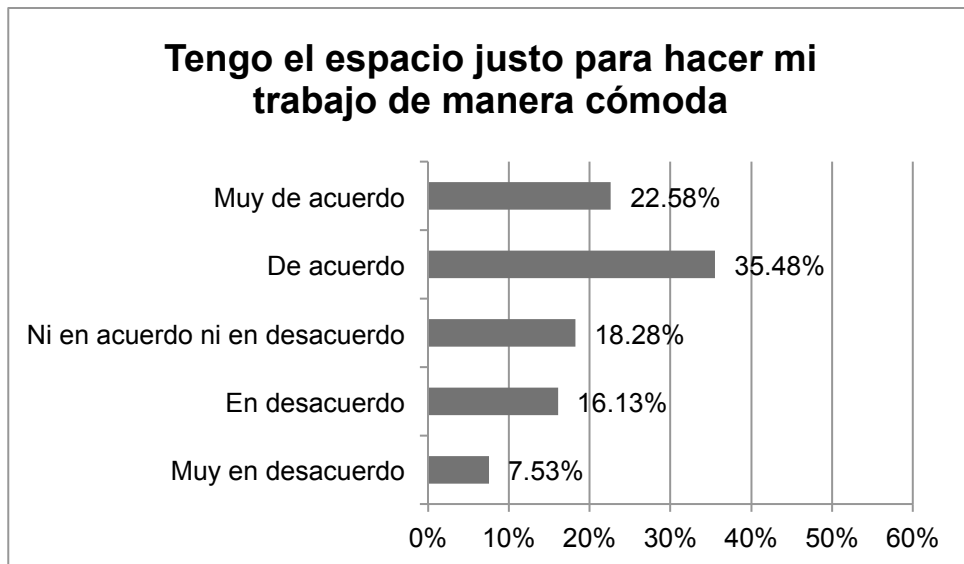
4.1.2.4 Confort físico.

Confort físico: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



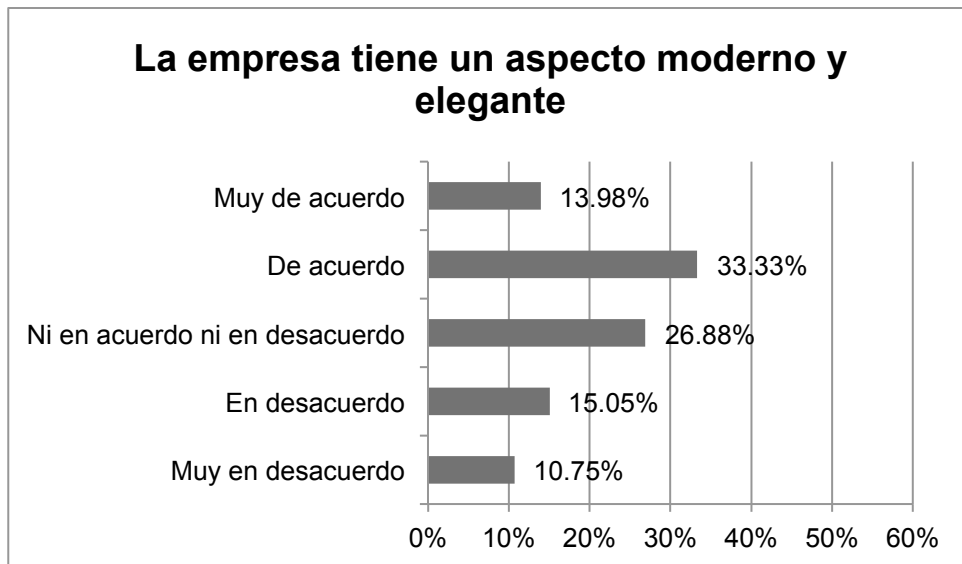
Gráfica 4.20

La Gráfica 4.20 muestra que 47.31% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de una adecuada iluminación en el área de trabajo, la cual contribuye al bienestar a través de la reducción de los niveles de fatiga y a la mejora del estado mental. Un 33.3% de los empleados se muestra como muy de acuerdo en la percepción de este enunciado, mientras que 7.53% se muestra indeciso al respecto.



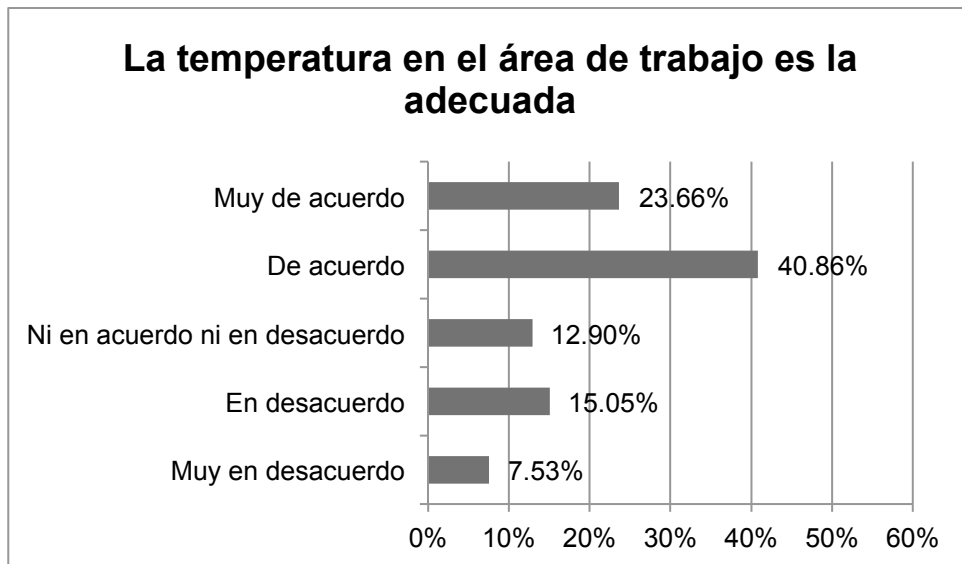
Gráfica 4.21

La Gráfica 4.21 muestra que 35.48% de los empleados se consideran de acuerdo con la percepción de tener un espacio adecuado para la realización de un trabajo cómodo, el cual se considera como un factor ergonómico esencial para la obtención de un desempeño laboral satisfactorio y un estado mental saludable. Un 22.58% de los empleados se muestra como muy de acuerdo en la percepción de este enunciado, seguido de un 18.28% que se muestra indeciso al respecto.



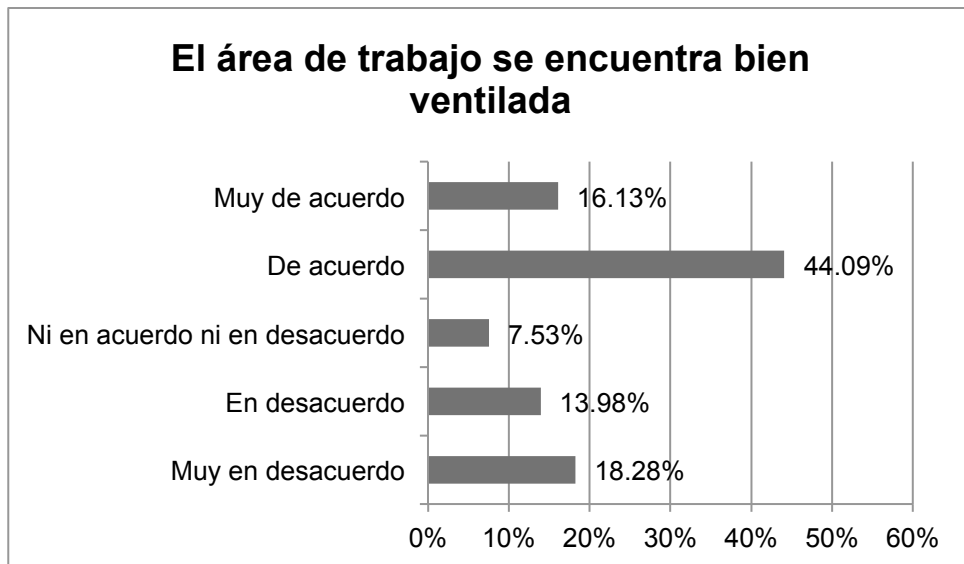
Gráfica 4.22

La Gráfica 4.22 muestra que 33.3% de los empleados se consideran de acuerdo con la percepción de encontrarse laborando en una empresa con aspecto moderno y elegante, la cual se considera relevante en la estimulación al crear la idea de laborar en un ambiente de orden y prestigio. Un 26.88% se muestra indeciso con respecto a la percepción de este enunciado, seguido de un 15.05% que se muestra en desacuerdo.



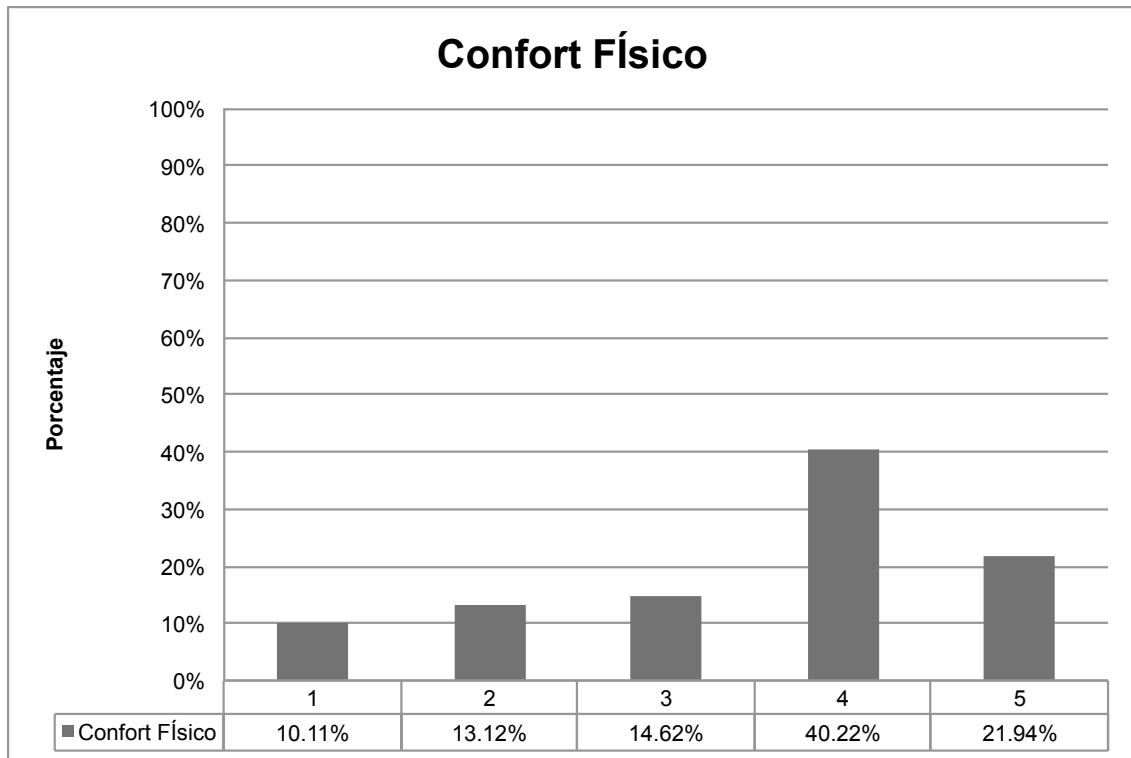
Gráfica 4.23

La Gráfica 4.23 muestra que 40.86% de los empleados se encuentra de acuerdo con la percepción de trabajar en un área con temperatura adecuada, la cual contribuye a su bienestar físico y mental. Un 23.6% de los empleados se muestra muy de acuerdo al respecto en su percepción con respecto a este enunciado, seguido de un 15.05% que se manifiesta en desacuerdo.



Gráfica 4.24

La Gráfica 4.24 muestra que 44.09% de los empleados encuestados se encuentra de acuerdo con la percepción de tener un área de trabajo ventilada adecuadamente, lo cual contribuye al bienestar físico y mental, así como al adecuado desempeño de su trabajo. Un 18.28% de los empleados se muestra muy en desacuerdo en su percepción de este enunciado, seguido de un 16.13% que se muestra muy de acuerdo con esta afirmación



Gráfica 4.25

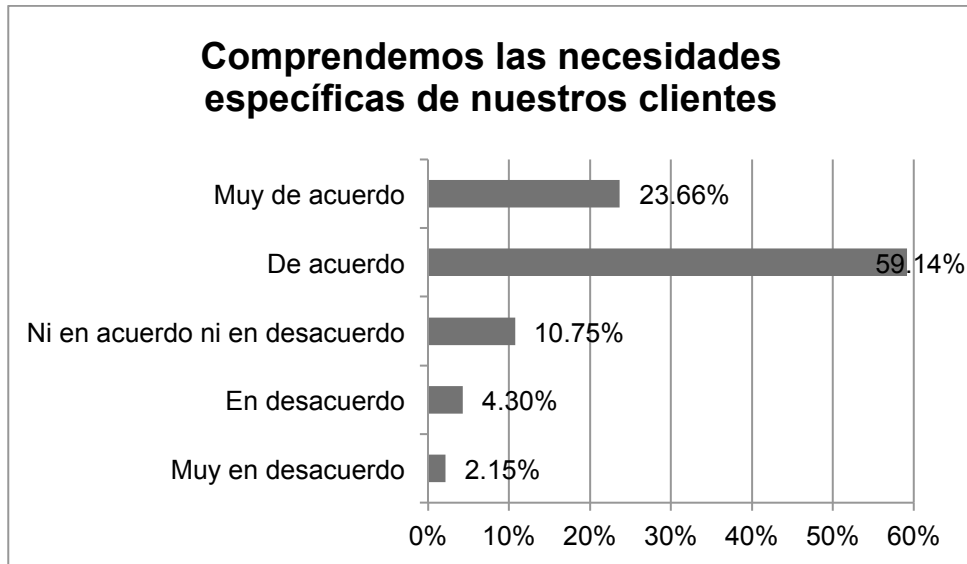
Interpretación de resultados de confort físico.

La Gráfica 4.25 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de confort físico en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta grafica puede observarse una tendencia hacia el acuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas hacia la percepción del confort físico en los elementos que la organización proporciona y su relación con el clima laboral de la organización. Con un 62.16% de la muestra orientado hacia el acuerdo y de 23.23% hacia al desacuerdo, se expresa una aprobación arriba del promedio de la muestra hacia los elementos proporcionados por la organización para el confort físico de los miembros que la integran, donde se considera que la mayor parte de los empleados se encuentran cómodos durante la realización de su trabajo.

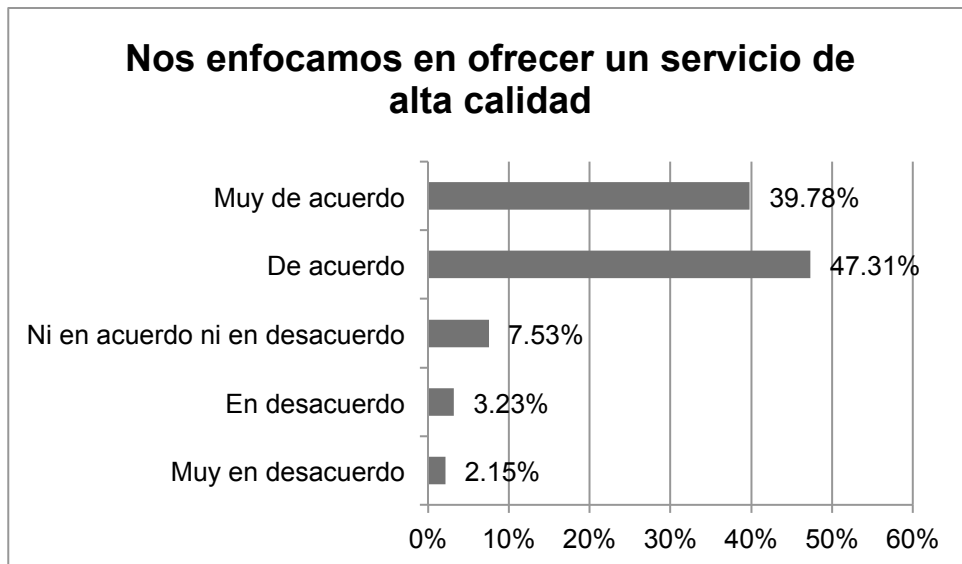
4.1.2.5 Orientación a objetivos.

Orientación a objetivos: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



Gráfica 4.26

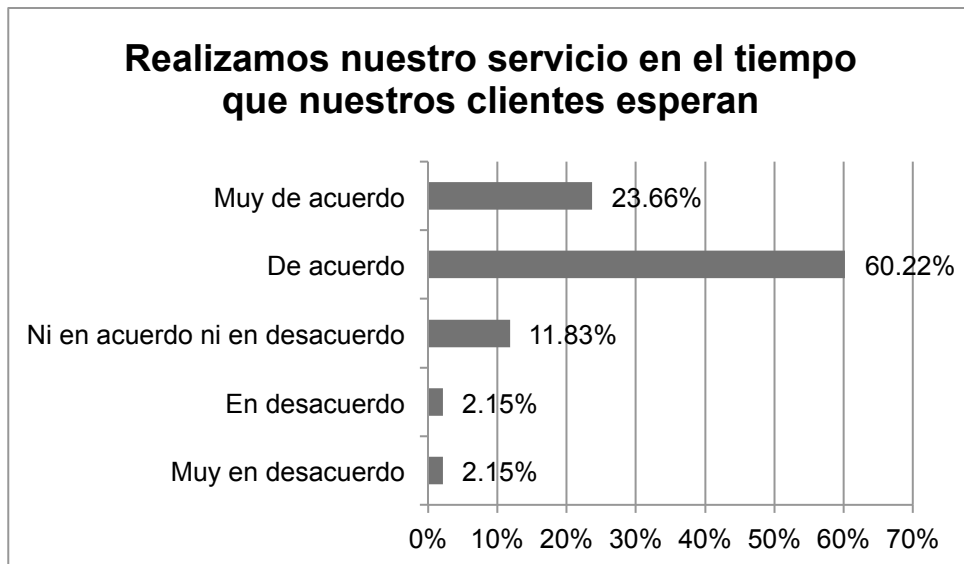
La Gráfica 4.26 muestra que 59.14% de los empleados encuestados se consideran de acuerdo con la percepción de comprender las necesidades de los clientes de la organización, lo cual contribuye a un servicio de alta calidad, considerado como uno de los aspectos más relevantes del trabajo que realizan en la organización. Un 23.6% de los empleados se encuentra muy de acuerdo en la percepción de este enunciado, mientras que 10.75% se manifiesta indeciso al respecto.



Gráfica 4.27

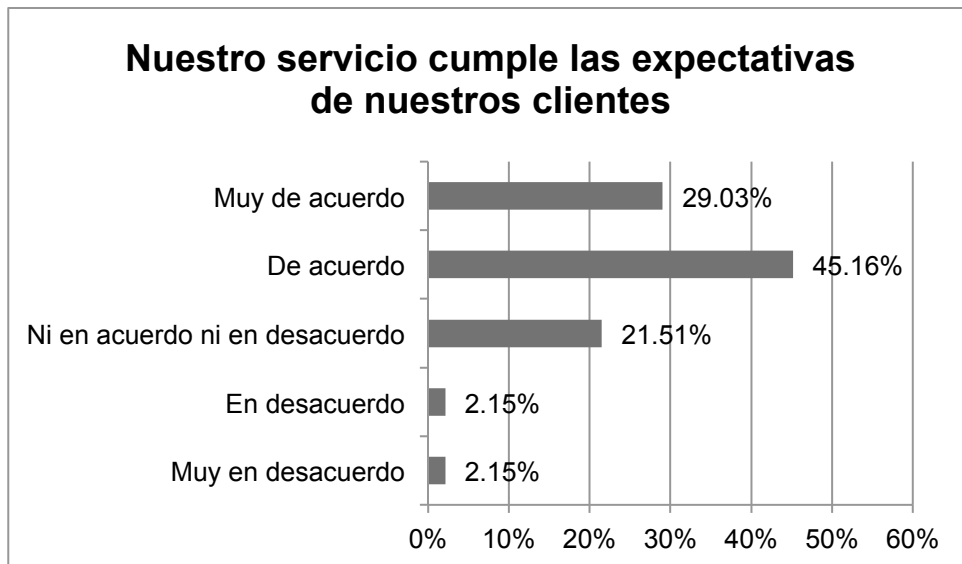
La Gráfica 4.27 muestra que 47.31% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con respecto a la percepción de ofrecer un servicio de alta calidad a los clientes de la organización, considerado como uno de los aspectos esenciales del trabajo que los empleados realizan dentro de la organización y el cual se considera de gran valor para evaluar el desempeño laboral. Un 39.78% de los empleados se encuentra muy de acuerdo en la percepción de esta afirmación, mientras que 7.53% se considera indeciso al respecto.

El presente ítem obtuvo una puntuación orientada a la satisfacción en la percepción referente al enfoque que los empleados de la organización tienen para prestar un servicio de alta calidad. Este resultado se muestra como una fortaleza organizacional, ya que considera el interés que los empleados presentan en el compromiso de ofrecer un servicio de excelencia a los clientes de la organización, lo cual impacta directamente los índices de satisfacción y desempeño de la organización.



Gráfica 4.28

La Gráfica 4.28 muestra que 60.22% de los empleados se encuentra de acuerdo con la percepción de la capacidad de poder resolver las necesidades de los clientes de la organización en un tiempo adecuado, el cual es un elemento de desempeño cualitativo que la organización busca reducir en manera de lo posible para la mejora de los índices de productividad de los empleados y la satisfacción de los clientes. Un 23.6% de los empleados se encuentra muy de acuerdo en la percepción de este enunciado, mientras que un 11.83% se muestra indeciso al respecto.



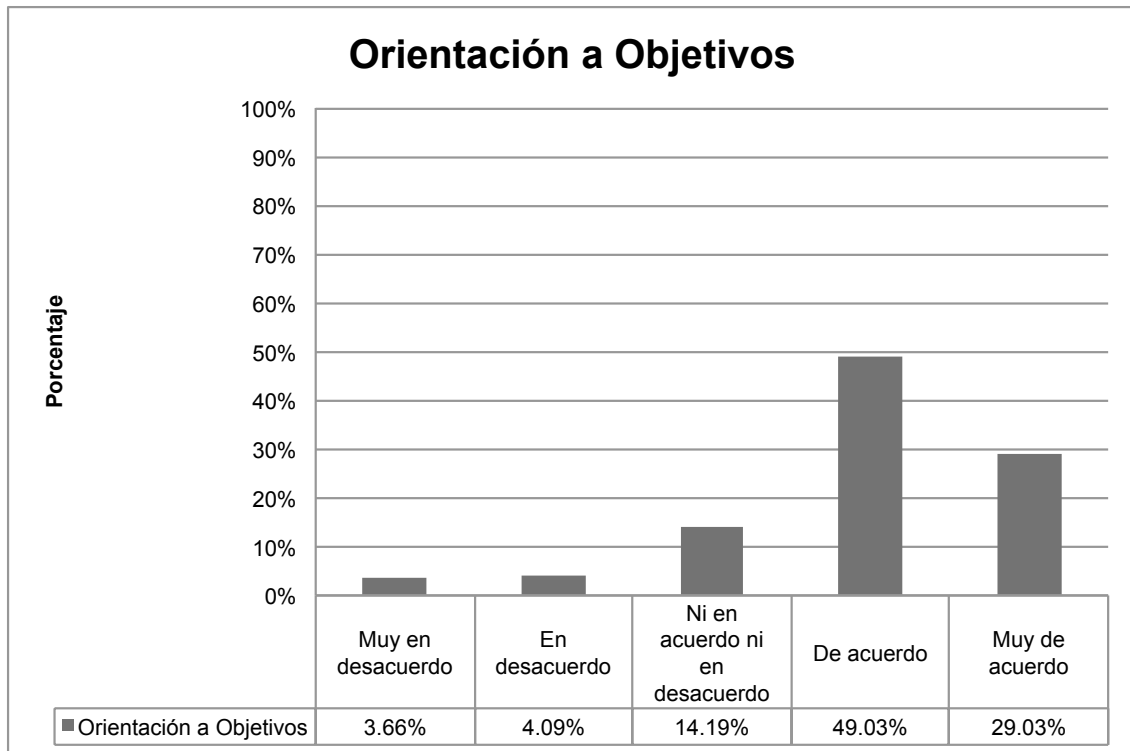
Gráfica 4.29

La Gráfica 4.29 muestra que 45.16% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de cumplir con las expectativas que los clientes tienen respecto a su desempeño y el de la organización para la que prestan sus servicios, lo cual afecta la percepción de calidad que los clientes tienen con respecto a ambos elementos. Un 29.03% se encuentra muy de acuerdo en la percepción de este enunciado, mientras que 21.51% se muestra indeciso al respecto.



Gráfica 4.30

La Gráfica 4.30 muestra que 33.3% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de recibir una retroalimentación positiva del trabajo que realizan de parte de los clientes de la organización a los cuales atienden, lo cual contribuye a su percepción de ser empleados productivos y capaces dentro de la organización. Un 29.03% de los empleados se encuentra muy de acuerdo en su percepción de esta afirmación, mientras que un 19.35% se muestra indeciso al respecto.



Gráfica 4.31

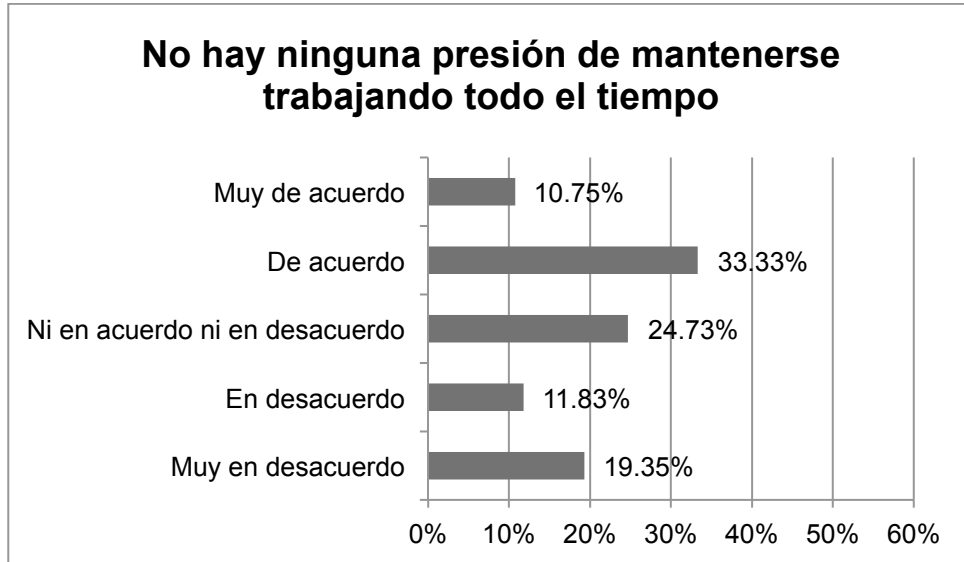
Interpretación de resultados de orientación a objetivos.

La Gráfica 4.31 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de orientación a objetivos en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta gráfica puede verse una tendencia hacia el acuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas hacia las actividades orientadas al cumplimiento de objetivos por parte de los miembros que componen la organización y que afectan directamente el clima organizacional. Con 78.06% de la muestra orientado hacia el acuerdo y 7.75% al desacuerdo, se representa una aprobación arriba del promedio a la manera en que los empleados consideran que sus esfuerzos son enfocados al cumplimiento de metas y a la satisfacción de los requerimientos de calidad de la empresa y los clientes que reciben su atención.

4.1.2.6 Presión laboral.

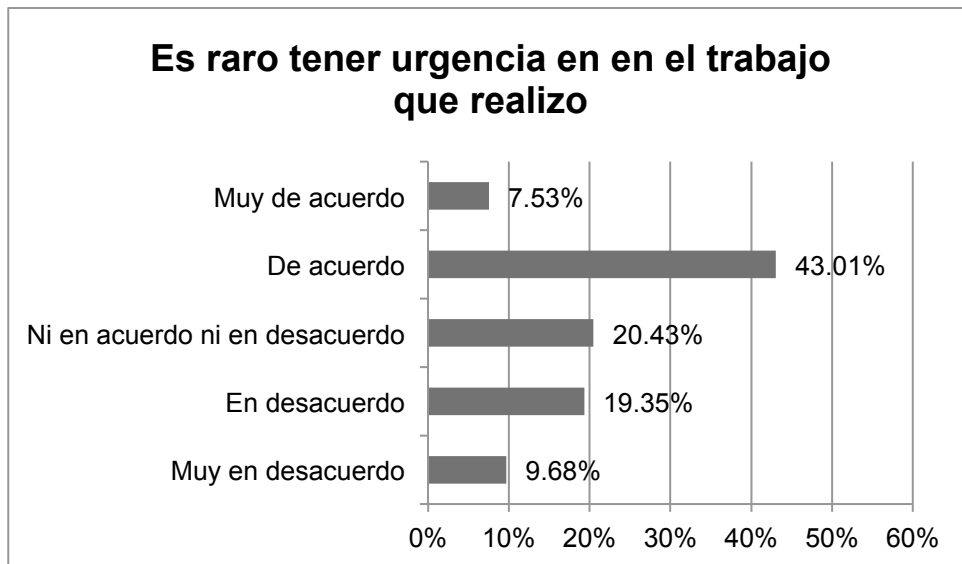
Presión laboral: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



Gráfica 4.32

La Gráfica 4.32 muestra que 33.3% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de no encontrarse sometidos a una presión constante para mantenerse laborando todo el tiempo, mientras que un 24.73% se encuentra indeciso con respecto a esta afirmación y un 19.35% se muestra muy en desacuerdo al respecto.

El contenido de este ítem se refiere a la frecuencia a la cual los individuos de la organización se mantienen bajo la presión constante de mantenerse ocupados durante la duración de su jornada laboral, lo cual puede impactar los niveles de ansiedad, fatiga, frustración e irritabilidad de los miembros de la organización. En los resultados obtenidos, existe una mayor tendencia de aceptación en la percepción de los niveles de presión en la organización.



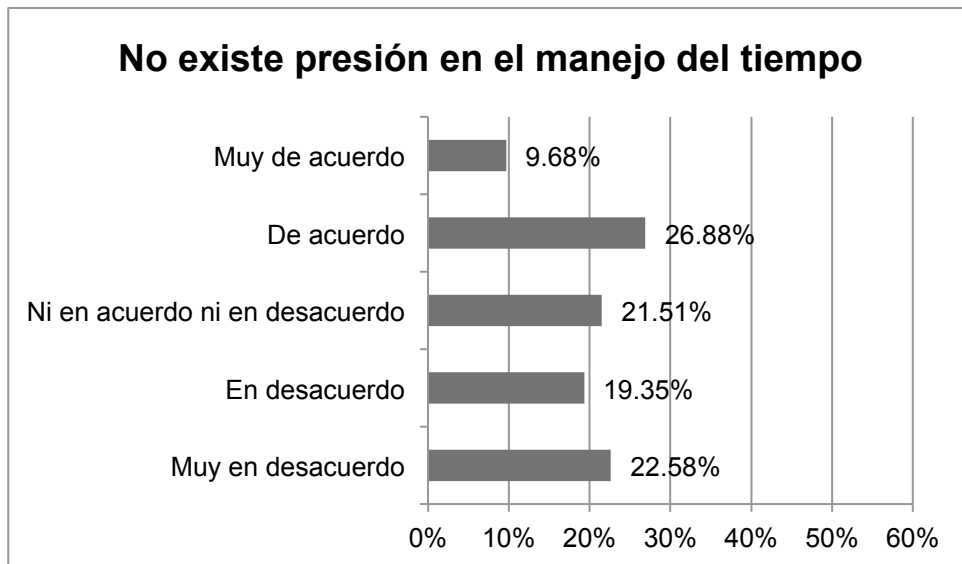
Gráfica 4.33

La Gráfica 4.33 muestra que 43.01% de los empleados encuestados se consideran de acuerdo con la percepción de los empleados de tener no tener urgencia para realizar el trabajo, lo que indica que la mayoría de los empleados considera que dispone del tiempo adecuado para desempeñar su trabajo de manera adecuada y sin necesidad de apresurarse, con lo que reduce la posibilidad de cometer errores. Un 20.43% de la muestra se encuentra indeciso con esta afirmación y un 19.35% se muestra en desacuerdo al respecto.



Gráfica 4.34

La Gráfica 4.34 muestra que 32.26% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de tener la posibilidad de relajarse ocasionalmente durante la duración de su jornada laboral, lo que implica la capacidad de tener momentos breves de descanso durante la jornada de trabajo. Un 24.73% de la muestra se encuentra indecisa con esta afirmación y un 20.43% se muestra muy en desacuerdo al respecto.



Gráfica 4.35

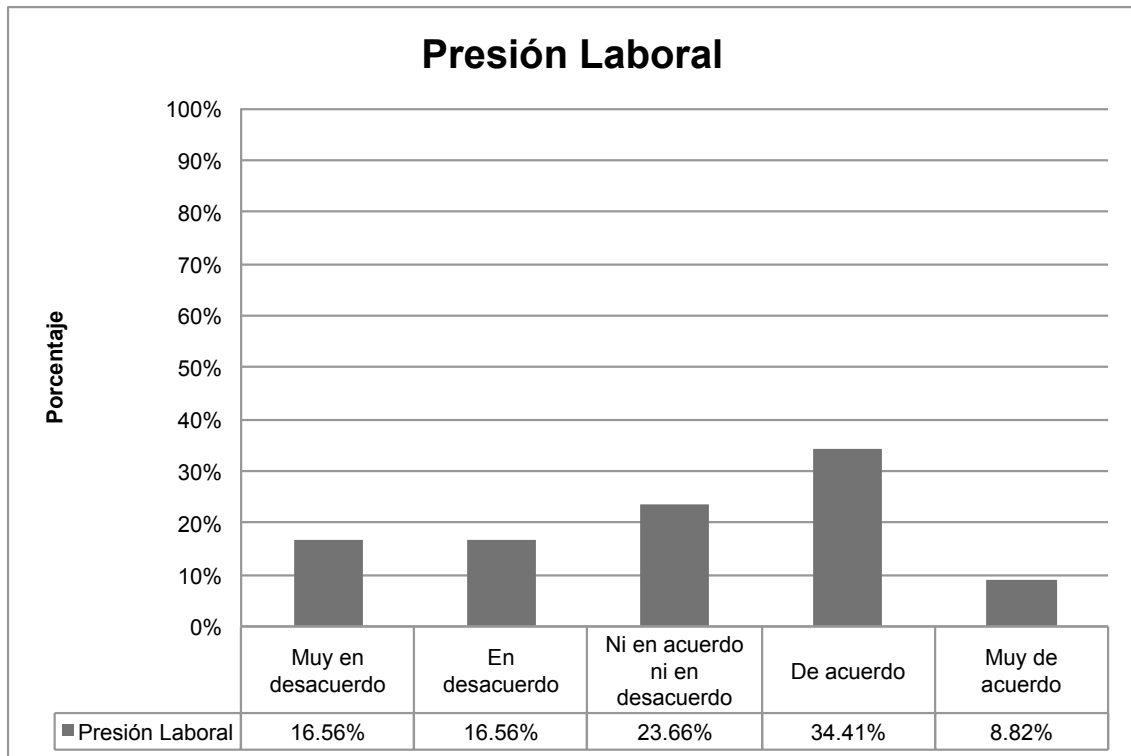
La Gráfica 4.35 muestra que 26.88% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de no tener presión para manejar su tiempo en la duración de su jornada laboral, mientras que un 22.58% se encuentra muy en desacuerdo con esta afirmación y un 21.51% se muestra indeciso al respecto.

El presente ítem obtuvo una valoración con de desacuerdo que representa en la muestra la presencia de una presión constante de mantenerse una trabajando constantemente y manejar el tiempo productivo de manera estricta. Se toma en consideración que el tipo de servicio telefónico proporcionado considera este elemento de evaluación de desempeño como fundamental en la duración de llamadas y los lapsos entre servicios proporcionados, por lo que para el cumplimiento de metas de la organización, mantener una tiempos reducidos permite atender un mayor volumen de llamadas de clientes, estableciendo así una mayor efectividad y eficiencia en la productividad de la organización.



Gráfica 4.36

La Gráfica 4.36 muestra que 35.56% de los empleados se manifiesta de acuerdo con la percepción de poder ejercer el trabajo en estado de calma y sin presión, pudiendo así realizarlo con éxito, lo cual contribuye a una disminución de errores y a un mantenimiento de la salud mental. Un 26.88% de la muestra se encuentra indecisa con esta afirmación y 15.05% se muestra muy en desacuerdo al respecto.



Gráfica 4.37

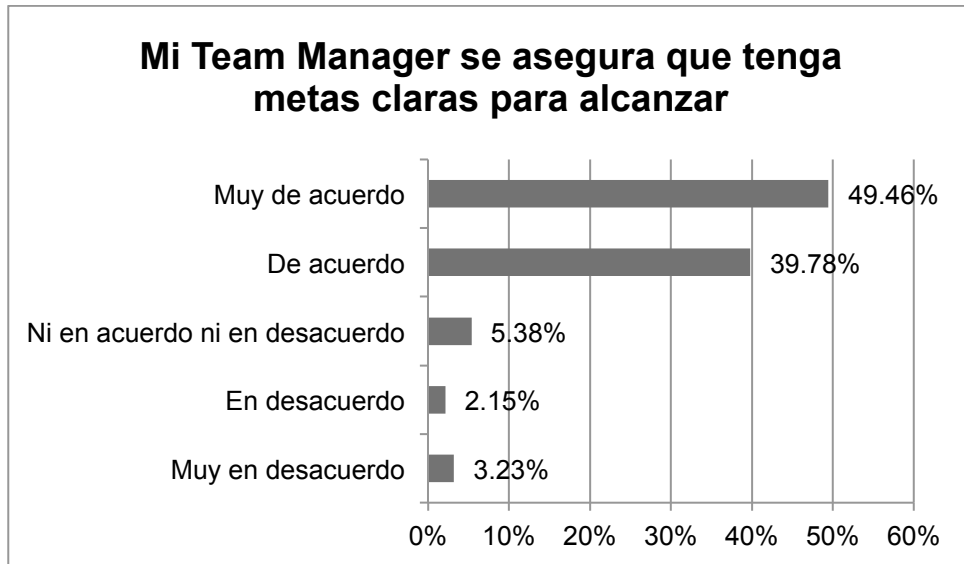
Interpretación de resultados de presión laboral.

La Gráfica 4.37 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de presión laboral en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta gráfica puede observarse una tendencia hacia el acuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas referentes la percepción de presión laboral en el clima laboral de la organización. Con 43.23% de la muestra orientado hacia el acuerdo y 33.12% al desacuerdo, se representa una aprobación promedio en la muestra a los elementos de presión laboral presentes dentro de la organización.

4.1.2.7 Apoyo de Team Manager.

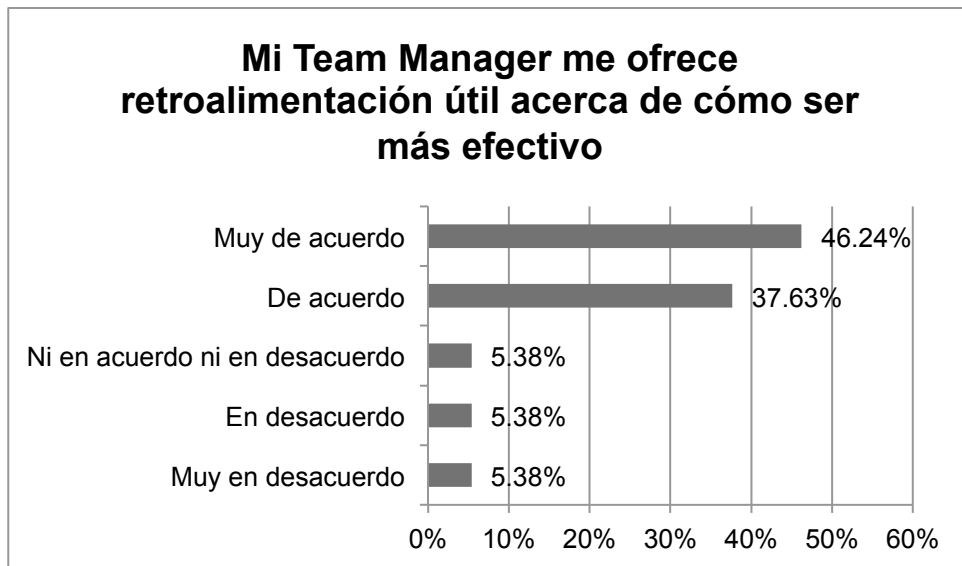
Apoyo de Team Manager: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



Gráfica 4.38

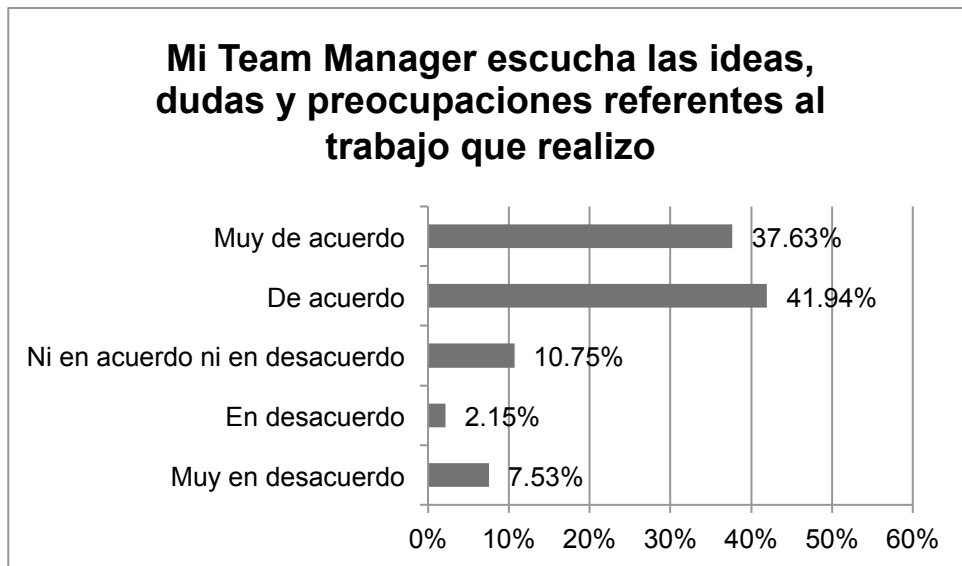
La Gráfica 4.38 muestra que 49.46% de los empleados encuestados se considera muy de acuerdo en la percepción de obtener de su supervisor, la información útil para el cumplimiento de metas, mientras que un 39.78% se encuentra de acuerdo al respecto.

El presente ítem presentó la puntuación mas alta de la escala y representa lo que se considera como la mayor fortaleza en la percepción de los empleados de la organización. El liderazgo de los Supervisores manifestado en la dirección y enfoque hacia las objetivos, representa un elemento de soporte fundamental para el cumplimiento de las metas y la claridad que los empleados presentan al momento de realizar su trabajo.



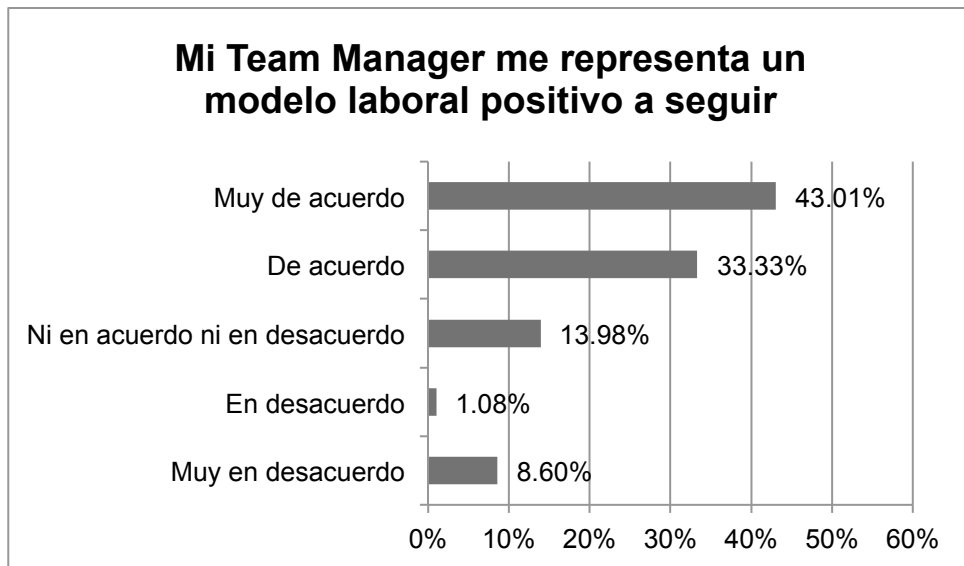
Gráfica 4.39

La Gráfica 4.39 muestra que 46.24% de los empleados encuestados se considera muy de acuerdo con la percepción de obtener de parte de su supervisor, una retroalimentación útil referente a su propio desempeño y orientada a la mejora de sus capacidades laborales, lo cual representa una conducta de gran relevancia para la mejora del desempeño de los individuos de la organización en el cual obtienen los datos necesarios para perfeccionar sus habilidades profesionales y obtener de parte de la organización mayores beneficios. Un 37.63% de la muestra se encuentra de acuerdo con esta afirmación.



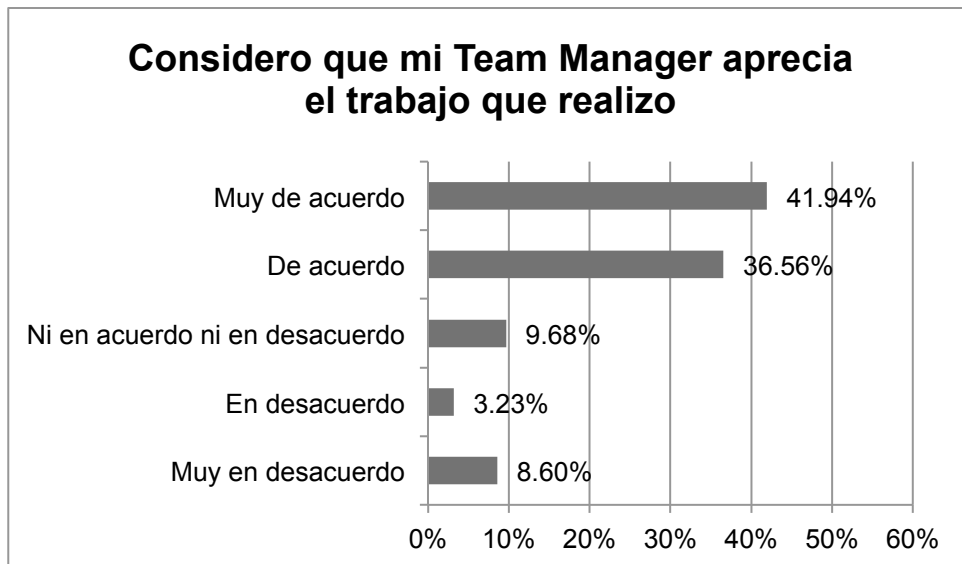
Gráfica 4.40

La Gráfica 4.40 muestra que 41.94% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de tener apertura de su supervisor para la recepción de sus necesidades, preocupaciones y dudas laborales, una conducta que se considera de gran relevancia organizacional ya que representa para los empleados un canal esencial para clarificar y determinar las necesidades de crecimiento individual. Un 37.63% se encuentra muy de acuerdo con esta afirmación, mientras que 10.75% se manifiesta como indecisa al respecto.



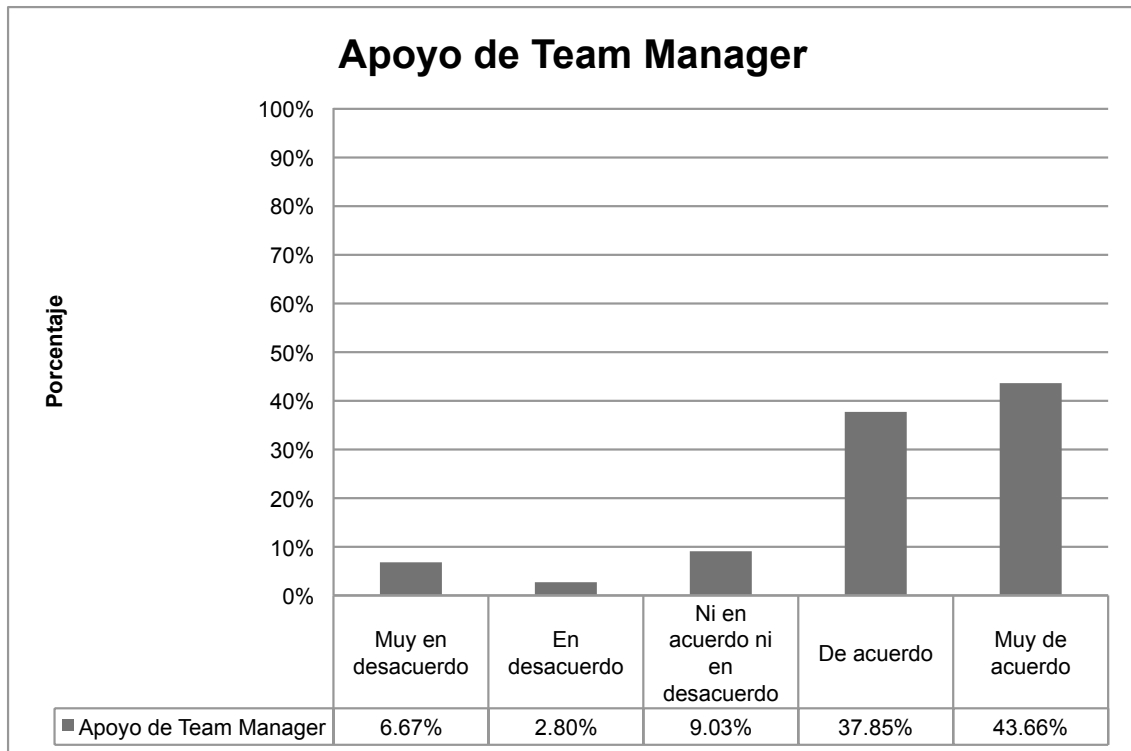
Gráfica 4.41

La Gráfica 4.41 muestra que 43.01% de los empleados encuestados se considera muy de acuerdo con la percepción de obtener de parte de su supervisor un adecuado modelo laboral, lo cual se considera importante para sostener una imagen congruente de las expectativas que la organización tiene de los empleados referente a su desempeño y comportamiento esperado. Un 33.3% se encuentra de acuerdo con esta afirmación y un 13.98% se encuentra indeciso al respecto.



Gráfica 4.42

La Gráfica 4.42 muestra que 41.94% de los empleados encuestados se considera muy de acuerdo con respecto a la percepción de recibir de parte de su supervisor, un aprecio genuino y positivo, el cual contribuye a crear un mayor compromiso y satisfacción a partir de las relaciones interpersonales que se obtienen de la organización. Un 36.56% se encuentra de acuerdo con esta afirmación, mientras que 9.68% se considera indeciso al respecto.



Gráfica 4.43

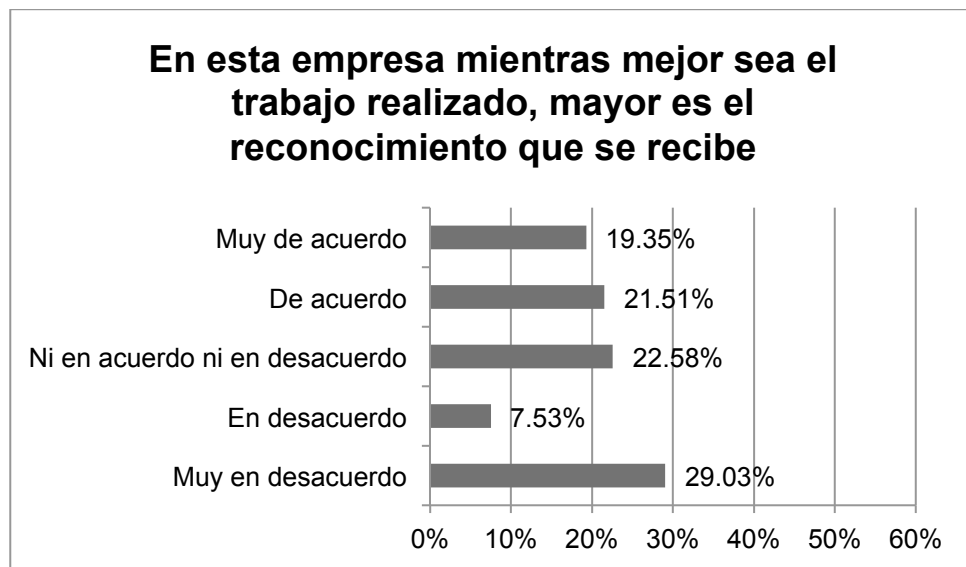
Interpretación de resultados de apoyo de Team Manager.

La Gráfica 4.43 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de apoyo de Team Manager en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta gráfica puede observarse una tendencia hacia el acuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas referentes a la percepción del apoyo que los Team Manager o Supervisores brindan a los subordinados y que tiene un impacto sobre el clima laboral de la organización. Con 81.51% de la muestra orientado hacia el acuerdo y 9.47% hacia al desacuerdo, se representa una aprobación arriba del promedio de la muestra referente a la opinión que los empleados tienen respecto al papel de soporte y dirección de los Supervisores .

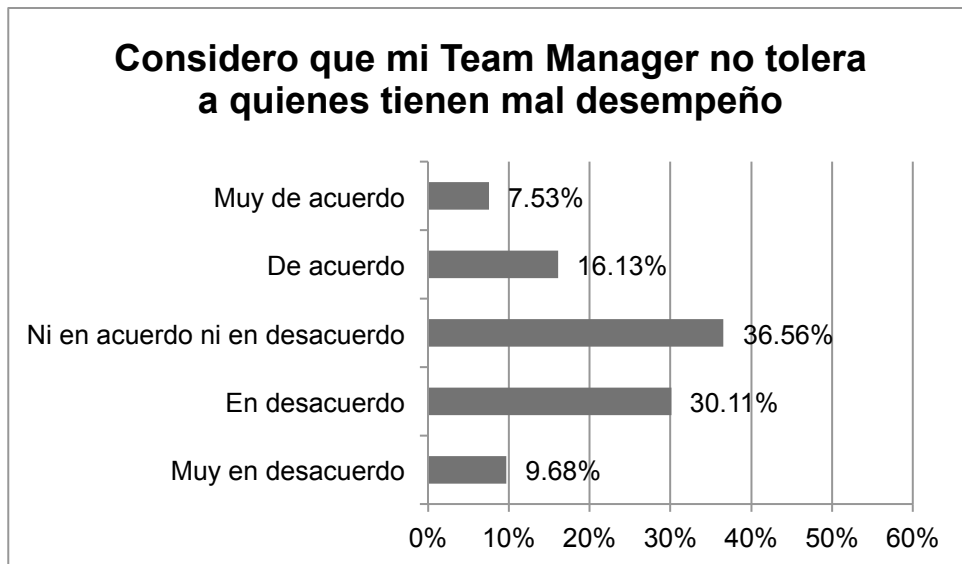
4.1.2.8 Compensación.

Compensación: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



Gráfica 4.44

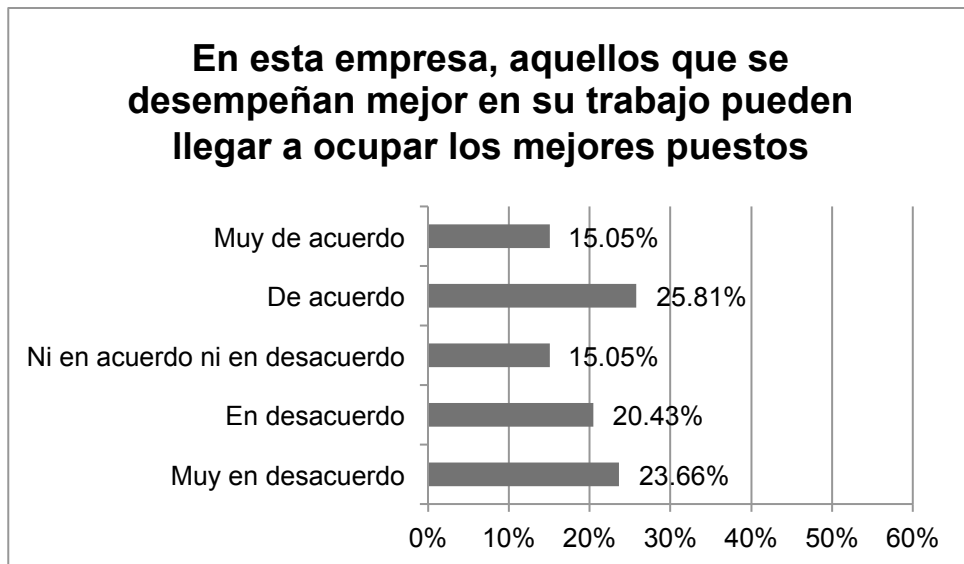
La Gráfica 4.44 muestra que 29.03% de los empleados encuestados se consideran en desacuerdo con respecto a la percepción de los empleados de recibir un reconocimiento adecuado por la realización de un trabajo de excelencia, lo cual impacta de manera negativa la motivación, al considerarse que el esfuerzo dedicado a la realización de un trabajo de excelencia no proporciona una recompensa y pasa desapercibida. Un 22.58% se encuentra indeciso al respecto, mientras que 21.51% se encuentra de acuerdo con esta afirmación.



Gráfica 4.45

La Gráfica 4.45 muestra que 36.56% de los empleados se consideran indecisos con la percepción de que los supervisores se muestren intolerantes a un desempeño inadecuado, mientras que un 30.11% se encuentra en desacuerdo al respecto y un 16.13% se encuentra de acuerdo con esta afirmación.

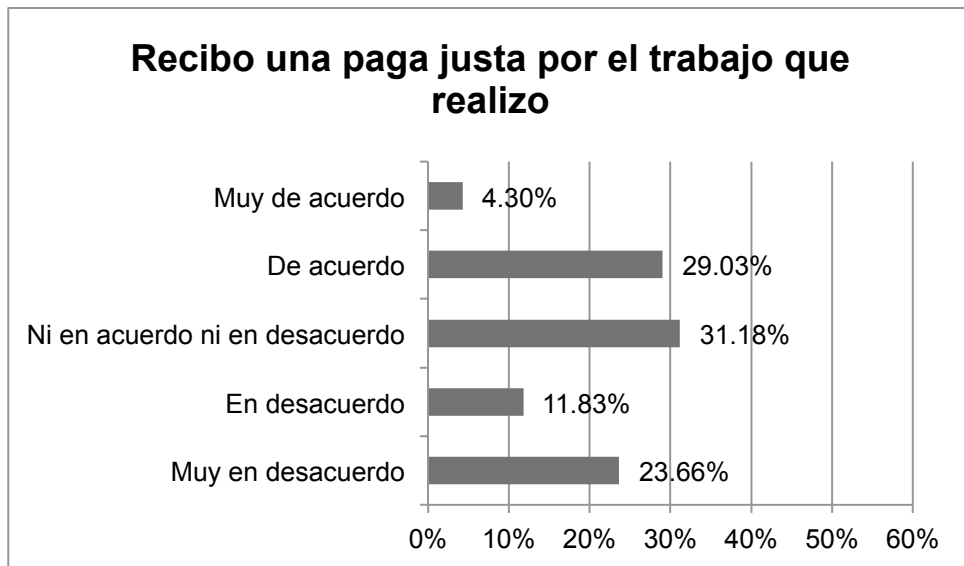
Los resultados obtenidos en el presente ítem representaron un alto nivel de insatisfacción con respecto a la manera en la que los Supervisores o Team Managers manejan el mal desempeño de los empleados de la organización, en donde se considera existe una alta tolerancia al mismo. Este comportamiento de supervisión puede considerarse perjudicial debido a que afecta la motivación de los empleados quienes al percibir que un desempeño laboral deficiente carece de consecuencias, consideraran que la evaluación misma de este elemento carece de objetividad o sentido, lo cual llevaría a una disminución del esfuerzo para la obtención de resultados individuales de excelencia.



Gráfica 4.46

La Gráfica 4.46 muestra que 25.81% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de contar con la oportunidad de crecer dentro de la organización a través de un desempeño de excelencia. Un 23.66% se considera muy en desacuerdo al respecto, seguido de 20.43% que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.

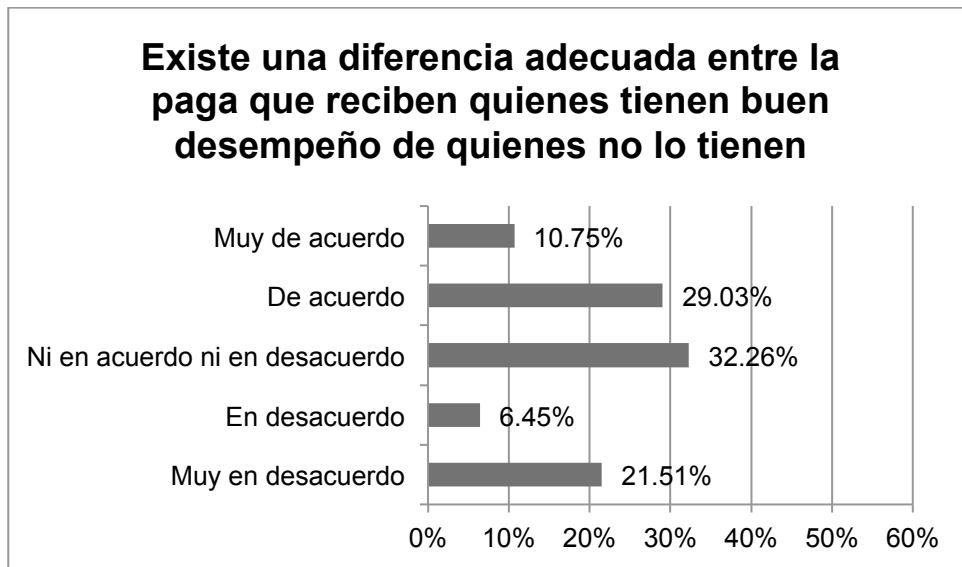
El presente ítem obtuvo una puntuación orientada a la insatisfacción en el criterio de compensación referido a las posibilidades de crecimiento dentro de la organización. Cabe señalar que la estructura de la organización cuenta con un número reducido de puestos de supervisión y están sujetas a disponibilidad en el momento en el que algún supervisor se retira de la empresa y donde el índice de rotación de puesto es muy reducido. Debido a esto, las posibilidades de ascenso son escasas, lo que impacta de manera considerable el resultado de este ítem.



Gráfica 4.47

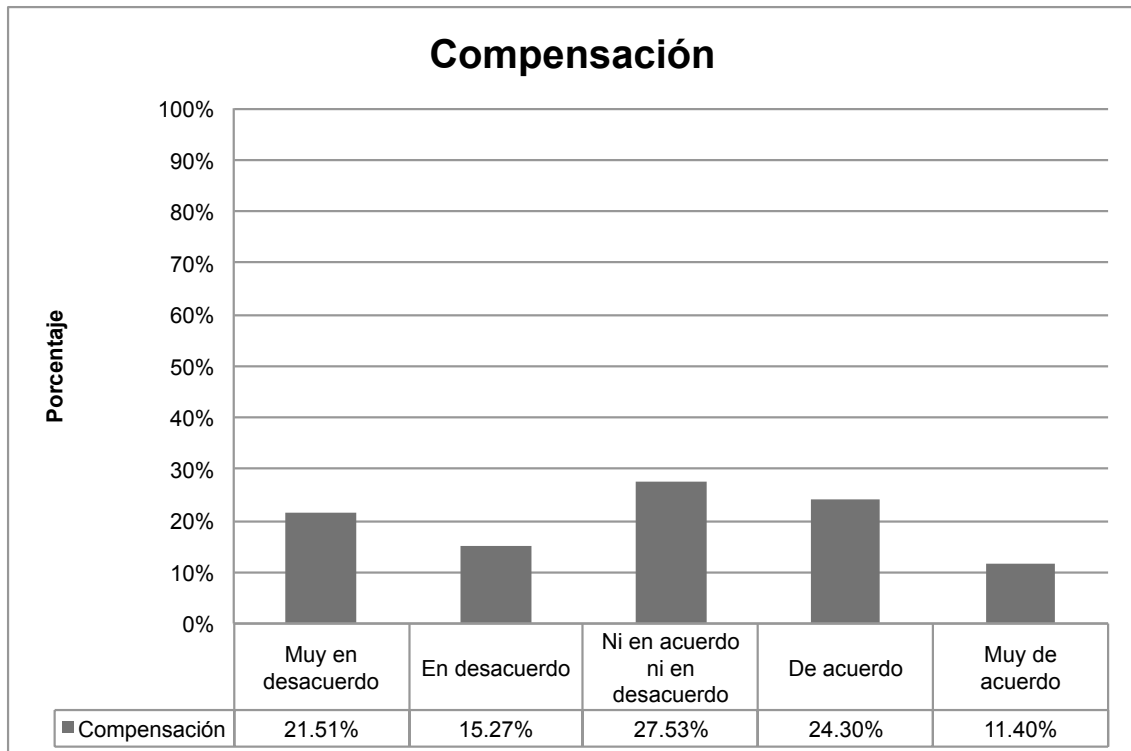
La Gráfica 4.47 muestra que 31.18% de los empleados encuestados se considera indeciso con la percepción de recibir de parte de la organización una paga justa por el trabajo que estos realizan. Un 29.03% se encuentra de acuerdo al respecto y un 23.66% se encuentra muy en desacuerdo con esta afirmación.

El presente ítem obtuvo una puntuación con una tendencia orientada hacia la insatisfacción de parte de la muestra hacia la manera en la que su trabajo es recompensado por parte de la organización. La percepción de recompensa, suele estar relacionada con los índices de motivación y desempeño de los empleados, donde los empleados buscan satisfacer sus necesidades económicas y de crecimiento personal a través del ejercicio de su trabajo. Una remuneración que no cubra las necesidades esenciales suele vincularse con índices elevados de ausentismo, rotación y desempeño deficiente.



Gráfica 4.48

La Gráfica 4.48 muestra que 32.26% de los empleados encuestados se muestran indecisos con la percepción de la existencia de una diferencia entre las compensación salarial de aquellos que tienen un desempeño de excelencia con respecto de aquellos que no lo presentan. Un 29.03% se encuentra de acuerdo, mientras que 21.51% se encuentra muy en desacuerdo con esta afirmación.



Gráfica 4.49

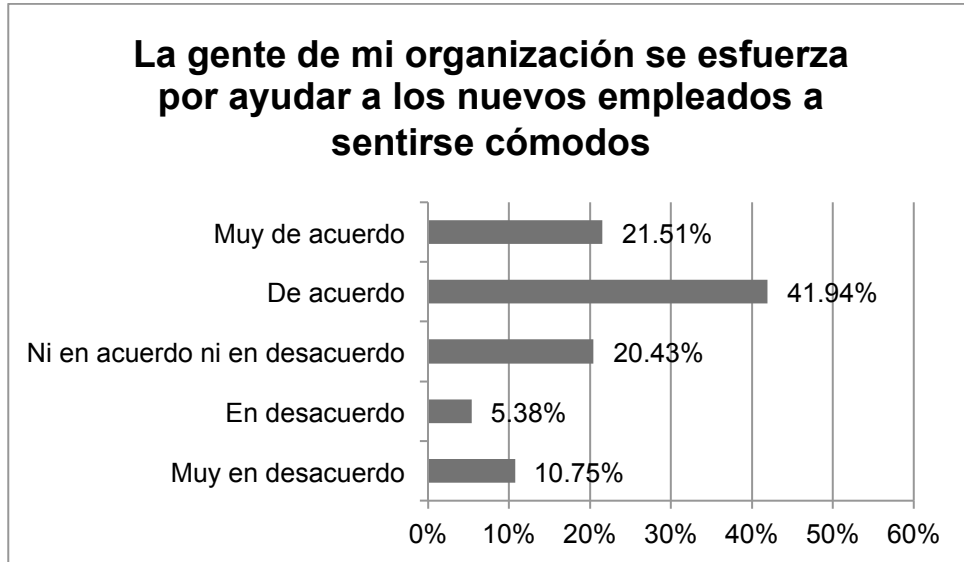
Interpretación de resultados de compensación.

La Gráfica 4.49 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de compensación en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta gráfica puede observarse una tendencia hacia el desacuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas referentes a la percepción de los elementos de compensación justa y redituable que afectan el clima laboral de la organización. Con 35.7% de la muestra orientado hacia el acuerdo y 36.78% hacia al desacuerdo, se representa una aprobación abajo del promedio de la muestra a los elementos de compensación presentes dentro de la organización, donde un porcentaje considerable se considera correspondido deficientemente por el trabajo realizado.

4.1.2.9 Cohesión de grupo.

Cohesión de grupo: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



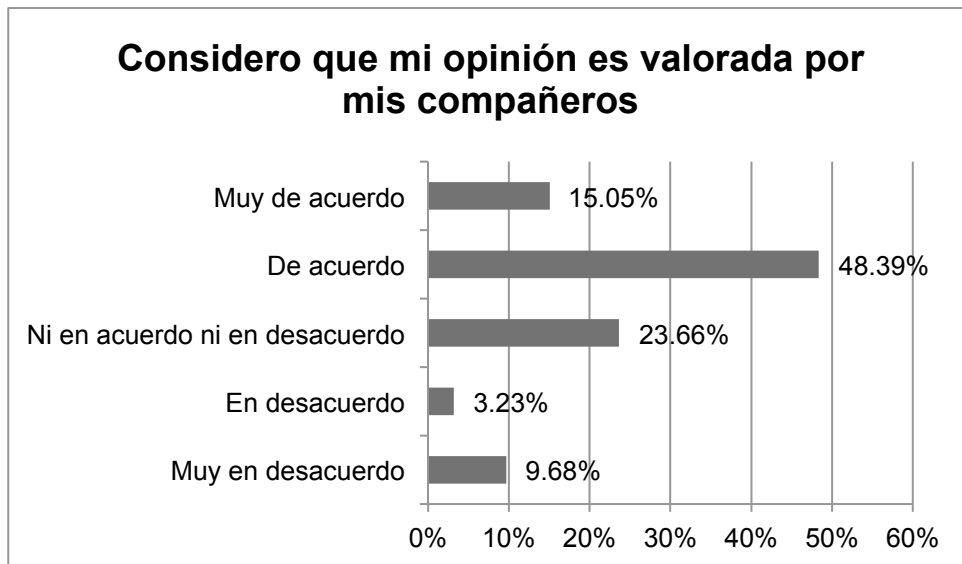
Gráfica 4.50

La Gráfica 4.50 muestra que 41.94% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de proporcionar a los compañeros de nuevo ingreso un apoyo de parte del personal que compone la organización. Un 21.51% se encuentra muy de acuerdo al respecto y un 20.43% se encuentra indeciso con esta afirmación.



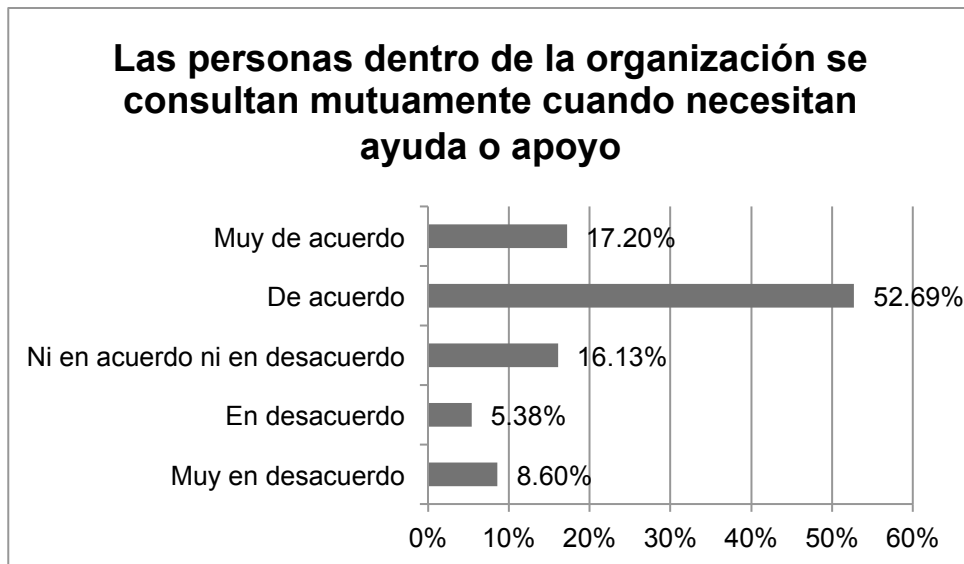
Gráfica 4.51

La Gráfica 4.51 muestra que 37.63% de los empleados encuestados se consideran de acuerdo con la percepción de recibir un interés personal genuino de parte los compañeros dentro de la organización. Un 33.3% se encuentra indeciso al respecto, seguido de un 11.83% que se encuentra muy de acuerdo con esta afirmación.



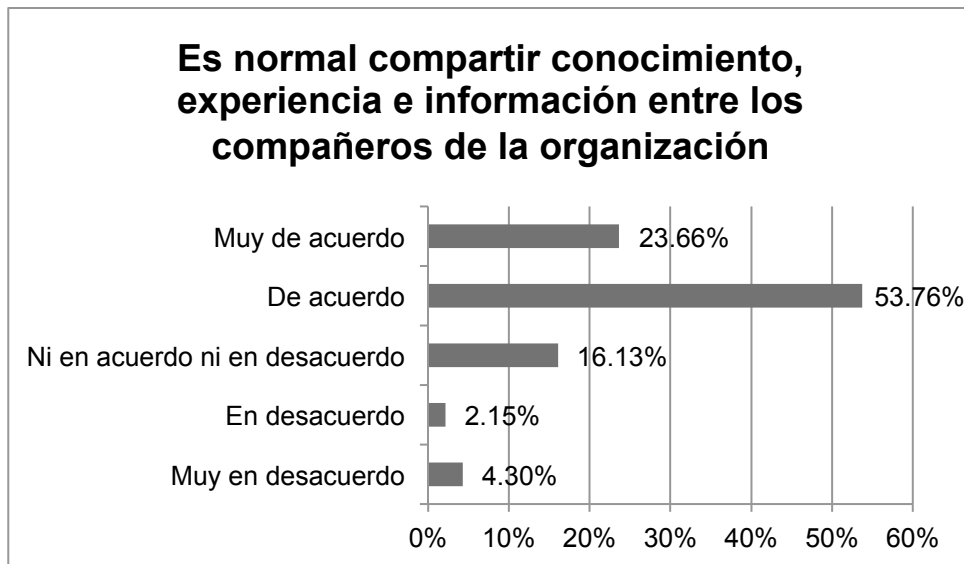
Gráfica 4.52

La Gráfica 4.52 muestra que 43.39% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con respecto a la percepción de ser valorados positivamente por sus compañeros dentro de la organización. Un 23.6% se encuentra indeciso al respecto, mientras que 15.05% se considera muy de acuerdo.



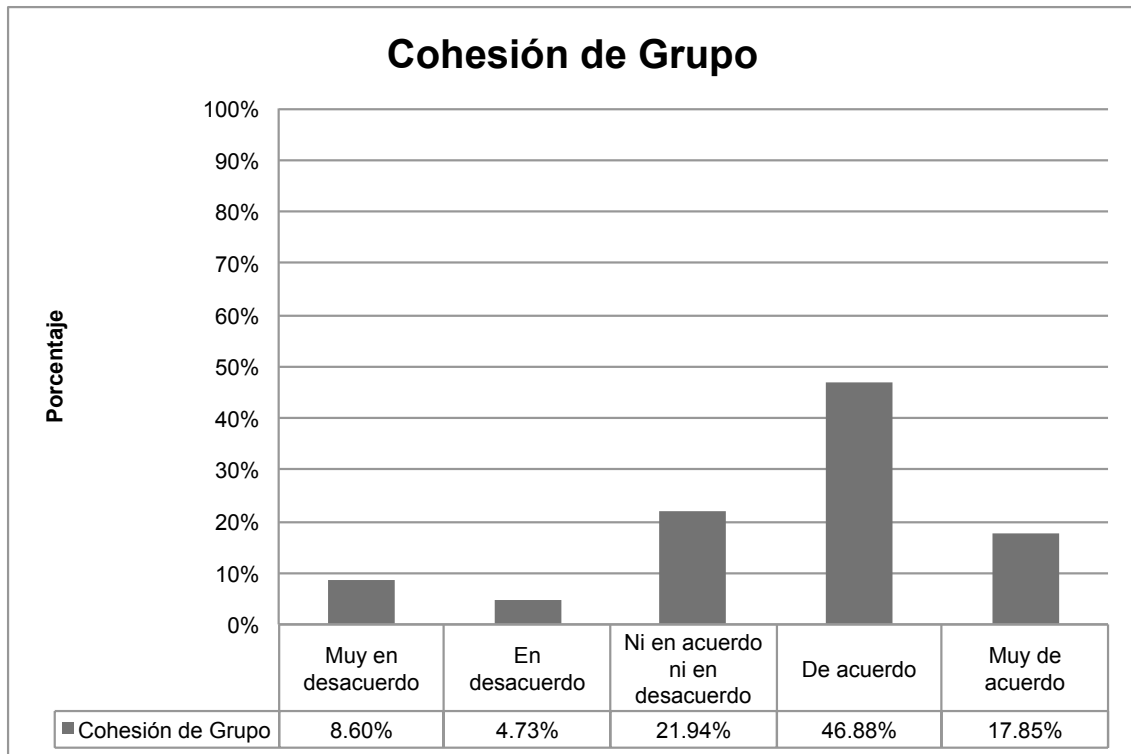
Gráfica 4.53

La Gráfica 4.53 muestra que 52.69% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con respecto a la percepción de contar con un apoyo y soporte de información y experiencia de parte de los compañeros que integran de la organización. Un 17.2% se encuentra muy de acuerdo al respecto y 16.13% se encuentra indeciso con esta afirmación.



Gráfica 4.54

La Gráfica 4.54 muestra que 53.76% de los empleados encuestados se consideran de acuerdo con respecto a la percepción de contar con un ambiente de comunicación profesional que facilita el aprendizaje a través de los compañeros y supervisores. Un 23.66.2% se encuentra muy de acuerdo al respecto, seguido de 16.13% que se encuentra indeciso con esta afirmación.



Gráfica 4.55

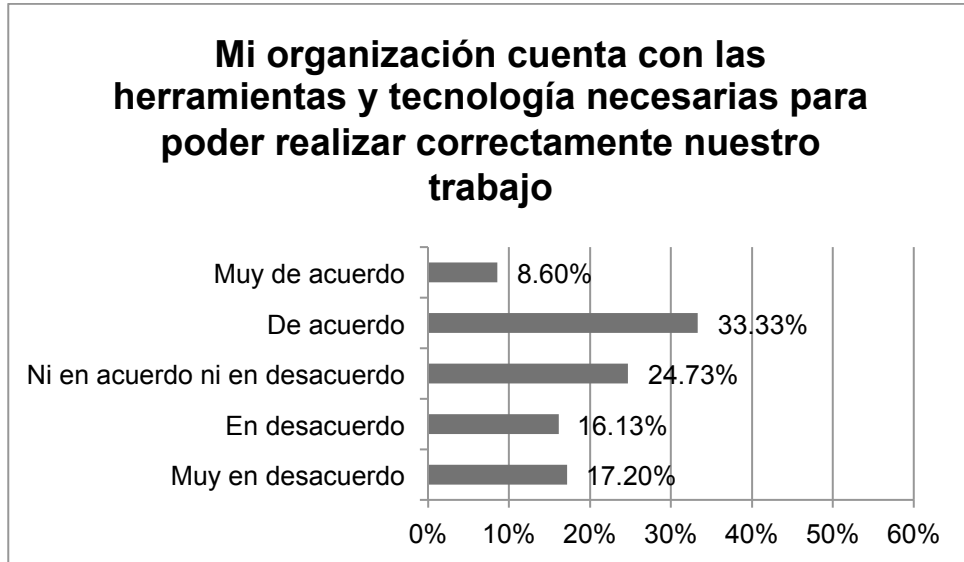
Interpretación de resultados de cohesión de grupo.

La Gráfica 4.55 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de cohesión de grupo en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta gráfica puede observarse una tendencia hacia el acuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas referentes a la percepción de los elementos de cohesión de grupo y trabajo en equipo que afectan el clima laboral de la organización. Con 64.73% de la muestra orientado hacia el acuerdo y 13.33% hacia al desacuerdo, se representa una aprobación promedio de la muestra a los elementos de cohesión de grupo presentes dentro de la organización, donde los empleados se encuentran conformes con las dinámicas y relaciones interpersonales de su grupo de trabajo.

4.1.1.10 Tecnología y capacitación.

Tecnología y capacitación: Para la medición de esta variable se realizaron cinco preguntas.



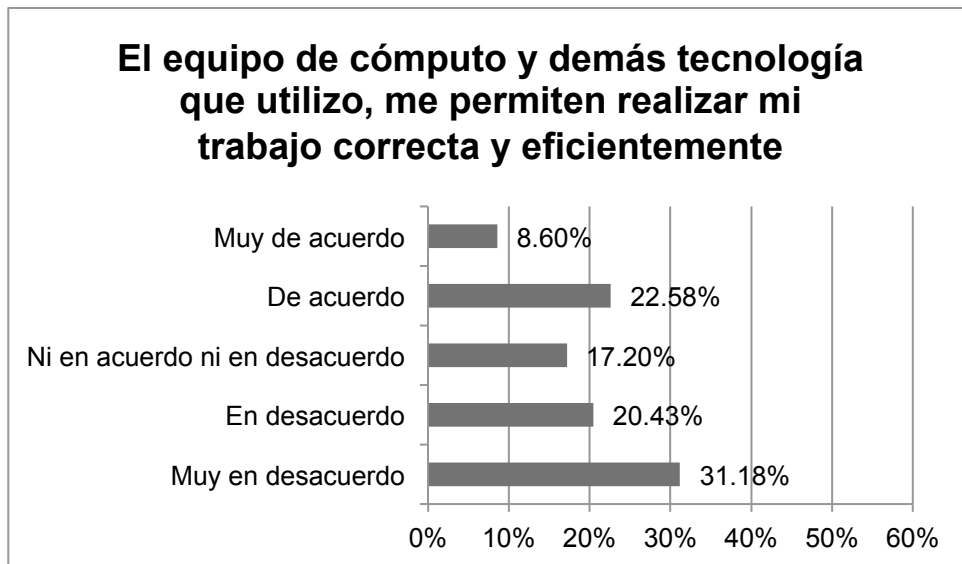
Gráfica 4.56

La Gráfica 4.56 muestra que 33.3% de los empleados encuestados se encuentra de acuerdo con respecto a la percepción de que la organización cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para la realización del trabajo. Un 24.73% se muestra indeciso al respecto, mientras que 17.20% que se muestra muy en desacuerdo con esta afirmación.



Gráfica 4.57

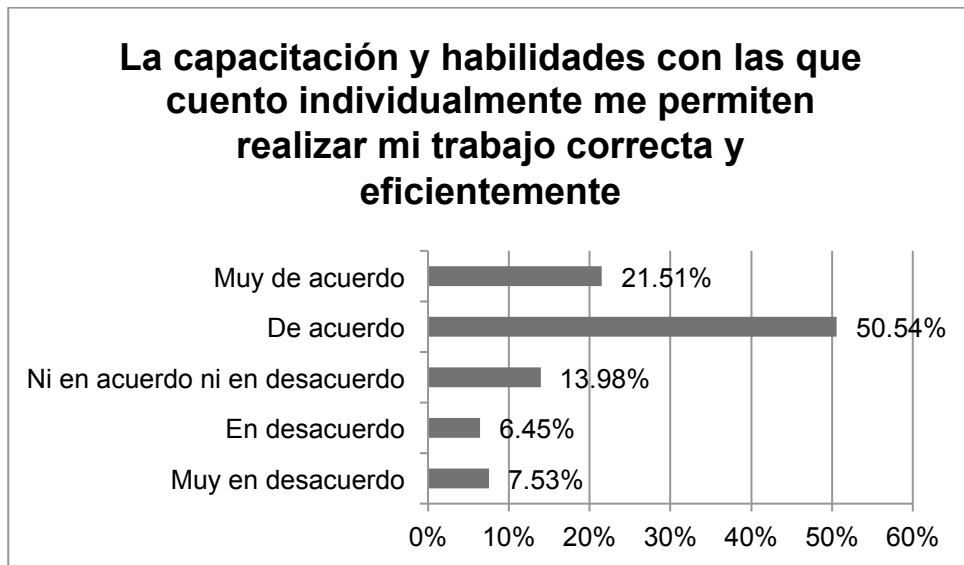
La Gráfica 4.57 muestra que 43.01% de los empleados encuestados se considera de acuerdo con la percepción de recibir de parte de la organización, la capacitación y habilidades necesarias para la realización del trabajo. Un 23.66% se muestra indeciso al respecto, mientras que 15.05% que se muestra muy en de acuerdo con esta afirmación.



Gráfica 4.58

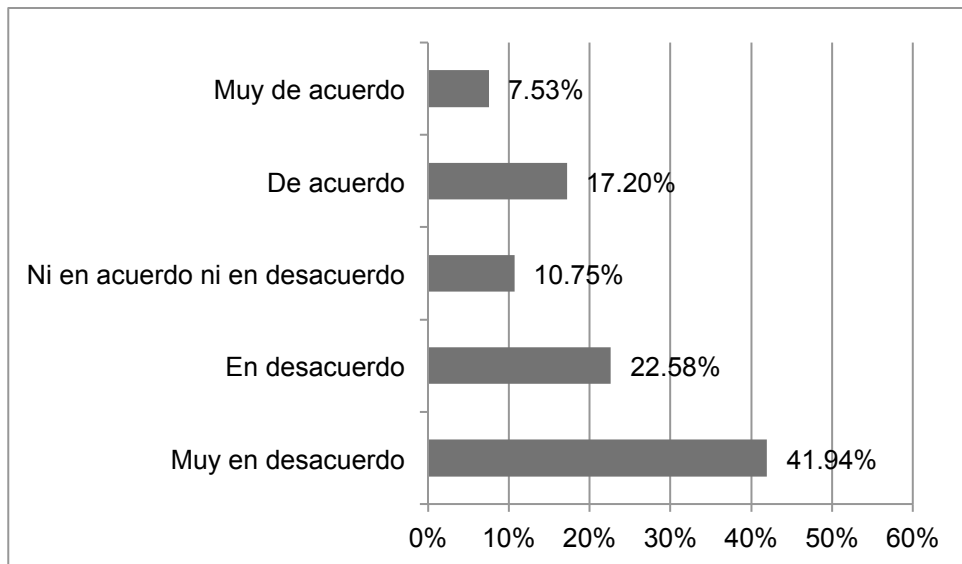
La Gráfica 4.58 muestra que 31.18% de los empleados encuestados se considera muy en desacuerdo con la percepción de contar con un adecuado equipo de cómputo y tecnología de apoyo para la realización de trabajo efectivo y eficiente. Un 22.58% se muestra de acuerdo al respecto, seguido de 20.43% que se manifiesta muy en desacuerdo con esta afirmación.

Los resultados del ítem, muestran un nivel considerable de insatisfacción de parte de la muestra hacia el equipo de cómputo y demás herramientas tecnológicas proporcionado por la organización y utilizado para el ejercicio del trabajo. Debido a que el desempeño del trabajo depende de los sistemas tecnológicos para la comunicación con el cliente y la consulta de referencias y estados referentes a las necesidades de los mismos, los sistemas deben presentar un funcionamiento adecuado para la atención eficaz y efectiva de las necesidades de los clientes, lo cual en caso de no cumplirse afecta de manera negativa los resultados de los empleados que proporcionan el servicio y de la organización en general.



Gráfica 4.59

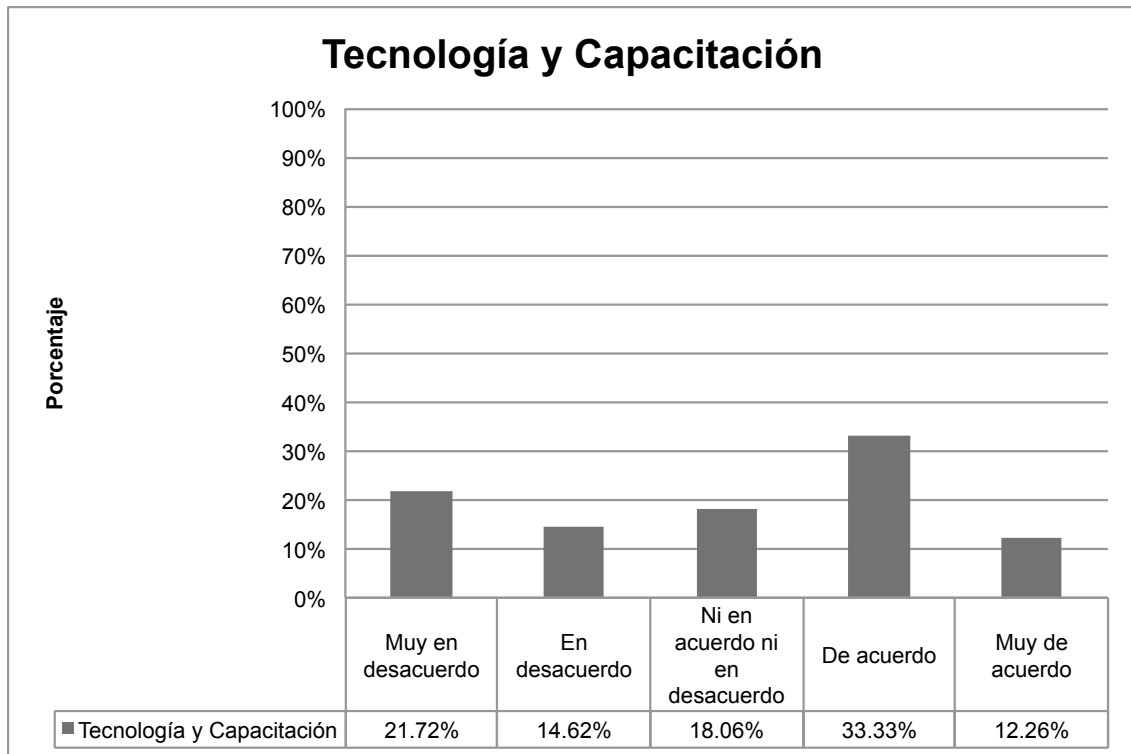
La Gráfica 4.59 muestra que 50.54% de los empleados encuestados se muestra de acuerdo con la percepción de contar con el conocimiento y las habilidades individuales necesarias para la realización del trabajo. Un 21.51% se muestra muy de acuerdo al respecto, seguido de un 13.98% que se considera indeciso con esta afirmación.



Gráfica 4.60

La Gráfica 4.60 muestra que 41.94% de los empleados encuestados se considera muy en desacuerdo con respecto a la percepción de contar con equipo de cómputo y tecnología de apoyo confiables para la realización de trabajo. Un 22.58% se muestra en desacuerdo al respecto, mientras que 17.20% que se muestra de acuerdo con esta afirmación.

El presente ítem obtuvo la puntuación mas baja dentro de la escala y representa la más importante área de oportunidad de la organización, debido a un elevado índice de insatisfacción por parte de la muestra encuestada. La importancia relacionada con este reactivo, se relaciona con el desempeño mismo de los empleados los cuales dependen directamente de las herramientas proporcionadas por la organización para la atención de los clientes y en donde el malfuncionamiento técnico, aumenta considerablemente el esfuerzo necesario para la resolución de las necesidades atendidas, disminuyendo los aspectos de calidad y satisfacción de los clientes atendidos.



Gráfica 4.61

Interpretación de resultados de tecnología y capacitación.

La Gráfica 4.61 representa las percepciones conjuntas de los cinco ítems que componen la subescala de tecnología y capacitación en la encuesta de clima organizacional, las cuales se encuentran divididos en base a porcentajes de acuerdo a la selección realizada por la muestra.

En esta gráfica se observa una tendencia hacia el acuerdo en los ítems respondidos, los cuales representan afirmaciones positivas referentes a la percepción de los elementos de tecnología y capacitación proporcionados por la organización. Con 45.59% de la muestra orientado hacia el acuerdo y 36.34% hacia al desacuerdo, se representa una aprobación promedio de la muestra a los elementos de tecnología y capacitación presentes dentro de la organización.

4.1.3 Análisis de resultados en base a escala WES-Moos.

4.1.3.1 Valoración de resultados.

En la herramienta aplicada a la empresa Sutherland Global Services, se modificó el tipo de respuesta dicotómica de la escala de Moos, para convertirla en una escala Likert de 5 puntos, buscando de esta manera de evaluar la magnitud de percepción de la muestra con respecto a los ítems presentados en la encuesta. El rango de las respuestas de a herramienta utilizada fue ajustado al sistema de evaluación que Moos proporciona en el WES para la medición de los estados de cada una de las dimensiones de clima organizacional que considera en su herramienta, presentado en la Grafica 4.62.

ESCALA WES-MOOS					
Compromiso	Menor	Mayor	Presion Laboral	Menor	Mayor
Considerablemente bajo el promedio	0	3.5	Considerablemente bajo el promedio	0	2
Muy abajo del promedio	3.5	4.5	Muy abajo del promedio	2	3
Abajo del promedio	4.5	5	Abajo del promedio	3	3.5
Promedio	5	6.5	Promedio	3.5	5
Arriba del promedio	6.5	7	Arriba del promedio	5	5.5
Muy arriba del promedio	7	8	Muy arriba del promedio	5.5	6.5
Considerablemente arriba del promedio	8	9	Considerablemente arriba del promedio	6.5	9
Cohesion de Grupo	Menor	Mayor	Claridad	Menor	Mayor
Considerablemente bajo el promedio	0	3.5	Considerablemente bajo el promedio	0	3.5
Muy abajo del promedio	3.5	4.5	Muy abajo del promedio	3.5	4
Abajo del promedio	4.5	5	Abajo del promedio	4	5
Promedio	5	6	Promedio	5	6
Arriba del promedio	6	6.5	Arriba del promedio	6	6.5
Muy arriba del promedio	6.5	7	Muy arriba del promedio	6.5	7.5
Considerablemente arriba del promedio	7	9	Considerablemente arriba del promedio	7.5	9
Apoyo de Team Manager	Menor	Mayor	Control	Menor	Mayor
Considerablemente bajo el promedio	0	3.5	Considerablemente bajo el promedio	0	2.5
Muy abajo del promedio	3.5	4	Muy abajo del promedio	2.5	3.5
Abajo del promedio	4	5	Abajo del promedio	3.5	4
Promedio	5	6	Promedio	4	5
Arriba del promedio	6	6.5	Arriba del promedio	5	6
Muy arriba del promedio	6.5	7.5	Muy arriba del promedio	6	6.5
Considerablemente arriba del promedio	7.5	9	Considerablemente arriba del promedio	6.5	9
Compensación	Menor	Mayor	Tecnología y Capacitación	Menor	Mayor
Considerablemente bajo el promedio	0	3.5	Considerablemente bajo el promedio	0	2
Muy abajo del promedio	3.5	4	Muy abajo del promedio	2	2.5
Abajo del promedio	4	4.5	Abajo del promedio	2.5	4
Promedio	4.5	6	Promedio	4	5
Arriba del promedio	6	6.5	Arriba del promedio	5	5.5
Muy arriba del promedio	6.5	7	Muy arriba del promedio	5.5	6.5
Considerablemente arriba del promedio	7	9	Considerablemente arriba del promedio	6.5	9
Orientacion de Tarea	Menor	Mayor	Confort Fisico	Menor	Mayor
Considerablemente bajo el promedio	0	3.5	Considerablemente bajo el promedio	0	2.5
Muy abajo del promedio	3.5	4.5	Muy abajo del promedio	2.5	3.5
Abajo del promedio	4.5	5	Abajo del promedio	3.5	4
Promedio	5	6	Promedio	4	5
Arriba del promedio	6	7	Arriba del promedio	5	6
Muy arriba del promedio	7	7.5	Muy arriba del promedio	6	6.5
Considerablemente arriba del promedio	7.5	9	Considerablemente arriba del promedio	6.5	9

Gráfica 4.62. Valoraciones de puntuaciones en subescalas WES-Moos (1974)

La escala WES de Moos (2002) tiene un diseño sobre una escala dicotómica de 0 punto para una respuesta negativa a 1 punto para las positivas, para resultar en un total de 0 a 9 puntos por dimensión compuesta de 9 ítems. El sistema modificado interpreta un valor de (0) punto para “Muy en desacuerdo”, “ (1) punto para “En desacuerdo”, (2) puntos para “Ni en acuerdo ni en desacuerdo”, (3) puntos para “De acuerdo” y (4) puntos para “Muy de acuerdo”, lo que resulta en un total de 0 puntos mínimo a 20 puntos máximo por cada dimensión compuesta de 5 ítems.

Para la valoración de cada una de las subescalas, las puntuaciones mínimas y máximas de cada subescala fueron ajustadas proporcionalmente a través de la siguiente ecuación:

$$X / Y = Z$$

Donde:

X= Representa el valor máximo de cada subescala de la Encuesta de Clima Organizacional utilizada en este estudio (n=20).

Y= Representa el valor máximo de cada subescala de la Escala WES de Moos (n=9).

Z= Representa el Factor de Adecuación para el ajuste de los resultados brutos de la encuesta de clima Organizacional utilizada en el estudio (n=2.222).

De tal manera que los resultados brutos obtenidos en cada una de las subescalas de la Encuesta de Clima Organizacional son divididos por el Factor de Adecuación (n=2.222) para la obtención de un resultado ajustado, el cual proporciona una valoración adecuada a la tabla proporcionada por Moos (1974).

4.1.3.2 Resultados de subescalas por género.

En la Gráfica 4.63 se dividen los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional de la muestra en base al género de los participantes en donde se encuentra el puntaje ajustado de cada subescala a la tabla proporcionada por Moos (Gráfica 4.62) para la valoración de clima organizacional, acompañado de la interpretación respectiva en la celda inferior a la puntuación proporcionada para cada subescala.

GÉNERO	Tamaño Muestra	76 (82%)	17 (18%)
	Total	Masculino	Femenino
Compromiso	5.04	4.78	6.22
	Promedio	Abajo del Promedio	Promedio
Claridad	6.68	6.53	7.39
	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio
Normas y Políticas	5.74	5.58	6.46
	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio
Confort Físico	5.64	5.50	6.30
	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio
Orientación a Objetivos	6.65	6.56	7.07
	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio
Presión Laboral	4.55	4.42	5.16
	Promedio	Promedio	Arriba del Promedio
Apoyo de Team Manager	6.95	6.86	7.36
	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio
Compensación	4.25	4.01	5.32
	Abajo del Promedio	Abajo del Promedio	Promedio
Cohesión de Grupo	5.83	5.66	6.59
	Promedio	Promedio	Muy Arriba del Promedio
Tecnología y Capacitación	4.50	4.30	5.37
	Promedio	Promedio	Arriba del Promedio

Gráfica 4.63. Valoración de subescalas por género

Los resultados marcan una diferencia en la percepción del género masculino (n=76) y el género femenino (n=17), donde las mujeres se muestran consistentemente

en un mayor acuerdo referente a cada uno de los ítems respectivos a las subescalas que componen la herramienta de evaluación de clima organizacional.

El mayor acuerdo obtenido por el género femenino, representa una satisfacción general arriba del promedio en la percepción de cada una de las dimensiones evaluadas de clima organizacional, mientras que el género masculino presenta una satisfacción promedio.

4.1.3.3 Resultados de subescalas por edad.

En la Gráfica 4.64 se dividen los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional de la muestra en base a la edad de los participantes en donde se encuentra el puntaje ajustado de cada subescala a la tabla proporcionada por Moos (Gráfica 4.62) para la valoración de clima organizacional, acompañado de la interpretación respectiva en la celda inferior a la puntuación proporcionada para cada subescala.

EDAD	Tamaño Muestra	23 (25%)	36 (39%)	22 (24%)	12 (13%)
	Total	18-23	24-29	30-35	35+
Compromiso	5.04	5.15	5.36	4.46	4.95
	Promedio	Promedio	Promedio	Muy Abajo del Promedio	Abajo del Promedio
Claridad	6.68	6.48	6.91	6.42	6.86
	Muy Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio
Normas y Políticas	5.74	5.73	5.95	5.30	5.93
	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio
Confort Físico	5.64	5.19	6.24	5.18	5.59
	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Promedio	Arriba del Promedio
Orientación a Objetivos	6.65	6.38	6.89	6.32	7.09
	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio
Presión Laboral	4.55	3.60	5.04	4.52	4.99
	Promedio	Promedio	Arriba del Promedio	Promedio	Promedio
Apoyo de Team Manager	6.95	6.65	7.08	6.71	7.61
	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Considerablemente Arriba del Promedio
Compensación	4.25	3.84	4.89	3.50	4.50
	Abajo del Promedio	Muy Abajo del Promedio	Promedio	Considerablemente Abajo del Promedio	Promedio
Cohesión de Grupo	5.83	5.75	6.20	5.24	5.93
	Promedio	Promedio	Arriba del Promedio	Promedio	Promedio
Tecnología y Capacitación	4.50	3.89	5.16	3.99	4.58
	Promedio	Abajo del Promedio	Considerablemente Arriba del Promedio	Abajo del Promedio	Promedio

Gráfica 4.64. Valoración de subescalas por edad

Los resultados muestran una mayor satisfacción en la percepción de los ítems que componen cada una de las subescalas en la muestra con una edad comprendida entre los 24 a 29 años (n=36), seguida de aquellos mayores de 35 años (n=12), quienes manifiestan áreas de oportunidad en relación al compromiso laboral y el confort físico.

Los participantes en el rango de edades de 30 a 35 años (n=22) representaron la población con mayor desacuerdo de la muestra, seguidos del rango comprendido entre 23 a 28 años (n=23), los cuales presentan mayor inconformidad en las dimensiones referentes a la presión laboral, compensación, tecnología y capacitación.

4.1.3.4 Resultados de subescalas por antigüedad.

En la Gráfica 4.65 se dividen los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional de la muestra en base a la antigüedad laboral dentro de la organización de los participantes, donde se encuentra el puntaje ajustado de cada subescala a la tabla proporcionada por Moos (Gráfica 4.62) para la valoración de clima organizacional, acompañado de la interpretación respectiva en la celda inferior a la puntuación proporcionada para cada subescala.

ANTIGÜEDAD	Tamaño Muestra	17 (18%)	3 (3%)	24 (26%)	49 (53%)
	Total	Menos 6 meses	6 Meses - 12 Meses	12 - 24 Meses	24 + Meses
Compromiso	5.04	5.98	6.00	5.34	4.51
	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Abajo del Promedio
Claridad	6.68	7.07	7.35	6.86	6.42
	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Arriba del Promedio
Normas y Políticas	5.74	6.41	7.20	6.00	5.29
	Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Considerablemente Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Arriba del Promedio
Confort Físico	5.64	5.82	4.95	6.17	5.36
	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Promedio	Muy Arriba del Promedio	Arriba del Promedio
Orientación a Objetivos	6.65	6.96	6.90	6.71	6.50
	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Arriba del Promedio
Presión Laboral	4.55	4.74	4.65	4.97	4.28
	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
Apoyo de Team Manager	6.95	7.25	7.80	6.83	6.86
	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Considerablemente Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio
Compensación	4.25	5.22	5.10	4.56	3.71
	Abajo del Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Muy Abajo del Promedio
Cohesión de Grupo	5.83	6.22	6.75	6.17	5.46
	Promedio	Arriba del Promedio	Muy Arriba del Promedio	Arriba del Promedio	Promedio
Tecnología y Capacitación	4.50	4.90	4.95	4.76	4.20
	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio

Gráfica 4.65. Valoración de subescalas por antigüedad

Los resultados muestran una mayor satisfacción en la percepción de los ítems que componen cada una de las subescalas en la población comprendida en el rango de antigüedad de 6 a 12 meses (n=3), seguida de aquellos empleados con una antigüedad menor a 6 meses (n=17) y finalmente al rango de 12 a 24 meses de antigüedad.

Los participantes comprendidos en el rango antigüedad mayor a 2 años (n=49), presentaron una mayor inconformidad la percepción de todas las subescalas, donde las mayores áreas de oportunidad se encuentran en las dimensiones de compensación, tecnología y capacitación, así como la presión laboral.

4.1.3.5 Resultados generales de subescalas.

La Gráfica 4.66 muestra los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional de la muestra total (n=93). donde se expresa el puntaje ajustado de cada subescala a la tabla proporcionada por Moos (Gráfica 4.62) para la valoración de clima organizacional, acompañada de la interpretación de valoración respectiva en la celda contigua a la puntuación proporcionada para cada subescala.

SUBESCALA	PUNTUACIÓN	VALORACIÓN
Compromiso	5.04	Promedio
Claridad	6.68	Muy Arriba del Promedio
Normas y Políticas	5.74	Arriba del Promedio
Confort Físico	5.64	Arriba del Promedio
Orientación a Objetivos	6.65	Arriba del Promedio
Presión Laboral	4.55	Promedio
Apoyo de Team Manager	6.95	Muy Arriba del Promedio
Compensación	4.25	Abajo del Promedio
Cohesión de Grupo	5.83	Promedio
Tecnología y Capacitación	4.5	Promedio

Gráfica 4.66. Valoración general de subescalas de clima organizacional

Los resultados evaluados a través de la tabla de Moos, muestran que el estado general de clima laboral de la organización se encuentra definido como “Promedio” o “Arriba del Promedio” en referencia a otras organizaciones evaluadas por Moos, las cuales a partir de evaluaciones anteriores cuales constituyen la base para la construcción de criterios de valoración de su escala.

De acuerdo a sus puntuaciones, las mayores fortalezas de clima organizacional que presenta la empresa se encuentran en las dimensiones de Claridad y Apoyo de Team Manager, las cuales se encuentran valoradas en la percepción de los empleados como “Muy Arriba del Promedio”, lo que indica una alta satisfacción con respecto a los elementos que las conforman.

Las dimensiones de Normas y Políticas, Confort Físico y Orientación a objetivos, fueron evaluadas en la escala de percepción de clima organizacional como “Arriba del Promedio”, conformando estas el segundo grupo de fortalezas de clima organizacional que presenta la empresa.

Dentro del rango “Promedio”, se encuentran las dimensiones de Compromiso, Presión Laboral, Cohesión de Grupo, así como aquella que conforma la de Tecnología y Capacitación.

Finalmente, encontramos representada la dimensión de Compensación, como aquella evaluada de manera menos positiva en la percepción de los empleados, la cual se encuentra calificada “Abajo del Promedio” y que representa un nivel de insatisfacción en la manera en la que la organización retribuye el trabajo de los empleados, ya sea a través de reconocimientos, incentivos económicos o promociones laborales.

4.2 Entrevistas de clima organizacional

Se realizó un total de 10 entrevistas enfocadas a conocer las percepciones de clima organizacional de una muestra aleatoria de los empleados que componen el área en la cual se realizó el estudio de clima organizacional.

Durante estas entrevistas se cuestionó específicamente la percepción referente a las diversas dimensiones que componen las subescalas de la encuesta de clima organizacional, y en las cuales se busco ahondar en las características de las fortalezas o áreas de oportunidad que los empleados pudieran considerar con respecto a los elementos que componen el clima laboral de la organización.

La mayor parte de las entrevistas enfatizó el rol e importancia de los Supervisores o Team Managers, donde los empleados se manifestaron su aprobación con respecto a la manera en que se presenta la supervisión de los diversos equipos de trabajo.

Las características de supervisión observadas como críticas y de gran importancia para los empleados son el apoyo constante, la disponibilidad, así el conocimiento técnico y practico que los Team Managers demuestran al manejar las dudas de los empleados y como el soporte que brindan al resolver situaciones de mayor dificultad de los clientes de la organización en caso de que los empleados mismos no tengan la capacidad de hacerlo.

Se destaca también el apoyo técnico y practico que los compañeros de la organización brindan, en el cual se destaca una sensación de seguridad que los equipos de trabajo proporcionan para el manejo de situaciones de mayor complejidad. La actitud

enfocada al servicio de excelencia, hace que los equipos se vuelvan exigentes en cuanto al desempeño de sus propios compañeros, pero brinda para los mismos un soporte constante en la búsqueda de la mejora del desempeño.

Como área de oportunidad se identifica la necesidad de mayor apertura en los canales de retroalimentación de parte de las áreas administrativas y los supervisores, específicamente en lo referente a los indicadores que componen el desempeño de los empleados y la manera en la que cada uno de estos influye en la remuneración económica de los mismos. Además, les gustaría ver un mayor interés en el seguimiento del progreso que los empleados tienen referente al logro de los objetivos o áreas de oportunidad que cada empleado presenta. Debido a esta falta de control de retroalimentación, se considera que muchos empleados pueden caer en la indisciplina y un bajo desempeño, el cual al no ser medido apropiadamente por la organización, conduce a un sentimiento de injusticia del resto de los empleados.

Otra área de oportunidad importante se refiere a los incentivos para los empleados de alto desempeño, donde los empleados se muestran inconformes debido a que conforme ha avanzado el programa, las bonificaciones económicas y reconocimientos han ido disminuyendo, lo que ha afectado considerablemente la motivación de los equipos de trabajo, al no percibir de parte de la organización un interés en el mantenimiento de conductas de excelencia.

De acuerdo a los empleados, la mayor área de oportunidad de la organización se relaciona con el funcionamiento de su equipo de cómputo y soporte, específicamente en los dispositivos "Avaya", los cuales son auriculares a través de los cuales los empleados

tienen contacto con los clientes y que en caso de falla imposibilitan la comunicación, impactando directamente en la calidad del servicio proporcionado y los indicadores individuales de desempeño.

En cuanto a la percepción de los empleados entrevistados, la mayoría se manifestó bastante satisfecha con los aspectos de clima organizacional de su organización, donde consideran que la organización se maneja con mayor profesionalismo que el resto las empresas del mismo ramo. Las ventajas competitivas señaladas, se menciona el enfoque a la calidad en el servicio y el interés genuino por los empleados que componen la organización.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

A partir de la información recuperada de los empleados a través de las entrevistas de clima organizacional y de la aplicación de la escala de clima organizacional en base al modelo de diagnóstico organizacional utilizado para la obtención de la percepción de clima organizacional de los empleados en la empresa “Sutherland Global Services” Sucursal Monterrey, puede concluirse y recomendarse lo siguiente:

5.1 Conclusiones

5.1.1. Áreas de oportunidad de la organización.

Se identificaron cuatro áreas de oportunidad en la organización como críticas para la mejora del clima laboral de la organización:

La primera área de oportunidad de la organización se refiere a las herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización y con la cual los empleados desempeñan sus actividades laborales de servicios de atención al cliente.

Este aspecto, no se manifestó de manera clara en la subescala de “Tecnología y Capacitación”, debido a que los resultados obtenidos por los elementos de capacitación en la organización, se calificaron como como muy satisfactorios en su percepción y compensaron la baja puntuación obtenida por los aspectos de tecnología y equipo de trabajo provistos por la organización, considerados como la prioridad mas importante para atención de parte de la organización para el mantenimiento de clima laboral. Debido a este hallazgo, se recomienda que en futuras investigaciones, los aspectos de herramientas y equipo de trabajo sean separados con subescala o dimensión.

De acuerdo a los empleados encuestados, existe poca confiabilidad en las herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización, que afectan el correcto desempeño del trabajo e incrementa el nivel de presión laboral durante el ejercicio del mismo.

Las fallas en el equipo de soporte implican un incremento en el tiempo de respuesta al disminuir la comunicación efectiva para el diagnóstico de las necesidades de los clientes. Se considera además el incremento en la dificultad para la solución de los problemas, la disminución de la eficacia que se relaciona directamente con el aumento en los niveles de presión laboral de los miembros de la organización.

Por lo tanto, las fallas técnicas en el equipo perjudican considerablemente el desempeño de la organización en general, disminuyendo índices de satisfacción de los clientes, debe convertirse en prioritaria la solución de esta situación para el mantenimiento del enfoque a los altos niveles de la calidad de servicio, así como la mejora y mantenimiento de la salud mental de los empleados.

La segunda área de oportunidad de la organización se refiere a los métodos de compensación laboral utilizados por la organización, con los cuales se recompensa el trabajo desempeñado por los empleados de la organización.

La falta de claridad percibida en la manera en que se calcula la retribución del trabajo y los elementos que componen la evaluación del desempeño de los empleados, ha sido identificada por el análisis de clima organizacional como una causa de

insatisfacción importante que afecta de manera perjudicial la satisfacción de los empleados con respecto a su lugar de trabajo.

La insatisfacción se ve vinculada además con los esquemas de promoción laboral, debido a una falta claridad en los criterios considerados como de mayor relevancia por la organización para la asignación de un ascenso a puestos de supervisión o administrativos.

La falta de claridad en los aspectos de recompensa, perjudica considerablemente el compromiso y la motivación de los empleados, quienes al percibirse inmersos en un sistema de evaluación que carece de una definición adecuada, lo que aumenta los sentimientos de apatía, frustración e insatisfacción, disminuyendo los esfuerzos enfocados a conductas de alto desempeño y calidad, al considerarlos como no reconocidos y recompensados de parte de un sistema formal de medición de desempeño.

La tercera área de oportunidad de la organización se refiere a la presión laboral que se vive dentro de la organización. En los resultados obtenidos, los empleados manifiestan encontrarse bajo un grado considerable de presión laboral, debido a la necesidad de mantener un manejo estricto en su manejo del tiempo durante el transcurso de la jornada laboral.

El manejo del tiempo dentro de la organización, se considera como uno de los indicadores de desempeño mas importantes para la evaluación de la productividad de los empleados de la organización. Los criterios de evaluación consideran el tiempos de inactividad, la duración de las llamadas y el volumen de llamadas atendidas, con lo cual

se obtienen índices de productividad que se complementan con la calidad del servicio ofrecido.

Ya que el sistema de asignación de trabajo manejado en la organización se maneja de manera automática, la administración del tiempo se percibe como estricta al ser monitoreado electrónicamente para asegurar el desempeño adecuado de la organización y la productividad de los empleados. Este control estricto causa un incremento de la presión, la cual al no ser controlada de manera apropiada, puede llevar los niveles de insatisfacción que provoquen un aumento en la rotación y ausentismo laboral.

La cuarta área de oportunidad de la organización se refiere a los aspectos de confort físico presentes en el ambiente físico facilitado y mantenido por la organización, específicamente en lo que se refiere a la ventilación y la imagen de armonía percibida del área de trabajo. Estos aspectos se relacionan de manera importante con la motivación y desempeño, por lo cual deben considerarse como un factor importante de atención de parte de la organización.

Se considera que un trabajo en la atención de las áreas previamente mencionada, impactaría favorablemente el compromiso de los empleados con la organización, mejorando de manera importante los aspectos de imagen que los empleados tienen de su empresa y la satisfacción que esta les brinda para la ejecución de sus tareas.

5.1.2. Fortalezas de la organización.

Fueron identificadas cuatro áreas como fortalezas organizacionales, consideradas como ventajas competitivas con respecto a otras empresas del mismo ramo.

La primera área observada como fortaleza organizacional se refiere al apoyo que los supervisores o Team Managers brindan a los empleados de la organización y el cual se percibe como elemento decisivo para la satisfacción laboral y la obtención de un desempeño de excelencia de la organización.

Durante el ejercicio de trabajo, es frecuente la necesidad de atención de un Supervisor o Team Manager para la resolución exitosa de las necesidades de los clientes. Esta atención de los Team Managers aborda situaciones que requieren una toma de decisiones rápida y un conocimiento profundo de los elementos que componen el sistema de la organización.

Por lo tanto, los empleados tienden a percibir una gran importancia en la disponibilidad, apoyo y retroalimentación de los Supervisores, aspectos valorados de manera muy positiva en el presente estudio de clima organizacional y de los cuales se concluye una ventaja competitiva mayor en relación a otras organizaciones del mismo giro.

La segunda área considerada como fortaleza organizacional se refiere a la cohesión de grupo y elementos relacionados con el trabajo en equipo de los miembros que componen a la organización.

El análisis a los resultados del estudio de clima organizacional, muestra que los empleados encuentran en las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, una alta satisfacción derivada del soporte técnico y práctico proporcionado para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

La tercera área considerada como fortaleza organizacional se refiere al enfoque al cumplimiento de objetivos. En los resultados obtenidos del estudio de clima laboral, se identificó que los empleados consideran como una alta prioridad el enfoque a la calidad en la atención y servicio a los clientes de la organización, dando gran importancia a las necesidades específicas, el tiempo de ejecución y la calidad esperada de los clientes.

La cuarta área considerada como fortaleza organizacional se refiere a la claridad con respecto a la percepción de los elementos que conforman a la empresa, entre los cuales se considera la estructura de la organización, así como las funciones y responsabilidades de los roles de supervisores y empleados.

En los resultados de la encuesta se muestra que los empleados consideran conocer y dominar los elementos técnicos y prácticos que componen el ejercicio de su trabajo, así como el cumplimiento satisfactorio de las expectativas de los clientes y la organización. Esta claridad les permite dar un cumplimiento adecuado a las políticas y reglas marcadas por la organización, dando con esto conformidad a los criterios establecidos para su correcto funcionamiento y desempeño.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1 Tecnología y capacitación.

Se recomienda realizar una auditoría de equipos tecnológicos de los empleados de la organización para evaluar la funcionalidad de las herramientas de trabajo utilizadas para el ejercicio del trabajo. Esta evaluación debe considerar los aspectos funcionales que son considerados como críticos para la realización del trabajo de cada una de las herramientas tecnológicas provistas por la organización: equipo de cómputo, terminal telefónica, auricular y software. Cada herramienta debe estar provista de un criterio respectivo de funcionamiento que determine las necesidades de reemplazo, reparación y mantenimiento.

Los equipos identificados como dañados o inoperantes, deberán ser ingresados a un programa de reemplazo, reparación y mantenimiento, donde se proporcione un folio o elemento de control para el seguimiento del caso del usuario del equipo. El folio deberá contener la información del equipo, el nivel de operatividad del mismo, así como la información del usuario para contacto. En base a la capacidad de la empresa de reemplazar o reparar los equipos deberá ser determinado el nivel de prioridad de atención de cada uno de los equipos, así como el plazo estimado para la solución del problema.

Se recomienda además la implementación de un programa de mantenimiento y cuidado de las herramientas de trabajo, diseñado para capacitar a los empleados de la organización con respecto a la forma de uso y mantenimiento adecuado de sus herramientas de trabajo, para de esta manera evitar cualquier daño que pueda ser causado por desconocimiento de las capacidades y limitantes del mismo.

5.2.2 Compensación.

Referente al sistema de compensación de la organización, se recomienda crear un programa informativo enfocado a definir y difundir los elementos de compensación del sistema de trabajo de la organización.

Este programa estará enfocado a delinear todos los aspectos que se consideran en la ejercicio del trabajo, con énfasis en el valor específico que cada una de las acciones que realizan los empleados y como son retribuidos por la organización, así como la manera en la que se registran estas acciones.

Ya sea a través de capacitaciones o talleres, uso de manuales y trípticos informativos o un formato o canal específico en donde el empleado solicite información al departamento encargado de la compensación. Se busca crear un canal de retroalimentación que resulte accesible para los empleados de la organización y les permita aclarar las dudas o inquietudes referentes a la manera en la que su trabajo es recompensado.

5.2.3 Presión laboral.

Se considera el manejo del tiempo como el aspecto principal que influye en el nivel de presión laboral percibido por los empleados de la organización. Debido a que el manejo del tiempo es esencial para la evaluación del desempeño y de acuerdo al mismo se calcula gran parte de la productividad del empleado, un rediseño del proceso para la optimización del uso del tiempo puede resultar una medida poco factible para su implementación dentro de la organización, ya que estos procesos se encuentran en

constante desarrollo y las métricas son revisadas constantemente para maximizar los niveles de desempeño de la organización.

Por lo tanto, se recomienda trabajar los aspectos humanos a través de la creación de talleres o cursos informativos para los empleados en donde se muestren técnicas y métodos para el manejo efectivo del tiempo. La información estaría diseñada para identificar la mejor manera de realizar el trabajo y de cómo aprovechar el tiempo que se tiene entre cada servicio realizado.

Se recomienda también la impartición de cursos o talleres complementarios para el manejo de estrés físico y mental por medio de capacitaciones de ejercicios de relajación o técnicas de meditación.

5.2.4 Confort físico.

En cuanto a los aspectos de confort físico, se recomienda despejar las áreas de trabajo de todos aquellos elementos que no tengan un uso específico o que hayan caído en desuso. De esta manera se buscaría optimizar el espacio visual, creando una imagen mas limpia y profesional en las diversas áreas de trabajo que componen la organización.

Se recomienda también crear un mapa que identifique la percepción de ventilación que los empleados consideran recibir en base al lugar que ocupan físicamente dentro de la organización. Con esto se buscaría identificar si existe algún desperfecto real en el sistema de ventilación o si se relaciona con la sensibilidad de cada empleado.

5.3. COMENTARIOS FINALES

Durante la realización del presente estudio de clima organizacional, se pudieron experimentar de primera mano los desafíos más frecuentes relacionados con el efectivo diagnóstico y medición de clima organizacional.

Se considera que la mayor dificultad para concretar una definición única de clima organizacional surge a partir de la enorme extensión del concepto en sus dimensiones, cada una de las cuales mide percepciones específicas de los empleados con respecto a elementos únicos de su ambiente de trabajo.

Las dimensiones de clima organizacional elegidas para evaluación en los estudios, suelen determinarse a partir de la naturaleza del trabajo, las condiciones que se perciben en el ambiente laboral y en base a las necesidades específicas de la organización, la cual suele señalar a los investigadores indicadores de las áreas que se consideran como áreas de oportunidad. El resultado suele llevar a herramientas específicas dirigidas a evaluar el clima organizacional único que se deriva de la estrategia de cada organización.

A partir de esto, surgen herramientas diseñadas para medir climas específicos de organizaciones específicas, que miden la percepción de las situaciones que las organizaciones crean para la administración de sus empleados. Por lo general esto resulta en que las herramientas puedan ser menos relevantes y de menor impacto al ser aplicadas en otras organizaciones, aún aquellas que pertenecen al mismo giro, lo que dificulta en gran manera la estandarización de herramientas y resultados.

Otro factor importante que dificulta la creación de herramientas para medición de clima organizacional universales, es aquel que se relaciona con la formulación de las preguntas de percepción, las cuales funcionan mejor cuando se encuentran enfocadas a evaluar cuestiones específicas de las condiciones laborales. Esto implica que cada herramienta sufra variaciones considerables en formulación y resultados, los cuales no se recomienda sean generalizados para otras organizaciones.

Si bien en la práctica, la evaluación del clima organizacional es un fenómeno que se presta considerablemente a la interpretación, la teoría ofrece las bases conceptuales para facilitar la construcción de herramientas confiables de la medición de clima organizacional. De acuerdo a las observaciones realizadas, son las dimensiones identificadas por Brunet (1987) de; (1) autonomía individual, (2) estructura y obligaciones, (3) tipo de recompensa y (4) apoyo de supervisores, aquellas que se consideran como mas importantes para construir una herramienta de evaluación de clima organizacional.

En cuanto a la evaluación de resultados, se considera que la mejor manera de obtener los niveles de percepción debe encontrarse en función misma de la herramienta y el tipo de respuesta que se solicita a los participantes. Ya que el clima organizacional se encuentra determinado en base a percepciones, es opinión del autor que el uso de una escala Likert resulta de la mayor utilidad para medir la tendencia e intensidad de las opiniones referentes a cada situación específica que pueda encontrarse presente dentro de la organización.

Para este tipo de estudios se recomienda la implementación de el análisis factorial, el cuál en este caso resultó de gran utilidad para identificar la relación que existe entre cada uno de los ítems que conforman las dimensiones del instrumento. Los factores de relación revelados por el análisis factorial, revelaron en este caso lo que se considera una asignación de responsabilidades y el nivel de cumplimiento que se considera se da a los compromisos que se establecen con la situación laboral. De esta manera, el análisis de factores ayudó a confirmar las áreas de oportunidad y fortalezas observadas, así como a facilitar la creación de una estrategia para atender las necesidades de clima organizacional.

Por otra parte, no se recomienda utilizar medidas genéricas que cataloguen el clima organizacional, como aquellas proporcionadas en la tabla de valoración utilizada. Si bien estas medidas pueden proporcionar rangos que pueden servir como guía rápida para la determinación de las condiciones de un clima organizacional, el clima organizacional debe ser considerado no solo en base a dimensiones, sino a los criterios específicos establecidos en cada ítem, los cuales proporcionaran una perspectiva mucho mas definida de las necesidades y fortalezas del clima que se vive en la organización.

En conclusión, se considera que la diversidad de teorías, metodologías y herramientas para la evaluación de clima organizacional puede dificultar la obtención de un consenso teórico para una definición única de los concepto de clima organizacional y las dimensiones que le conforman, esta misma diversidad ayuda a incrementar la flexibilidad para la construcción de herramientas que sean útiles para las organizaciones en la búsqueda de satisfacer sus necesidades únicas. Sin embargo, es de enorme importancia determinar previamente las necesidades estratégicas de la organización, la

naturaleza del trabajo y las condiciones presentes en las diversas áreas que componen a la organización y que son percibidas por los empleados, con lo cual a través de una implementación de la teoría existente pueden llegar a obtenerse herramientas de gran eficacia para la medición del clima organizacional.

Referencias bibliográficas

- Aarthi, M. (2010). *Employee Satisfaction Survey Undergone at TVS – Sundaram Fasteners Limited*. Tipo de trabajo no publicado. SRM University. Chennai, India.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 2000. Vol. 9, No. 1-2, Pág. 123-133.
- Arabaci, B. (2011). Organizational Climate of Firat University. *International Online Journal of Educational Sciences*, 2011, Vol. 3, No. 1, Pág 161-180.
- Ashkanasy, M. Wilderom, C. Peterson, F. (Eds.) (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (2da. Edición) Estados Unidos de Norteamérica. Editorial Sage Publications.
- Bernstrom, V. (2009). *Investigating the organizational climate measure's generalizability*. Tipo de trabajo no publicado. University of Oslo, Noruega.
- Burke, W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice (Foundations for Organizational Science)*. Estados Unidos de Norteamérica. Editorial Sage Publications.

- Burton, R. (1999). *Tension and resistance to change organizational climate: managerial implications for a fast paced world*. Tipo de trabajo no publicado. Odense University, Dinamarca.
- Cárdenas, L. Arciniegas, Y.C. Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research, Vol. 2, No. 2, Pág. 121-127*.
- Castro, M. (2008). *The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a southafrican information and technology organisation*. Tipo de trabajo no publicado. University of South Africa, Sudáfrica.
- Ceron, C. (2013). *Dimensiones de clima laboral*. Tipo de trabajo no publicado. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Chai Hong, L. Kaur, S. (2008). A relationship between Organizational Climate, Employee Personality and Intention to Leave. *International Review of Business Research Papers Vol. 4, No. 3, Junio 2008, Pág. 1-10*.
- Cooper, C. Cartwright, S. Earley, C. (Eds.) (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Estados Unidos de Norteamérica, Editorial John Wiley & Sons, Ltd.

- Dodsworth, M. Conelly, KE. Ellet. CJ. Sharatt, P. (2007). Organizational climate metrics as safety, health and environment performance indicators and an aid to relative risk ranking within industry. *Process Safety and Environmental Protection*, 2007, Vol. 85, Pág 59-69.
- García, M. (2008). *Planeación de estrategias de mercadotecnia interna para la empresa de servicios grúas y asistencia Guadalupe*. Tipo de trabajo no publicado. Universidad de las Américas Puebla, México.
- Gómez, CA. (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*, Vol. 11, 2004, Pág 97-113.
- Gupta, A. (2008). *Organizational Climate Study*. Tipo de trabajo no publicado. Institute of Rural Management, India.
- Holloway, J. Leadership behavior and organizational climate: an empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journets*, Vol. 5, No. 1, pág. 9-35. Estados Unidos de Norteamérica. Editorial Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship.
- Jeswani, S. Dave, S. (2012). Impact of organizational climate on turnover intention: an empirical analysis on faculty members of technical education on India. *International Journal of Business Management and Reasearch*, Vol. 2, No. 3, Sept 2012, Pág. 26-44.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created climates. *Journal of Social Psychology, 10*, Pág 271–299.
- Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1966). *The influence of organizational climate*. Estados Unidos de Norteamérica. Editorial Harvard University Press.
- Moos, R. (1974, 2008). Work Enviroment Scale: A Social Climate Scale. *Department of Psychiatry and Behavorial Science*. Estados Unidos de Norteamérica. Editorial Standford University School of Medicine.
- Morales, P. (2013). *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
Documento recuperado de Internet en Septiembre de 2013 de:
<http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
- Neal, A. Griffin, M.A., Hart, PM. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science No. 34, 2000. Pág 99.109.*

- Noboa, A. *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. (2008). 20vo. Seminario de la Asociación Iberoamericana de Sociología de las Organizaciones, 2008, Macau. Organizaciones Iberoamericanas ante los retos de la globalización y la multiculturalidad. 2008. 6z
- Olaz, AJ. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers No. 91, 2009, Pág. 193-201*.
- Pallant, J. (2001). *SPSS Survival Manual*. Maidenhead, Berkshire. St. Edmundsbury Press. Inglaterra.
- Patterson, M. West, M. Shackleton, V. Lawthom, R. Maitlis, S. Robinson, DL. Fawson, JF. Wallace, AM. (2004). *Development & Validation of an Organizational Climate Measure*. Tipo de trabajo no publicado. Aston Business School, Aston University. Inglaterra.
- Peña Suarez, E. Muñoz, J. Campillo Álvarez, Á. Fonseca Pedrero, E. García Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema, 2013, Vol. 25, No. 1, Pág. 137-144*.
- Payne, R. Mansfield, R. (1978). Correlates of individual perceptions of organizational climate. *Journal of occupational psychology*, Vol. 51. Pág. 209-218. Gran Bretaña.

Quintero, N. Africano, N. Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados de costa oriental del lago. *Revista Negotium, Ciencias Gerenciales, Año. 3, No. 9, Abril 2008.*

Reyes, M. Llopis, J. Garcó, J. (2006) Understanding information systems offshore outsourcing. *Universia Business Review, Cuarto Trimestres 2006. Pág 80-91.*

Robfer E. (2006). *Exploración del modelo de los valores de competencia en el medio laboral mexicano.* Protocolo de Tesis Doctoral. Trabajo no publicado. Universidad Central. Colombia.

Salgado, J. Remeseiro, C. Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PyME. *Psicothema, 1996, Vol. 8, No. 2, Pág. 329-335.*

Simón, JD. (2010). Evaluación de clima organizacional. Caso: Bodega Comercial Mexicana Zapata-Acapulco. *Temas de Ciencia y Tecnología, Vol. 14, No. 40, enero-abril 2010. Pág. 23-30.*

Sutherland Global Services. (2013). *BPO Integrado.* Recuperado el 10 de Marzo 2013

Desde

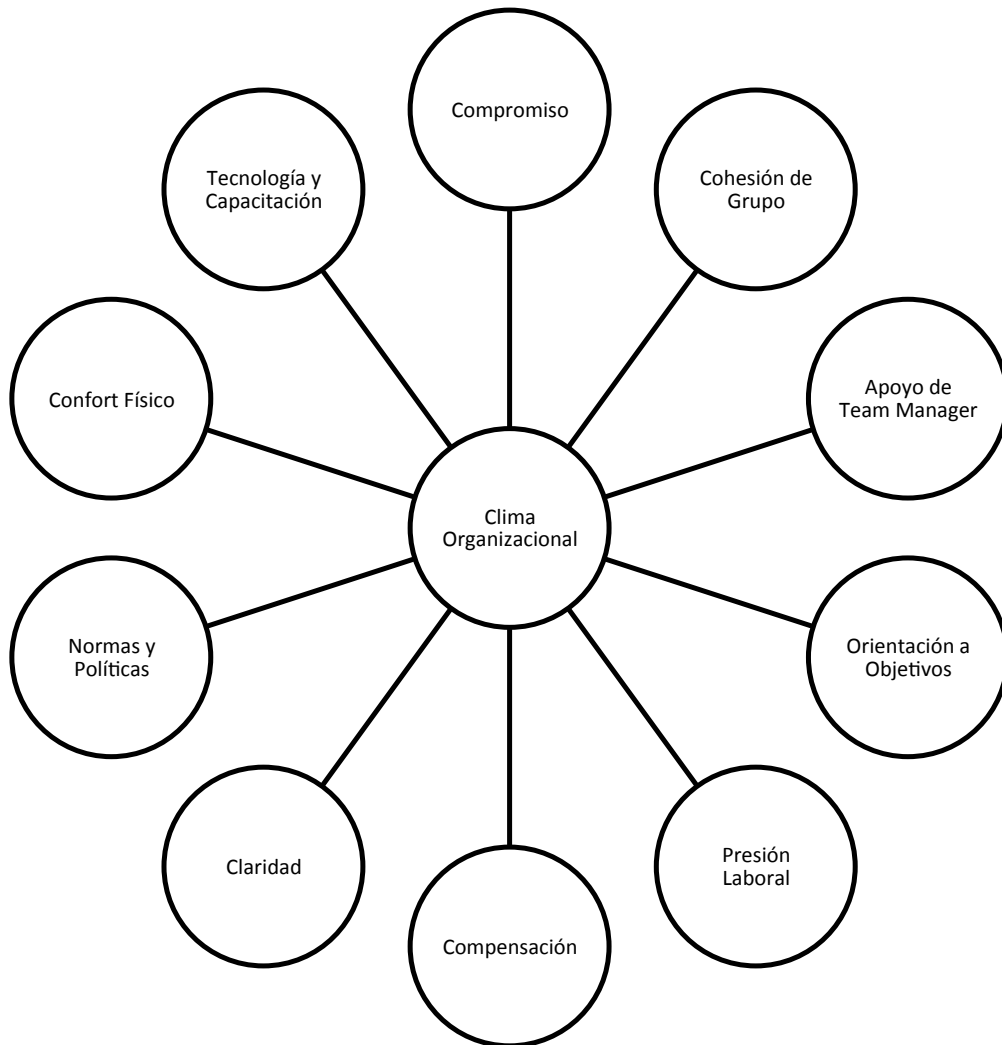
Internet:

http://www.sutherlandglobal.com/services_integratedbpo.aspx

Survey Monkey. (2013). *Cómo funciona.* Recuperado el 10 de Marzo de 2013 desde

Internet: <https://www.surveymonkey.com/mp/take-a-tour/>

- Svyantek, D. Bott, J. (2003). *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment*.
Capt. 28 Organizational Culture and Organizational Climate Measures: An Integrative Review. Estados Unidos de Norteamérica. Ed. Wiley. Pág.508-522.
- Tsung-Chih, W. Chi-Hsiang, C. Chin-Chung, L. (2008). A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, No. 21, 2008, Pág. 307-318.
- Velasquez, D. (2012). *Clima Organizacional en la Universidad del Valle: Documento de Trabajo Diagnóstico*. Tipo de trabajo no publicado. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Área de Calidad y Mejoramiento, Ciudad Universitaria Meléndez. Colombia.
- Wilborn, L. (1999). *An Investigation of the Relationships between Diversity Management Training Involvement with the Personal Inputs and Outputs of Managers in the Lodging Industry*. Tipo de trabajo no publicado. Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, Estados Unidos de Norteamérica.

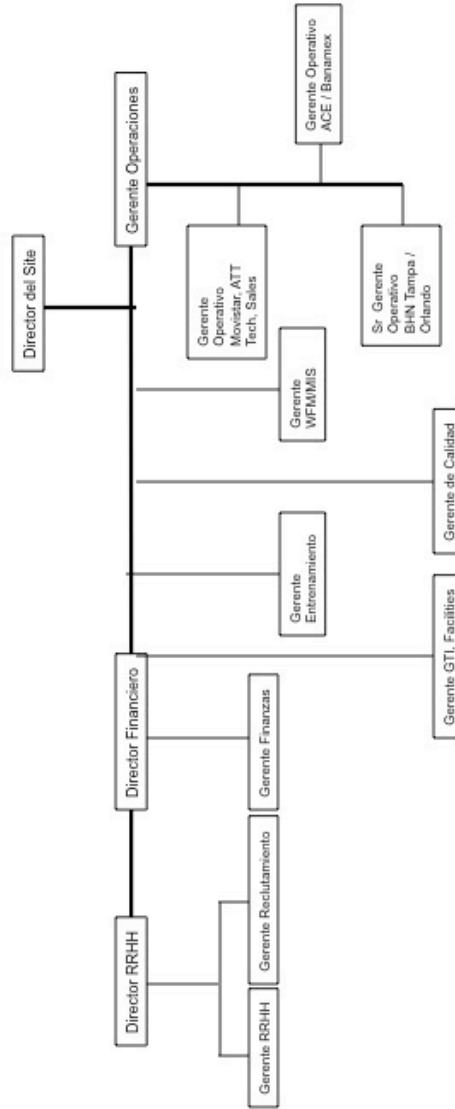
Anexo 1**Modelo de diagnóstico de clima organizacional****“Sutherland Global Services Sucursal Monterrey”**

Fuente: *Litwin y Stringer (1968); Bowers y Taylor (1972); Moos (1974).*

Anexo 2

Organigrama

SGS Sucursal Monterrey



Anexo 3

Encuesta de clima organizacional

Consciente de que eres un factor fundamental para el éxito de la organización, Sutherland Global Services quiere conocer tu percepción sobre diversos aspectos del importante trabajo que realizas.

Debido a esto, te invitamos a participar en esta encuesta para expresar lo que piensas y sientes con toda sinceridad y franqueza acerca de cada una de las preguntas realizadas en esta encuesta.

No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas y no se registrara tu nombre o algún dato que pueda identificarte; las respuestas serán capturadas confidencialmente y procesadas.

Tus respuestas serán utilizadas para un estudio de clima organizacional como proyecto de tesis para obtener el grado de maestría en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Este estudio será entregado a Sutherland Global Services con la intención de identificar áreas de oportunidad dentro de la organización por lo cual tu colaboración es de gran importancia para el éxito de este estudio.

El tiempo aproximado de duración de esta encuesta es de 20 minutos.

Antes, por favor toma unos momentos para responder las siguientes preguntas, las cuales serán utilizadas con fines estadísticos para comprender las tendencias demográficas de la organización.

1. Género

Masculino / Femenino

2. Edad

18-23 Años / 24-29 Años / 30-35 Años / Mayor de 35 Años

3. Tiempo de laborar en Sutherland

Menos de 6 Meses / 6 a 12 Meses / 12 a 24 meses / Más de 24 Meses

Instrucciones.

Lea atentamente cada uno de los siguientes enunciados y marque la respuesta que mejor describa su opinión con respecto de la misma, en base a los siguientes criterios:

Muy en desacuerdo – En desacuerdo – Ni en acuerdo ni en desacuerdo – De acuerdo – Muy de acuerdo

Compromiso

1. Me siento valorado como empleado dentro de la organización.
2. Disfruto ser parte de la organización.
3. Las personas dentro de la organización tienen un buen equilibrio entre el trabajo y su vida personal.
4. La moral se encuentra alta dentro de la organización.
5. Los empleados hablan muy bien de la organización.

Claridad

1. Recibo toda la información que necesito para realizar bien mi trabajo.
2. Tengo claro como el trabajo que realizo, contribuye a los esfuerzos totales de mi departamento.

3. Cuando necesito ayuda, puedo pedir sugerencias o ideas a otros compañeros en mi grupo de trabajo.
4. Las comunicaciones y relaciones interpersonales contribuyen a un mejor desempeño de la organización.
5. Las reuniones de equipo nos proporcionan la información necesaria para cumplir nuestras metas.

Normas y Políticas

1. Las reglas y políticas de la organización están bien definidas y son comunicadas de manera adecuada a todos los empleados.
2. Existen controles estrictos para el seguimiento de las políticas y reglas de la organización.
3. Los supervisores siempre están al pendiente de los empleados y supervisándoles de cerca.
4. Los supervisores toman acción cuando o se respetan las normas o políticas.
5. Las reglas y políticas de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo y al cumplimiento del mismo.

Confort Físico

1. La iluminación de mi área de trabajo es adecuada.
2. Tengo el espacio apropiado para hacer mi trabajo de manera cómoda.
3. La empresa tiene un aspecto moderno y elegante.
4. La temperatura en el área de trabajo es la adecuada.
5. El área de trabajo se encuentra bien ventilada.

Orientación a Objetivos

1. Comprendemos las necesidades específicas de nuestros clientes.
2. Nos enfocamos en ofrecer un servicio de alta calidad.

3. Realizamos nuestro servicio en el tiempo que nuestros clientes esperan.
4. Nuestro servicio cumple las expectativas de nuestros clientes.
5. Nuestros clientes generalmente reconocen que hacemos un buen trabajo.

Presión Laboral

1. No hay ninguna presión para mantenerse trabajando todo el tiempo.
2. Es raro tener un sentido de urgencia en el trabajo que realizo.
3. La gente puede darse el lujo de relajarse ocasionalmente.
4. No existe presión en el manejo del tiempo.
5. Puedo tomarme el trabajo con calma y aún así realizar mi trabajo.

Apoyo de Team Manager

1. Mi Team Manager se asegura que tenga metas claras para alcanzar.
2. Mi Team Manager me ofrece retroalimentación útil acerca de cómo ser más efectivo.
3. Mi Team Manager escucha las ideas, dudas y preocupaciones referentes al trabajo que realizo.
4. Mi Team Manager me representa un modelo laboral positivo a seguir.
5. Considero que mi Team Manager aprecia el trabajo que realizo.

Compensación

1. En esta empresa mientras mejor sea el trabajo realizado, mayor es el reconocimiento que se recibe.
2. Considero que mi Team Manager tolera demasiado a quienes tienen mal desempeño.
3. En esta empresa, aquellos que se desempeñan mejor en su trabajo pueden llegar a ocupar mejores puestos.
4. Recibo una paga justa por el trabajo que realizo.
5. Existe una diferencia adecuada entre la paga que reciben quienes tienen un buen desempeño de quienes no lo tienen.

Cohesión de Grupo

1. La gente de mi organización se esfuerza por ayudar a los nuevos empleados a sentirse cómodos.
2. La gente de mi organización tienen un interés personal y genuino en los demás.
3. Considero que mi opinión es valorada por mis compañeros.
4. Las personas dentro de la organización se consultan mutuamente cuando requieren ayuda o apoyo.
5. Es normal compartir conocimiento, experiencia e información entre los compañeros de la organización.

Tecnología y Capacitación

1. Mi departamento cuenta con las herramientas y tecnología necesarias para poder realizar correctamente nuestro trabajo.
2. Mi departamento cuenta con la capacitación y habilidades necesarias para poder realizar nuestro trabajo.
3. El equipo de cómputo y demás tecnología que utilizo, me permiten realizar mi trabajo correcta y eficientemente.
4. La capacitación y habilidades con las que cuento me permiten realizar mi trabajo correcta y eficientemente.
5. Nuestro equipo de cómputo y tecnología de apoyo son confiables y funcionan siempre que las necesitamos.

Finalmente, tome un momento por favor para dar alguna recomendación o sugerencia que considere importante para mejorar el desempeño de la organización o apartados que esta encuesta no haya tomado en cuenta.

GRACIAS POR TU APOYO Y VALIOSA COOPERACION, TODOS TUS COMENTARIOS SERAN TOMADOS EN CONSIDERACIÓN.

Anexo 4**Cuestionario de recaudación de datos de la organización**

- 1.- ¿Cuál es el giro de su organización?
- 2.- ¿Cómo surge la idea de crear esta empresa?
- 3.- ¿En que año otorgó la empresa su primer servicio?
- 4.- ¿Se realizó algún estudio de mercado antes de fundar la empresa?
- 5.- ¿La organización tiene establecida su misión y visión?
- 6.- ¿Cuales son los valores que maneja su organización en cuanto a empresa, empleados y servicios?
- 7.- ¿Cuál es el objetivo central de su organización?
- 8.- ¿Cuales son los objetivos que persigue la organización?
- 9.- ¿Cómo está formado el organigrama de su empresa?
- 10.- ¿Los miembros de la organización conocen la estructura organizacional?
- 11.- ¿Cuál es el principal servicio que provee su empresa?
- 12.- ¿Qué servicios secundarios provee su empresa?
- 13.- ¿Conoce cuales son los factores impredecibles que afectan el buen funcionamiento de la empresa?
- 14.- ¿Hay planes formales de crecimiento, innovación, capacitación en el corto, mediano y largo plazo?
 - a. Si la respuesta es si, ¿Cuáles son?
 - b. Si la respuesta es no, ¿Por qué?
- 15.- ¿Existen manuales de procedimientos?
- 16.- ¿Cómo describe el ambiente laboral en el que se encuentra inmersa su empresa?
- 17.- ¿Proporciona capacitación a sus empleados?
- 18.- ¿Se fomenta la educación y la auto-superación en su empresa?

- 19.- ¿En su organización se fomenta el trabajo en equipo?
- 20.- ¿Existe algún tipo de motivación e incentivos en su organización?
- 21.- ¿Cómo es la colaboración entre los miembros de su organización?
- 22.- ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de su organización?
- 23.- ¿Hay algún líder entre las personas que laboran en su negocio?
- 24.- ¿Existen documentos formales sobre el desempeño del servicio que proporcionan?
- 25.- ¿Los clientes retroalimentan información con respecto al servicio que proporcionan?
- 26.- ¿Que puntos considera como críticos o más importantes dentro de su empresa?
- 27.- ¿Que puntos considera que se deben mejorar?
- 28.- ¿Esta dispuesto a hacer cambios que mejoren su eficiencia organizacional?
- 29.- ¿Se han realizado anteriormente encuestas de Clima Organizacional dentro de la Organización?.
- 30.- ¿Que herramientas se utilizaron?
- 31.- ¿Se le dio seguimiento a los resultados?
- 32.- ¿Como se le dio seguimiento a los resultados?
- 33.- ¿Qué áreas de oportunidad se han identificado en la organización?

Anexo 5**Formato de entrevista****Personal operativo de Sutherland Global Services**

- 1.- ¿Qué opina usted de su organización?
- 2.- ¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?
- 3.- ¿Qué opina usted de su Team Manager?
- 4.- ¿Esta usted satisfecho con el desafío que le representa su trabajo?
- 5.- ¿Cómo se definen los objetivos de trabajo?
- 6.- ¿Cómo se siente usted con respecto a la presión en el trabajo?
- 7.- ¿Conoce usted sus responsabilidades y la de sus compañeros de trabajo?
- 8.- ¿Conoce usted el reglamento y políticas de la organización?
- 9.- ¿Qué tanta libertad le da la organización para realizar su trabajo?
- 10.- ¿Se siente usted cómodo con el ambiente y mobiliario que la organización le proporciona?
- 11.- ¿Considera la paga que recibe justa por el trabajo que realiza?
- 12.- ¿Considera usted que las capacitaciones y la tecnología que le proporciona la organización son suficientes para realizar su trabajo?