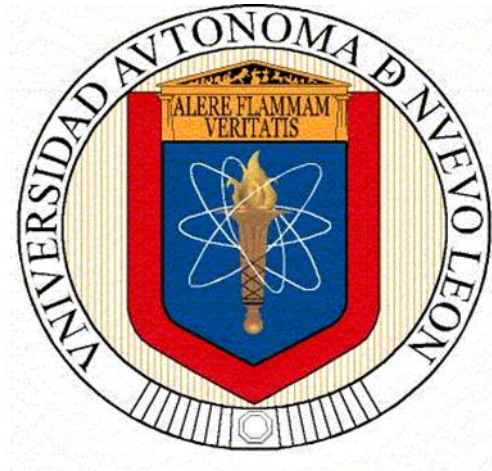


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA CON GIRO
DE MARKETING Y PUBLICIDAD”**

PRESENTA

LIC. ARTURO JONATHAN AMARAL ARÉVALO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRIA
EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA CON GIRO DE
MARKETING Y PUBLICIDAD”**

PRESENTA

LIC. ARTURO JONATHAN AMARAL ARÉVALO

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRIA EN
PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA
LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTORA

MTRA. MIRIAM CRISTINA DECANINI CEPEDA

ASESORES

**DRA. AURORA MOYANO
DR. FERNANDO GÓMEZ TRIANA**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MARZO, 2016

AGRADECIMIENTOS.

Quiero agradecer primeramente a Dios por la oportunidad que me ha dado de crecer aprender y vivir experiencias inolvidables en estos 2 años de maestría, ya que he aprendido que sin su bendición las cosas no podrían pasar de la mejor manera para todos, en segundo lugar quiero agradecer a mis padres, por todo el apoyo que me han dado durante toda mi vida y las facilidades que me dieron para estudiar una carrera y luego una maestría, apoyándome incondicionalmente en todas mis decisiones, en tercer lugar a mi novia con la que he formado el mejor equipo en mi vida, en la que he podido confiar y me ha ayudado en muchas etapas de mi vida, siendo parte fundamental en la maestría porque ella me apoyo y ayudo en este proyecto. En cuarto lugar a mis amigos con los que hice equipo de trabajo, siguiendo un proceso que lleva creciendo desde licenciatura, fueron un apoyo académico y más allá de la escuela como ha sido desde hace 8 años. Agradezco a mis maestros que realizaron lo mejor que podían hacer ara trasmitirnos conocimientos tanto en el plano educativo como personal. A mis amistades y familiares porque aunque directa o indirectamente estuvieron apoyando y sosteniéndome en este caminar de esta etapa de mi vida. Y pos ultimo pero no menos importante a mi directora de tesis que estuvo apoyándome e instigándome a terminar esta labor que fue nueva para mí, dándome cátedra de aspectos que no conocía, presionando, regañando, comprendiendo e impulsando a que terminara esta obra con la que culmino un logro más en mi vida.

ÍNDICE.

Resumen.....	4
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	7
Capítulo 3: Metodología.....	17
3.1 Diseño:	
3.2 Hipótesis	
3.3 Operacionalización de variables	
3.4 Participantes:	
3.5 Escenario o ambiente	
3.6 Instrumentos	
3.7 Procedimiento	
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	19
Capítulo 5: Conclusiones.....	25
Bibliografía.....	30
Anexos.....	32

RESUMEN.

El presente trabajo tiene la finalidad de diagnosticar el clima organizacional de una institución de giro de marketing y publicidad. Así mismo proponer unas propuestas de mejora para las áreas de oportunidad descubiertas en la empresa.

La intención es demostrar la importancia del clima organizacional y evaluar diferentes aspectos de la misma relacionados con el clima organizacional como lo son la motivación, compensaciones, trabajo en equipo, manejo de conflicto y comunicación.

Se utilizara una escala tipo Likert con la cual se planea medir estas áreas, se aplicó todos los miembros de la empresa para saber la percepción que tenía cada persona acerca del clima organizacional que si vive en dicha institución, para posteriormente utilizar los resultados para hacer recomendaciones.

Las conclusiones a las que se llegaron es que en los aspectos de las compensaciones y la comunicación se ven afectados, principalmente en el primer punto ya que la percepción de los trabajadores es que el trabajo que realizan no es recompensado de una manera justa, por otro lado en el punto de la comunicación se ve afectada entre departamentos ya que con el personal del mismo departamento reflejan tener una buena comunicación. Otro punto importante a resaltar es que la motivación extrínseca está en un lugar a punto de llegar a lo crítico.

Los factores fuertes son la motivación extrínseca ya que la percepción de los trabajadores es que las actividades representan un reto constante para ellos y tiene un sentido de responsabilidad para resolver problemas, también la comunicación que existe entre jefe directo y grupo de trabajo es positiva, así como la claridad en metas y objetivos con las que se labora.

Las propuestas de mejora van en relación con mejorar la comunicación entre departamentos, fomentar la convivencia y unión de los miembros de la empresa y realizar un tabulador para compensaciones más justas.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

En la actualidad las empresas son un elemento muy importante en la sociedad en la que vivimos, debido a que en ellas se gesta la fuente de trabajo de la gran parte de las personas, también es donde una persona pasa una gran parte de su día. Las empresas están conformadas por personas, que persiguen un fin común y cada miembro de esta posee una actividad o rol específico a desarrollar.

Cada persona es distinta a las demás, tanto física como mentalmente y no existen 2 personas iguales en este mundo. Como las empresas están formadas por grupos de personas y todas estas son diferentes en sus creencias y valores, esto puede dar pie a la dificultad de relacionarse entre ellos. Para esta situación las empresas cuentan con una cultura, compuesta de visión, misión, valores, costumbres, normas etc. Con esto se trata de regir el comportamiento del personal dentro de las empresas. Pero hay un componente muy importante que es el clima organizacional que este se genera con la interacción de las personas dentro de la empresa, por lo tanto si la empresa no tiene bien clara su cultura y no la esté reforzando y promoviendo constantemente, esta pasa a segundo término y el clima organizacional afectará el comportamiento de los individuos dentro de la empresa, esto puede afectar de una manera positiva o negativa según sea el caso.

Las personas son la parte más importante de una empresa, que como mencionamos antes, la productividad de una empresa debido a que aunque las empresas tengan los procesos más eficientes, la mejor maquinaria o la tecnología más avanzada, el factor humano siempre tendrá un peso de mayor jerarquía por la razón de que si este factor no está funcionando de la mejor manera será muy complicado que la empresa tenga el desempeño deseado. De ahí la importancia del clima laboral, ya que las personas entre mas

cómodas se sientan en su trabajo, lo realizarán de una forma más eficiente y eficaz.

1.2 Justificación de la investigación.

Siendo el factor humano primordial para la productividad de una empresa, y el término clima organizacional engloba el comportamiento y la forma de percibir de cada sujeto el ambiente y la comodidad que siente dentro de su trabajo, es necesario que las empresas conozcan esta percepción de sus trabajadores por medio de la evaluación del clima laboral, con esto podrán conocer las áreas de oportunidad que tiene y plantearse planes de acción para mejorar dichas áreas. Todavía es más importante la evaluación del clima organizacional si se están reportando incidentes en la empresa como baja en la productividad, rotación del personal, conflictos personales entre trabajadores ya que todos estos factores están estrechamente ligados a la percepción que tiene una persona de su trabajo y la comodidad que siente al estar laborando.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

En la empresa Aga Marketing, está a menudo suceden conflictos entre su personal, los mismos trabajadores refieren que existen diferencias entre los compañeros, también la empresa está atravesando por una baja en su productividad. Estas 2 áreas en las que la empresa está teniendo dificultades pueden estar estrictamente relacionadas con el clima organizacional, específicamente en los aspectos del papel de la motivación intrínseca y extrínseca refiriéndonos al desempeño que llegan a tener los empleados y a la comunicación, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo con respecto al tema de los conflictos que están teniendo los empleados.

Es necesario evaluar el clima organizacional de la empresa para conocer si algunos de los factores mencionados están repercutiendo directamente en cualquiera de las 2 áreas en las que la empresa está refiriendo complicaciones para poder plantear propuestas de mejora a la organización.

1.4 Objetivo general:

- Evaluar el clima organizacional de la empresa Aga Marketing.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

- Valorar la motivación extrínseca e intrínseca de la empresa.
- Estimar el grado de manejo de conflictos que existe en la empresa.
- Calificar la toma de decisiones en la empresa.
- Precisar el nivel de comunicación de la empresa.
- Elaborar una propuesta de intervención.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Desarrollo histórico del comportamiento organizacional.

El clima organizacional tiene su sentido de ser ayudar a las organizaciones para que mediante la superación de las personas, consiguieran la calidad total en la producción de bienes y en la prestación de servicios. Este tiene su origen en la etapa posterior a la revolución industrial, que partió la búsqueda de medidas para mejorar las condiciones laborales, el rendimiento de los trabajadores y la productividad empresarial.

(Luthans, 1998)

Manejaremos 3 tipos de teorías que se fueron desarrollando a través del tiempo y como toda teoría esta echa para evolucionar se ha ido modificando con aportaciones con el tiempo.

1. La teoría clásica

A lo largo de la historia, los administradores, propietarios o directivos empresariales han mostrado gran preocupación por el desempeño de los empleados, así como por los grupos que colaboran en sus organizaciones. A la par del progreso, la complejidad de las organizaciones también fue en aumento, lo que generó mayor inquietud por parte de los estudiosos del

campo de la administración, quienes ante una necesidad palpable al interior de sus empresas iniciaron investigaciones más profundas y sistemáticas acerca del comportamiento humano, y otros más, notaron que era posible y necesario diseñar la estructura de una organización siguiendo algunos principios y una lógica apropiada. Estos hechos dieron pie a los primeros estudios realizados sobre el clima y el comportamiento organizacional (Hodgetts y Altman 1994).

Debido a que algunos investigadores usaron herramientas matemáticas y analizaron tiempos y movimientos con base en una metodología científica, se le conoce como administración científica. Sin embargo, los administradores científicos dejaron de lado el análisis cuidadoso de la conducta de los individuos y de los grupos de empleados, ya que, en primera instancia, se les consideró como un engrane más de la maquinaria de la organización, susceptible de ser desechado y sustituido. (Davis, Keith y Newstrom, 1991).

La segunda corriente de la teoría clásica se denomina dirección administrativa, donde los directivos empresariales preocupados por el desempeño y la productividad laboral buscaron y desarrollaron algunos principios de administración particularmente enfocados al recurso humano, según David, Keit y Newstrom (1991):

1. La autoridad y la responsabilidad deben ser iguales; no se puede tener una sin la otra.
2. Las metas de la organización deben tener prioridad sobre las de los individuos o grupos de empleados.
3. La remuneración del personal debe ser justa y estar relacionada con los esfuerzos coronados por éxito.
4. Todos deben tener exclusivamente un solo jefe.
5. Para preservar la integridad de la jerarquía, la comunicación debe seguir canales formales, a menos que se tenga el permiso superior inmediato para atravesar la línea de la organización.

Los teóricos como Merton y Weber señalaban que el hombre era impredecible, por lo que sería necesario tener un control jerárquico rígido y un alto grado de especialización en las tareas, con el fin de evitar alteraciones en los resultados planeados por la empresa. No toman en cuenta la organización informal que se presenta en toda organización humana. La organización informal se conforma de todas las conductas, comunicaciones e interacciones que se presentan entre los individuos de una empresa y que no están plasmadas en su organigrama formal (Davis, Keith y Newstrom, 1991).

2. La teoría relaciones humanas.

Los estudios se iniciaron en 1924 en la empresa Hawthorne Works de la Western Electric Company, cerca de Cicero, Illinois. El estudio original pretendía evaluar el efecto de la iluminación en la producción. Después de dos años y medio, los investigadores no lograron saber qué efectos tenía la iluminación en la productividad; sin embargo, la producción aumentó tanto en los grupos de control como en los de prueba. Al parecer, los factores sociales tenían más peso que cualquier otro elemento. Así, en un tercer grupo de estudios, los investigadores descubrieron que el desempeño, la posición y el nivel de trabajo del individuo dentro de la organización estaban determinados no solamente por la persona misma, sino también por los miembros del grupo con quien colabora. El compañerismo tenía una influencia muy significativa en el desempeño individual. Posteriormente, en otra fase del estudio se encontró que existían códigos o pautas de conducta que las personas debían respetar si deseaban ser aceptados como miembros de un grupo. Esta teoría hizo reflexionar respecto al hecho de que tratar al hombre como un objeto era cosificarlo, es decir, darle nivel de una "cosa" y quitarle dignidad. Apoyaban la premisa de que los trabajadores son seres humanos inteligentes, con voluntad autónoma, con capacidad para socializar, con sentimientos propios y que desean ser tratados con mayor consideración (Hodgetts y Altman, 1994).

3. La teoría moderna.

Para esta teoría el administrador no debía dedicarse a controlar a los trabajadores, sino facilitar el desarrollo de sus actividades. Dando continuidad a las investigaciones de Hawthorne, los teóricos modernos fundamentan sus estudios en los siguientes conceptos: primero, a los trabajadores no les desagrada inherentemente el trabajo; desean contribuir a la fijación y al logro de objetivos en los que hayan participado; segundo, una mayoría de personas está en capacidad de ejercer la autodirección, el autocontrol y una gran creatividad. Para estos teóricos existen algunas reglas básicas que deben seguir los administradores para hacer más eficiente una organización:

1. El administrador tiene como función esencial hacer uso eficaz de sus recursos humanos de ilimitada capacidad.
2. El administrador debe procurar crear un ambiente en el que todos los trabajadores puedan contribuir hasta el máximo de sus capacidades.
3. El administrador debe promover una participación total en cuestiones importantes, así como también debe alentar el desarrollo de la autodirección y al autocontrol de los subordinados.

2.2 Sobre el concepto del comportamiento organizacional.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes (Chiavenato, 2007).

El clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, de tal manera que podemos hablar del clima en una organización en función del contexto, de la estructura, de los procesos que se

desarrollan en la organización, de las personas que lo componen, etc. (Rodríguez, 2004).

El nombre de clima organizacional, se debe gracias al ambiente interno entre los miembros de una organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o a las barreras de satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizado por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (Chiavenato, 2007).

Por otra parte, Torrecilla (2005) asevera que el clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, entre otras.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etcétera.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, entre otras.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa (Torrecilla, 2005).

2.3 Características y funciones del clima organizacional.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar (Torrecilla, 2005).

1. Tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
2. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima negativo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores

Torrecilla (2005) refiere que: “es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes”.

En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable. En el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Litwin y Stinger (1999) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

- Estructura: esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado, positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- Responsabilidad: es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho; es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización: los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización, y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical como horizontal. Estándares: dimensión que habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- Conflicto: es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización. La comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.
- Identidad: es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.4 Tipologías del clima organizacional

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Rensis Likert (1961, 1967) sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otras. Éstas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert (1961) indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la

productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en el clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert (1961) es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert (1961) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

- Sistema I Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- Sistema II Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- Sistema III Consultivo. Éste es un sistema organizacional en que existe mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es

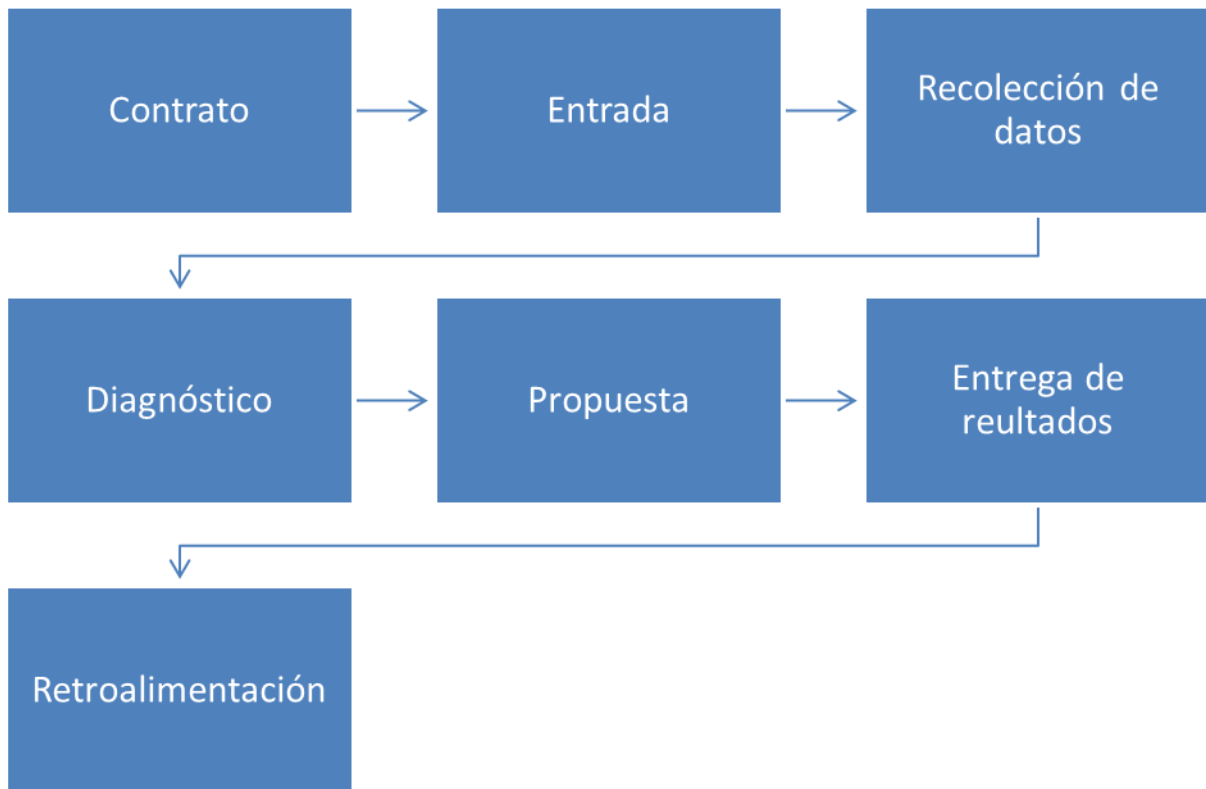
delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- Sistema IV Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño:



3.2 Hipótesis:

La motivación es el área que más influye en el clima laboral

3.3 Participantes:

Sujetos: 28 participantes, 17 de sexo masculino y 11 de sexo femenino, de entre 20 y 63 años de edad, estudios desde secundaria hasta maestría.

3.5 Escenario o ambiente:

Instalaciones de la empresa Aga Marketing, cubículo con de 5mX5m, con buena ventilación, clima agradable.

3.6 Instrumentos:

Se utilizó una escala tipo Likert que constaba de 5 categorías, las secciones estaba formada por 5 ítems cada una. Las categorías son: comunicación, trabajo en equipo, motivación, manejo de conflicto y compensaciones. Cada reactivo contaba con 4 opciones de respuesta, donde se seleccionó la respuesta que con la que más concordara el participante, entre mayor fuera la puntuación, mejor clima laboral había.

3.7 Procedimiento:

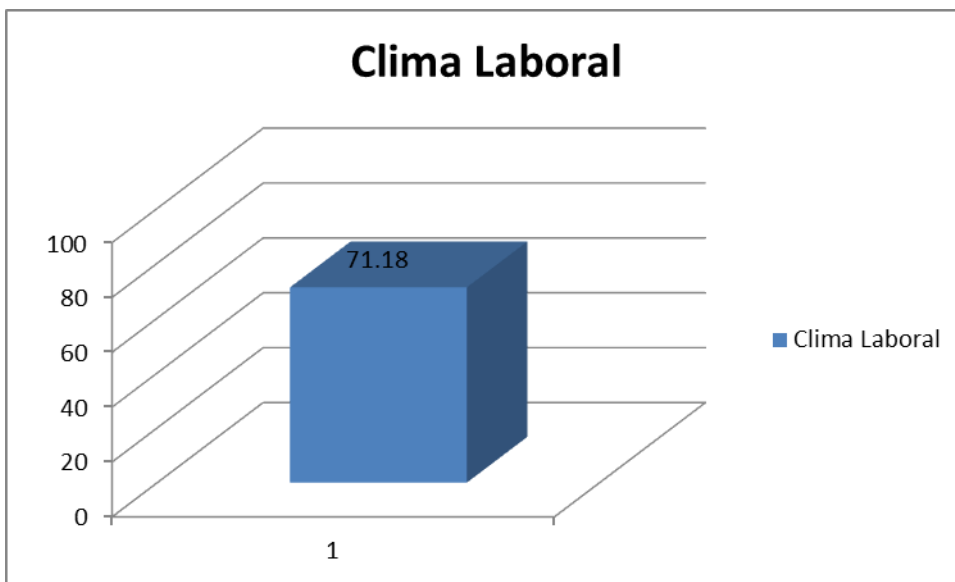
- Obtención de la información de la organización.
 - Se realizó un acercamiento a la empresa donde lo primero que se hizo fue conocer los procesos que se aplicaban en cada departamento de la empresa.
 - Se realizó un sondeo con una muestra de trabajadores de los distintos departamentos para conocer cuáles eran los temas de más relevantes desde su punto de vista.
 - Se conversó con los gerentes de operaciones y gerente general para conocer la opinión que tenían acerca de la situación actual de la empresa y sus trabajadores.
 - En base a la información recabada, se elaboró un instrumento cuantitativo que constaba de 5 áreas (toma de decisiones, comunicación, manejo de conflicto, motivación y compensaciones) que estaban formadas por 5 reactivos cada una.
- Aplicación de un instrumento cuantitativo para evaluar el clima laboral, el cual se aplicó a todos los trabajadores de la empresa así como a los socios comerciales.

- Realización de un diagnóstico con la información obtenida, la cual se analizó de forma cuantitativa y arrojó un resultado en las diferentes áreas evaluadas y un resultado en general del clima laboral de la organización.
- Preparar una propuesta de intervención.
- Ofrecer retroalimentación a la organización de la información obtenida por medio de un documento en Word donde se especifique todo lo trabajado.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

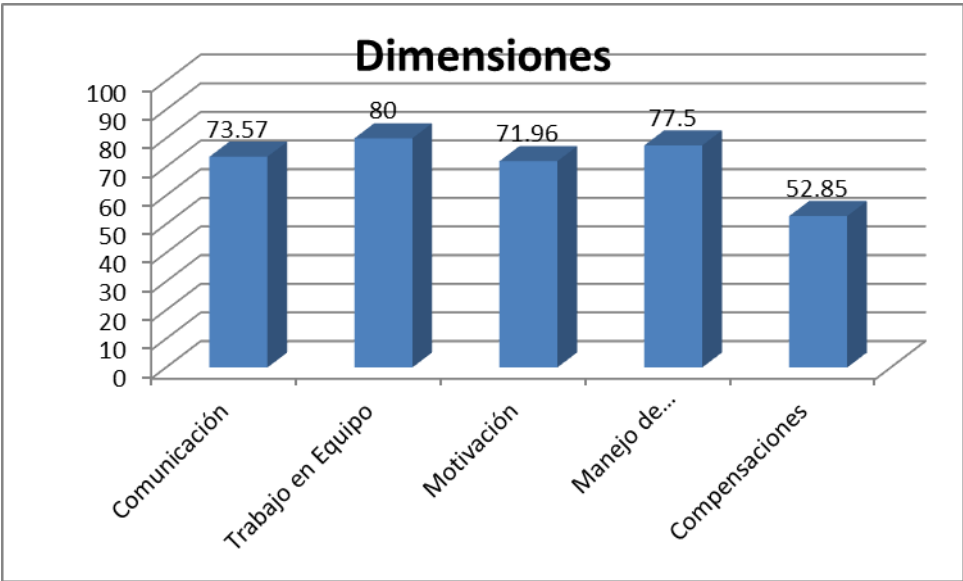
Graficas

En la presente tabla 4.1 se presenta de manera general el clima laboral de la empresa. Obteniendo un promedio de los 5 factores que se evaluaron y arrojando como resultado un 71.18% en el clima laboral.

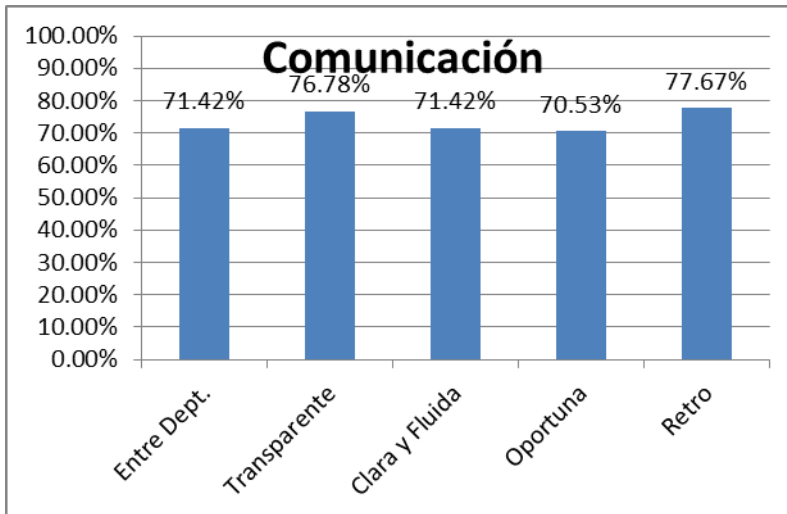


En la tabla 4.2 se pueden observar la calificación general de cada área que se en la empresa. El área con un puntaje más alto fue la de trabajo en equipo con un 80%, mientras que el área mas afectada en cuanto la evaluación es la de compensaciones ya que se encuentra en una situación critica con 52.85%. Respecto a las demás áreas arrojaron un promedio estable como manejo de

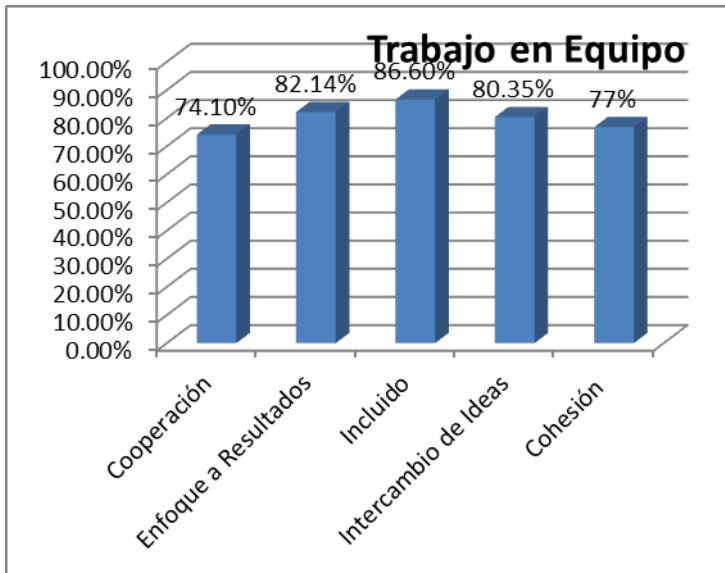
conflicto 77.50%, comunicación 73.57% y motivación es el área que puede caer en una situación crítica 71.96%



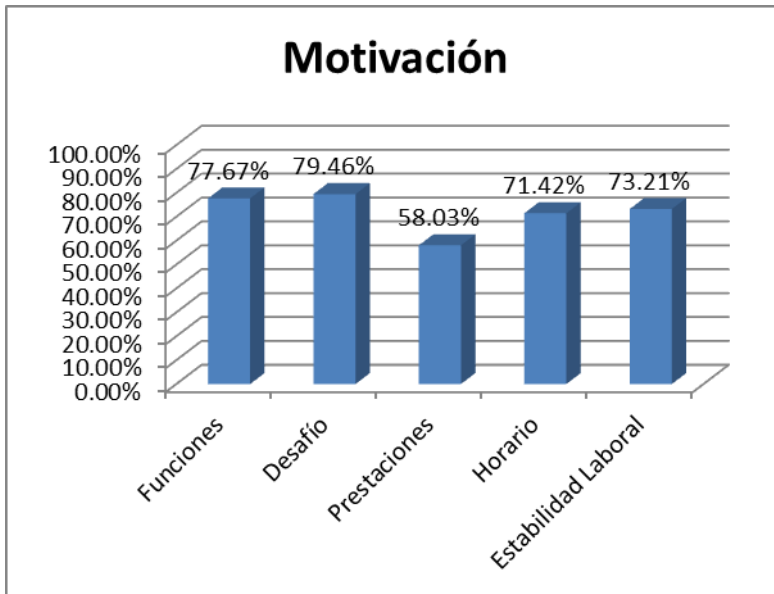
En la tabla 4.3 se desglosa cada factor que se evaluó en el área de comunicación, donde se puede observar que el factor de retroalimentación y el de transparencia están un nivel muy cerca de lo satisfactorio. Con respecto a los factores de comunicación entre departamentos, claridad y fluidez de la comunicación y lo oportuno de la misma tienen un promedio regular estando cerca de caer en un estado crítico. En la tabla se refleja que la comunicación entre departamentos es un área muy afectada por el tiempo y la forma en la que se da en la cual también recae el factor de comunicación oportuna y la claridad con la que se proporciona. Con respecto a la comunicación en el mismo departamento se refleja una mejor manera ya que la retroalimentación que se proporciona y la transparencia de la misma arrojan resultados elevados.



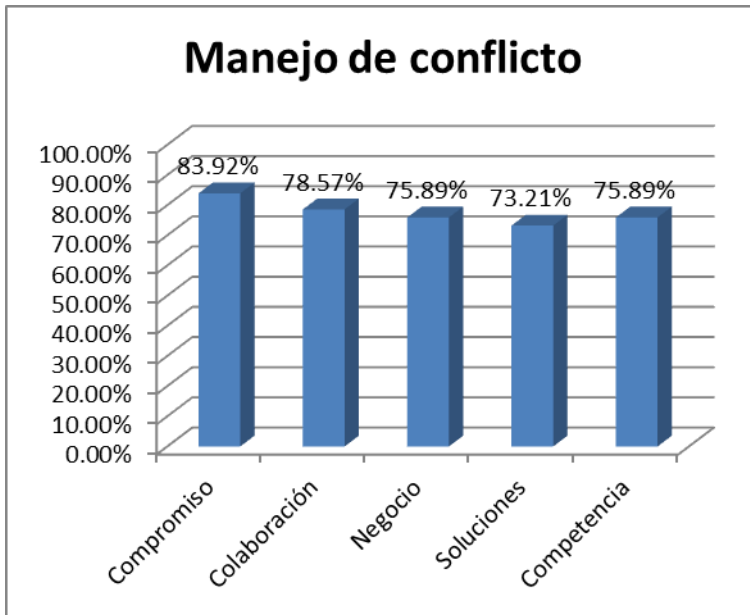
Con respecto a la tabla 4.4 se evaluó el factor de trabajo en equipo, en lo que respecta esta área es estable debido a que la percepción del equipo de trabajo es que existe apoyo e inclusión en su mismo departamento y que se les da la oportunidad de opinar sobre sugerencias que ellos creen que se pueden hacer, por otro lado se aprecia que la percepción de los trabajadores es que tiene metas muy claras y que trabajan sobre las mismas. Los factores de cohesión y cooperación se encuentran ligeramente por debajo de los otros factores, pero se pueden considerar aceptables.



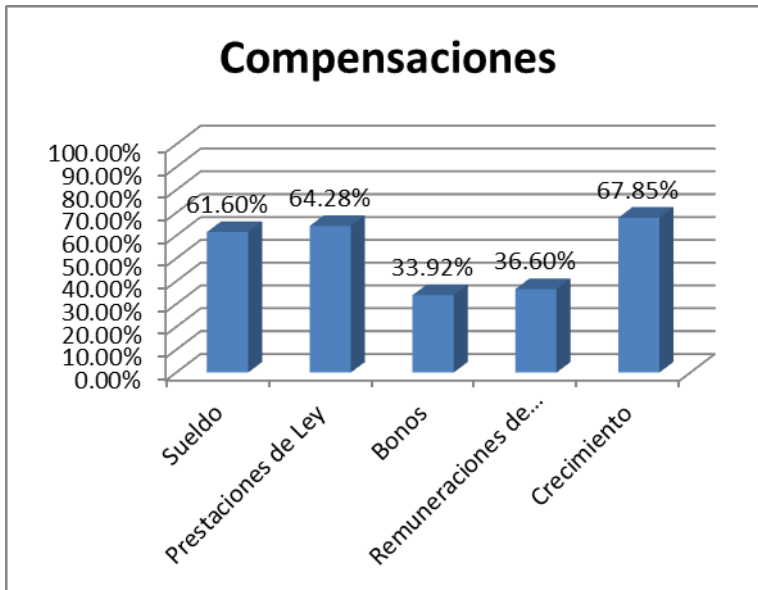
En la tabla 4.5 se aprecia la percepción de la motivación que tiene el equipo en cuanto a la motivación que para realizar las actividades del trabajo, en la grafica podemos observar que en cuanto a las actividades y el desafío que representa el trabajo es motivante para los empleados, con respecto a los factores asociados a la estabilidad laboral no se sienten del todo seguros en la empresa ya que se encuentra la calificación se encuentra ligeramente sobre el promedio aceptable, el horario de trabajo es una situación que esta afectando a los trabajadores ya que su presepción es cerca de caer en un estado critico debido a los horarios de trabajo que se manejan, las consecuencias que tienen por retardos y la no remuneración de las horas extras, remuneración del trabajo es el factor que se encuentra en un estado critico deido a que la percepción de los trabajadores lo califican de una manera muy baja.



Con respecto a la tabla 4.6 en el manejo de conflicto se observa que aceptable nivel de compromiso de parte del personal con respecto a utilizar los recursos que posee cada integrante en pro de solucionar los problemas para la empresa, la colaboración es otro factor que está en un punto casi recomendable, y en cuanto a los factores de competencia y negociación se encuentran en un índice estable, en el factor de soluciones existe un índice más bajo pero sigue estando en un punto estable.



En la tabla 4.7 se evaluó el área de compensaciones en la cual se arrojaron resultados críticos en todos los factores que se evaluaron según la percepción de los trabajadores. La opinión de los trabajadores en general es que las recompensas por actividades extras al trabajo o los bonos que se les proporcionan no son satisfactorios para ellos, ya que no se les recompensa por aumento de carga de trabajo o la necesidad de trabajar horas extras, en el punto del sueldo y las prestaciones percibidas por el personal se observa que el personal no está satisfecho con lo que se les proporciona debido a que creen que el trabajo es más pesado de lo que se les remunera, en el punto de crecimiento de trabajo existe una percepción de la dificultad para crecer por el hecho de que los puestos son fijos y los jefes tienen años trabajando para la empresa.



CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusión central:

En general el clima organizacional en la empresa Aga Marketing es estable ya que se encuentra en un 71%, teniendo fortalezas y áreas de oportunidad dependiendo de los factores que se evaluaron. Como todas las empresas no hay alguna que sea perfecta y que exista un 100% en el clima laboral, siempre habrá cosas que se pueden mejorar y fortalezas que se necesitan reforzar.

Durante el proceso el personal se mostró dispuesto a participar y a opinar sobre los factores evaluados, también esto ayudo de una manera de catarsis ya que en pláticas de retroalimentación de la escala expresaron que se sintieron escuchados

y motivados a que se pudieran realizar cambios en la empresa para mejorar el clima organizacional de la misma.

A modo resumido las fortalezas y áreas de oportunidad que se obtuvieron en base al diagnóstico realizado por los resultados del instrumento y las observaciones que se realizaron son las siguientes:

Fortalezas

- Integración de los miembros de cada departamento.
- Motivación a en los departamentos al intercambio de ideas entro los miembros.
- Retroalimentación por parte del jefe directo con su equipo de trabajo.
- Enfoque a resultados por medio de metas específicas.
- Motivación intrínseca de los trabajadores con respecto al desafío que representa su trabajo y las actividades que realiza.
- Disposición de los empleados a resolver conflictos de trabajo.
- Sentido de pertenencia de jefes y personal con mayor atigüedad.

Áreas de oportunidad

- Comunicación entre departamentos.
- Tiempo y forma en la que se comunican los departamentos.
- Percepción de la estabilidad laboral en la empresa.
- Horarios de trabajo extensos.
- Horas extras no remuneradas y sanciones en cuestión a retardos.
- Sueldo bajo en comparación con carga de trabajo.

- Prestaciones por debajo de las expectativas.
- Crecimiento laboral.
- Diferencias personales entre miembros de departamentos.
- Deficiente sentido de pertenencia en los trabajadores con poca antigüedad.

Propuestas de mejora

Acciones	Propósito
<p>-El de cada semana que un miembro del personal del equipo, se le extenderá la invitación a todo el personal para destinar 20 min para felicitar, convivir y partir el pastel.</p> <p>-El primer viernes de cada mes la hora de comida se extenderá a 2 horas y se citará a todo el personal para convivir y compartir los alimentos.</p> <p>-Un sábado antes del día del niño se citará a una convivencia familiar a tolo el personal en una quinta con transporte para los mismos.</p>	<p>- Integrar al persona en los momentos importantes de cada persona.</p> <p>-Fomentar la convivencia entre departamentos.</p> <p>-Integrar a las familias del personal con la intención de fortalecer la unión del equipo.</p>
<p>-Realizar un tabulador de sueldos y compensaciones para cada puesto de la empresa.</p> <p>-Compensar el tiempo invertido en horas extras.</p>	<p>-Establecer un pago justo para el personal según su puesto-</p> <p>-Cambiar la percepción de "injusticia" del manejo de las horas extra.</p>

<p>-Establecer un plan de capacitación y desarrollo personal y laboral.</p>	<p>-Compensar la remuneración económica por medio del crecimiento intelectual y persona.</p>
<p>-Taller de comunicación efectiva</p> <p>-Cambio en la metodología de la comunicación y evaluación en las juntas mensuales.</p> <p>-Curso de mediación para jefes de departamentos.</p> <p>-Cambio de actividades por un día al año.</p>	<p>-Proporcionar de herramientas para que el personal evitar los errores de comunicación.</p> <p>-Evitar discusiones y exponer ante todos los resultados negativos de los miembros del personal, realizar juntas efectivas.</p> <p>-Dotar de recursos a los jefes de departamentos para llegar a acuerdos de una manera eficaz.</p> <p>-Crear empatía con los compañeros y conocerá las actividades y problemáticas de cada actividad.</p>

5.2 Mi aprendizajes

La experiencia de enfrentarte a diferentes personas y factores para poder realizar una evaluación. Aunque la mayoría del personas estaba dispuesto a cooperar y colaborar con el diagnostico, existía una minoría que no se prestaba para esa situación entonces fue toda una experiencia lidiar y manejar a las diferentes personas y distintas formas de ser.

También el llegar a ofrecer y vender un servicio fue una experiencia enriquecedora donde el director se mostró interesado en poder obtener la información necesaria y tener un plus en su organización.

En cuanto a resultados fue muy interesante ver como la perspectiva de 2 sectores de la población era muy marcada, por un lado los jefes que son las personas que tenían más antigüedad en la empresa se notaba su sentido de pertenencia y el cariño que sentían para su trabajo y por otro lado el grupo de jóvenes que tenían menos tiempo en la empresa, que querían mejoras económicas y de desarrollo, mostrando un bajo sentido de pertenencia a la empresa pero a pesar de eso una responsabilidad de hacer su trabajo.

La influencia que tiene el clima organizacional en las organizaciones es determinante para la producción de la misma organización y para la calidad de vida que llevan los trabajadores por eso es un punto importante.

Ya para finalizar compruebo cada vez más que la frase cada cabeza es un mundo es totalmente cierta ya que se trabajó con la percepción que tenían las personas con respecto a su trabajo y esa es determinante y fundamental en todos los aspectos de la vida de las personas.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aamodt, M.G. (2010). *Psicología Industrial Organizacional*. Mexico, D.F. Wadsworth Cengage Learning.
- Atkinson, W. (2000). When stress wont go away. *HR Magazine*, 45(12), pp. 104-110.
- Bolino, M.C. y Turneley, W.H. (2005), The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and workfamily conflict. *Journal Applied Psychology*, 90(4), pp. 740-748. Brookings, Bolton, Brown y
- McEvoy (1985). Self-Reported Job Burout Among Female Human Service Professionals. *Journal of Occupational Behavior*, pp. 143-150.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Urnout in Human Service Organization*. Nueva York. Praeger.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos (Octava Edición)*. México, D.F. McGraw-Hill. Codo W. y Colaboradores. (2007). *Salud Mental y Trabajo*. México D.F. Plaza y Valdez.
- Commerce Clearing House (2007). *2007 CCH unscheduled absenteeism survey*. Riverwoods, IL: Autor.
- Cordes, C.L. y Dougherty, T. W. (1993). Review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), pp. 621-656.
- Davis y Newstrom. (1997). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México.
- McGrawHill. Davis, Keith y Newstrom. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (Octava edición). México. McGraw-Hill
- Elias, M. (1997). Mood a stroke risk factor: Depression may be prelude. *USA Today*, mayo, pp. A1.

- Figley, C.R (1997), Burnout in Families: The Systematic Costs of Caring, Boca Raton: CRS Press.
- Hodgetts y Altman (1994). Comportamiento en las organizaciones. Mexico D.F.
- Mc Graw-Hill. Holden, M. (1998). Positive politics: Overcoming office politics and fast-track your career. Warriewood, Australia: Business & Professional Publishing.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life. Nueva York: Basic Books.
- Miller, B. K. Rutherford, M, A. y Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of Organizational Politics: A Meta-Analysis of Outcomes. Journal of Business and Psychology, 22, pp. 209-222.
- Robbin, Stephen. (1999). Comportamiento Organizacional. México.
- Prentice Hall. Robbins, Sthepen. (1996). Comportamiento Organizacional. México.
- Prentice Hall Rodríguez M. Ramírez P. (2004). Psicología del Mexicano en el Trabajo. (Segunda edición). México D.F. Mc GrawHill.
- Smith, M. (enero, 2003b). Repetitive Motion Injuries and Workers Compensation. IPMA News, p.9.
- Torrecilla, O. D. (2005) "Clima organizacional y su relación con la productividad laboral", documento de cátedra, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C. de Mendoza Argentina

ANEXOS.



ANEXO 1.

Encuesta de Clima Organizacional

- Notas Aclaratorias: La información de campo obtenida en esta encuesta será utilizada con propósitos académicos para la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional. Los datos e información recabada serán confidenciales y sin fines de despido.

Fecha: _____

- Datos generales:

Sexo: _____

Antigüedad en la empresa: _____

Edad: _____

Puesto: _____

I. Marca con una X la respuesta con la que estés de acuerdo de las siguientes preguntas.

	Dimensión: Comunicación	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
1	Existe una buena comunicación entre departamentos (ejes, áreas, etc.) para trabajar ciertas actividades.	1	2	3	4
2	Se maneja de forma transparente la información.	1	2	3	4
3	La comunicación es clara y fluida .	1	2	3	4
4	La comunicación se maneja de manera oportuna .	1	2	3	4
5	La retroalimentación se ofrece de manera directa.	1	2	3	4
Fortalezas.-		Áreas de oportunidad.-			
Comentarios.-					

	Dimensión: Trabajo en equipo	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
1	Se hace presente la cooperación en el equipo de trabajo.	1	2	3	4
2	En el equipo de trabajo se hace presente el enfoque a resultados .	1	2	3	4
3	El equipo de trabajo me hace sentir incluido .	1	2	3	4
4	Se respeta el intercambio de ideas en el equipo.	1	2	3	4
5	Se hace presente la cohesión en el equipo.	1	2	3	4
Fortalezas.-		Áreas de oportunidad.-			
Comentarios.-					
	Dimensión: Motivación	Nada motivado	Algo motivado	Motivado	Muy motivado
1	Las funciones que realizo en la organización me hacen sentir:	1	2	3	4
2	El desafío que implica el desarrollo de mi puesto me hace sentir:	1	2	3	4
3	El programa de presentaciones que me ofrece la organización me deja:	1	2	3	4
4	Con el horario asignado de trabajo me siento:	1	2	3	4

5	La estabilidad laboral que me brinda la organización me hace sentir:	1	2	3	4
Fortalezas.-		Áreas de oportunidad.-			
Comentarios.-					
	Dimensión: Manejo de conflicto	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	Mi actitud del compromiso es:	1	2	3	4
2	El sentido de colaboración es:	1	2	3	4
3	La actitud de negocio es:	1	2	3	4
4	La creación y desarrollo de soluciones es:	1	2	3	4
5	El sentido de competencia es:	1	2	3	4
Fortalezas.-		Áreas de oportunidad.-			
Comentarios.-					
	Dimensión: Compensaciones	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	El sueldo que percibo cubre mis necesidades básicas.				
2	La organización me ofrece las prestaciones de ley .				

3	Se otorgan bonos extras por cumplimiento de indicadores.				
4	Se remuneran las actividades extras realizadas en esta organización.				
5	Existe un crecimiento laboral dentro de la empresa.				
Fortalezas.-		Áreas de oportunidad.-			
Comentarios.-					