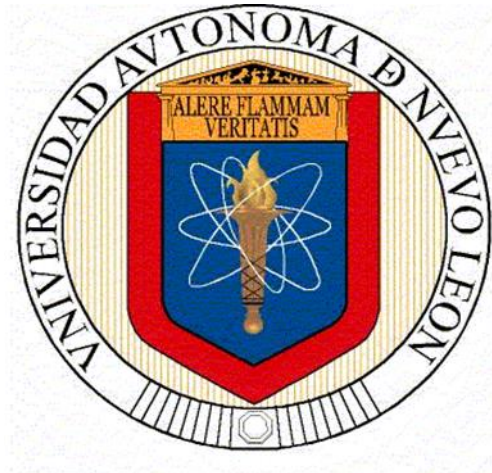


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**DETECCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL PROCESO DE  
INTEGRACIÓN DE DOS OFICINAS COMERCIALIZADORAS  
DEL NORESTE DEL PAÍS**

**PRESENTA**

**LIC. BRENDA BERENICE CHAPA CARRILLO**

**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**



**DETECCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN EL PROCESO DE  
INTEGRACIÓN DE DOS OFICINAS COMERCIALIZADORAS  
DEL NORESTE DEL PAÍS**

**PRESENTA**

**LIC. BRENDA BERENICE CHAPA CARRILLO**

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

**ASESOR**

**DRA. RAQUEL RODRÍGUEZ GONZÁLEZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**MARZO, 2016**

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

Primero que nada le agradezco a mi Dios por darme la vida y tantas bendiciones como mi familia, mi esposo y el poder estudiar y trabajar. Así como a la Virgen María por su amor.

Este proyecto está dedicado principalmente a mi mamá Guadalupe Carrillo Chávez, por ser un gran ejemplo a seguir, por siempre apoyarme e impulsarme a lograr mis objetivos sin su ayuda y la de Dios no estaría en esta etapa de finalización de mis estudios de posgrado. También lo dedico a mi papá Ramiro Chapa Martínez por su apoyo, amor y cariño y a mis hermanos Hayde, Alex y Diana.

Y en especial quiero agradecer y dedicar esta tesis a mi esposo Oscar Francisco Rodríguez Delgado que con su gran amor me ha acompañado y llenado mi vida de muchas alegrías. Gracias por apoyarme en todo, pero sobre todo por amarme.

Le doy gracias también a mi tío Oziel Chapa Martínez, quien me brindó su apoyo para obtener beca en estos estudios.

Le agradezco mucho a la Doctora Raquel Rodríguez González por haberme asesorado en este proyecto, al Maestro Álvaro Ascary por crear en mí el interés por el Clima Organizacional, así como a cada uno de mis maestros de la maestría.

# ÍNDICE.

---

RESUMEN. ....	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	5
1.2 Justificación de la investigación. ....	6
1.3 Planteamiento del problema de investigación. ....	7
1.4 Objetivo general.....	7
1.5 Objetivos específicos de la investigación.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Definiciones.....	10
2.3 Dimensiones de Clima Organizacional.....	18
2.4 Modelos.....	23
2.5 Técnicas para el diagnóstico de Clima Organizacional.....	27
2.6 Investigaciones recientes.....	34
2.7 Beneficios del Clima Organizacional.....	35
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	40
3.1 Diseño de investigación.....	40
3.2 Variables.....	40
3.3 Participantes.....	40
CAPÍTULO 4: PROPUESTA.....	45
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
5.1 Mi aprendizaje.....	48
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS .....	51

## **RESUMEN.**

---

Cuando hay fusiones y adquisiciones es de suma importancia considerar al talento humano, ya que es un cambio trascendental. En el presente documento se presenta el caso de una empresa que paso por una adquisición y que actualmente se encuentra en el proceso de integración. La empresa la implementado varias herramientas para mejorar dicha integración, ya que se preocupa por su activo más valioso que es la gente. Realizar una detección del clima laboral le permitirá conocer la tendencia general de la percepción de los empleados en relación clima organizacional, por lo cual se le presentará una propuesta y un instrumento para realizar dicho diagnóstico.

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

---

### 1.1 Concepción de la idea a investigar.

En el mundo actual en el que vivimos caracterizado por una gran globalización, alta competitividad, nuevas tecnologías y una gran variedad de cambios constantes surgen nuevas exigencias para las organizaciones, las cuales se ven en la necesidad de realizar cambios en sus estrategias para enfrentar los retos. En este sentido, los administradores de recursos humanos, quienes juegan un papel fundamental en la organización, deben de adaptarse rápidamente a estos nuevos requerimientos para lograr los objetivos de la empresa, lo cual se traduce en el éxito organizacional.

Un tipo de cambio en las organizaciones es el caso de una adquisición. En este tipo de situaciones es necesario considerar el recurso humano, quien es el factor más importante de una organización.

Ahora bien, el objetivo principal del área Organizacional de la Psicología es el estudio del recurso humano en las organizaciones, la ecuación trabajadores y organización está compuesta por actores principales y determinantes de lo que se conoce como clima organizacional, el cual define el autor Hall, citado en Álvarez, como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Es un proceso complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. (Cortés, 2009)

En un cambio en la dinámica de la organización, como lo es una adquisición empresarial que posteriormente con lleva a una integración del personal de ambas empresas es de vital importancia realizar una detección del clima laboral durante el proceso de integración para conocer si las estrategias implementadas en ese proceso de esta funcionando.

Este es el caso de una compañía del giro manufacturero que cuenta con oficinas comercializadoras en el noreste del país, la cual hace cuatro años realizó

una adquisición importante y actualmente continua con el proceso de integración de los empleados de ambas compañías.

La empresa tiene dos sectores principalmente: el eléctrico y el industrial. Cada uno de estos sectores tiene plantas productivas y oficinas comerciales. Al inicio de la adquisición se contaba con dos oficinas comerciales del sector eléctrico ubicadas en diferentes localidades del estado de Nuevo León, pero tiempo después de la adquisición se decidió unir ambas oficinas en un mismo lugar y el presente proyecto es para estas oficinas, las cuales llevan dos años juntas y se considera un tiempo pertinente para realizar una propuesta de la evaluación del clima laboral en esta etapa de la integración.

## **1.2 Justificación de la investigación.**

Duliep, Ayllón (2011) menciona que el diagnóstico del clima laboral durante el proceso de cambio (como es el caso del presente proyecto) es transcendental, debido a que el análisis sistemático del ambiente laboral ayuda a las organizaciones a disminuir las resistencias negativas que surjan, a obtener retroalimentación y a mejorar los resultados. La autora también comenta que el estudio del clima organizacional durante el proceso de cambio permite seguir la evolución de los cambios, prever los problemas y evaluar las fuentes de posibles insatisfacciones de los empleados para establecer líneas de acción inmediatas que mejoren el clima.

En este caso, conocer las percepciones de los empleados en el proceso de integración es muy valioso ya que permitirá detectar áreas de oportunidad de la empresa y efectividad de las estrategias de integración de dos empresas con diferentes estilos de liderazgo, cultura organizacional, formas de trabajo, etc.

Lo anterior para que obtener mejores resultados ya que el factor humano es clave para el éxito de una adquisición y en la obtención de resultados.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

Se conoce ampliamente que ante un cambio hay resistencia por parte del personal. Y un cambio organizacional como una adquisición no es la excepción.

En cualquier fusión y adquisición el proceso de cambio se ve afectado el factor humano, por lo cual como se mencionaba anteriormente es muy importante tener este factor a consideración e ir monitoreándolo en las diferentes etapas de la adquisición e integración.

La empresa preocupada por su talento humano ha realizado diferentes estrategias para mejorar la integración como lo fue el integrar a las dos oficinas comerciales en una misma ubicación, estrategias de comunicación, de compensación, entre otras. Pero ante esto surge la interrogante: ¿Han funcionado estas estrategias?, lo anterior se puede conocer indagando sobre la percepción del personal, por lo cual se recomienda que la empresa opte por realizar un diagnóstico para contestar la siguiente pregunta:

¿Cuál es la percepción de los empleados sobre el clima laboral en las oficinas comerciales de la región noreste?

Para lo anterior en este proyecto se le brindará a la empresa una herramienta que podrá utilizar posteriormente para realizar un diagnóstico de clima laboral en sus oficinas.

### **1.4 Objetivo general.**

En este caso el objetivo general del presente proyecto es realizar una propuesta a la empresa de realizar un diagnóstico para conocer la tendencia general de la percepción de los empleados en relación clima organizacional en las oficinas comerciales de la región noreste.



### **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

La propuesta de realizar un diagnóstico de clima organizacional también le permitirá a la compañía:

- Conocer la tendencia de cada dimensión evaluada.
- Conocer la tendencia de cada indicador con base a su dimensión.

De lo anterior surgen las preguntas: ¿Cuál dimensión de clima organizacional es la mejor evaluada? ¿Cuál es el área o áreas de oportunidad a mejorar?, lo cual se descubrirá cuando la empresa comience el diagnóstico de clima laboral y aplique el instrumento propuesto, el cual se observará más adelante en el presente documento.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

---

### 2.1 Antecedentes.

Desde hace mucho tiempo existe el término de Clima Organizacional, sin embargo se han presentado diferentes puntos de vista, dimensiones, conceptualizaciones y mediciones que lo han hecho confuso. Por lo que primero que nada es importante mencionar la evolución de este concepto:

Existen diferencias en cuanto a quienes fueron los primeros autores en hacer referencia al Concepto de Clima Organizacional, se encontró información que indica que el constructo de clima organizacional conocido también como “atmósfera”, “ambiente” o “aire” (Olaz, 2009) fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman en 1960 (Acosta Beatriz, 2010).

Otros estudios comentan que los primeros autores que hacen referencia al Clima Organizacional son: Lewin, Lippitt y White (1939), quienes en un artículo se enfocan en crear a través de un experimento un clima social en un grupo de adolescentes. Sin embargo en este artículo los autores Lewin, Lippitt y White no proporcionaron un marco conceptual o la técnica de medición de Clima Organizacional.

El concepto de Clima Organizacional fue mencionado nuevamente en un artículo del autor Fleishman (1939). En ese artículo el autor discutió el “Clima de Liderazgo” como un constructo pero él no explico muy elaboradamente el concepto.

Ahora bien la primera vez que el concepto de Clima se definió ampliamente fue cuando el autor Argyris (1958) en su propósito de diagnosticar la dinámica de un grupo en un banco. Argyris introdujo el concepto de Clima Organizacional en ese documento, en el cual lo definió en términos de las políticas organizacionales, las necesidades de los empleados, los valores y personalidades. Este documento también desencadenó la popular ambigüedad entre los conceptos de cultura y

clima que persistió hasta finales de los 70's en el ámbito de los estudios organizacionales. Otro autor que cabe mencionar en este apartado es McGregor, quien en su libro "El Lado Humano de la Empresa" (1960) elaboró el concepto de clima gerencial, argumentando que el clima está determinado principalmente por supuestos de los jefes y la relación entre los gerentes y sus subordinados. Ahora bien, además de los estudios anteriormente mencionados existen otras investigaciones de todo el trabajo realizado para proveer el concepto inicial de Clima Organizacional. (Kanduk, 2007)

Después de conocer la historia es necesario presentar más definiciones de diferentes autores sobre el Clima Organizacional, lo cual se presentará en la siguiente sección.

## **2.2 Definiciones.**

El Clima Organizacional es el ambiente humano dentro del cual realiza sus trabajos los empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede en una organización. A su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de la organización. Es un concepto dinámico de sistemas. (Davis & John, 1990)

Estos autores también comentan que al igual que las huellas digitales y los copos de nieve, las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituyen el clima. Algunas organizaciones son muy atractivas y eficientes, mientras que otras son más informales. Algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida. Así como las personas pueden decidir mudarse a un clima geográfico determinado cerca del

mar, en las montañas o en el desierto, también eligen el clima organizacional que prefieren.

Según lo sugerido por West et al. (1998), el clima organizacional se refiere a la "las percepciones que los miembros de una organización comparten de los elementos fundamentales de su organización" (p. 262).

Moran y Volkwein (1992) define el clima como: "una característica relativamente duradera de una organización que la distingue de otras organizaciones y (a) representa la percepción colectiva de sus miembros acerca de su organización con respecto a las dimensiones, como la autonomía, la confianza, la cohesión, el apoyo, el reconocimiento, la innovación y la equidad, (b) producidos por la interacción de los miembros, (c) sirve de base para la interpretación de la situación, (d) refleja las normas prevalecientes y las actitudes de la cultura de la organización, y (e) actúa como una fuente de influencia para la formación de la conducta (p. 20).

Burke y Litwin (1992) definen el clima en términos de las percepciones que tienen los individuos de: "cómo su unidad de trabajo local es administrada y la eficacia de ellos y sus colegas que trabajan juntos día a día en el trabajo. (Kangis, Gordon, & Williams, 2000)

Caligiore y Díaz (2003:645) definen al Clima Organizacional como un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. "Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad, de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo. (Niria Quintero, 2008)

En el nivel más básico, el clima organizacional se refiere a las percepciones de los empleados de su ambiente de trabajo. Estas percepciones reflejan la manera en que un empleado describe su lugar de trabajo. Por ejemplo, la frase, "Tengo más trabajo que hacer que yo pueda terminar", lo cual es una descripción

de la carga de trabajo de una persona, mientras que la declaración, "Mi jefe me proporciona la ayuda necesaria en los proyectos" es una descripción de la cantidad de apoyo recibido por parte de un empleado supervisor. Es importante señalar que el clima organizacional no se refiere simplemente a los empleados "le gusta" y "no le gusta" en el lugar de trabajo (por ejemplo, "Me gusta mi trabajo"). Por el contrario, el clima organizacional se centra en las descripciones de los alrededores de un empleado. De hecho, la información descriptiva obtenida de las declaraciones del clima organizacional se utiliza a menudo para comprender el valor basado en las percepciones, como le gusta a un empleado y le disgusta. (Altmann, 2000)

Coloquialmente, el Clima Organizacional es:... "como se siente trabajar en un ambiente particular y con un jefe particular". Más precisamente, es una medición de la percepción de los empleados sobre los aspectos de su ambiente que directamente impactan en que tan bien ellos pueden hacer su trabajo. (Watkin & Hubbard, 2003)

Según, Reichers & Schneider, el Clima Organizacional se refiere a "las percepciones compartidas de las políticas, procedimientos y prácticas organizacionales formales e informales". (Shadur, Kienzle, & Rodwell, 1999)

Otro autor comenta que la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que - en conjunto - ofrecen una visión global de la organización. En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. (Rodríguez, 1999)

Como se puede observar existen diferencias en la definición del concepto de Clima pero aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones,

1974; Joyce y Slocum, 1984). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización. (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996)

En este apartado también es importante mencionar las características del clima organizacional, entre las que se encuentran las siguientes:

- El Clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El Clima de una organización tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por cuestiones 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 empeora el Clima Organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- El Clima Organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización, y la coordinación de las labores.
- El Clima Organizacional, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque

sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta" normalmente tienen muy mal clima organizacional.

- El Clima Organizacional 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 el 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.
- El Clima de una organización es afectado por ciertas variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero. (Rodríguez, 1999)

La formación del clima es uno de los aspectos más importantes en la comprensión de este concepto. Los enfoques planteados para explicar este aspecto del clima se estructuran a partir de la taxonomía utilizada para clasificar las definiciones sobre el clima (Moran y Volkwein, 1992 en Jaime y Araujo, 2009, García y Sánchez, 2008; DeStefano, Clark, Gavin y Potter, 2005).

- Enfoque estructural: el clima organizacional se describe como el conjunto de características permanentes que definen a una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la conforman.

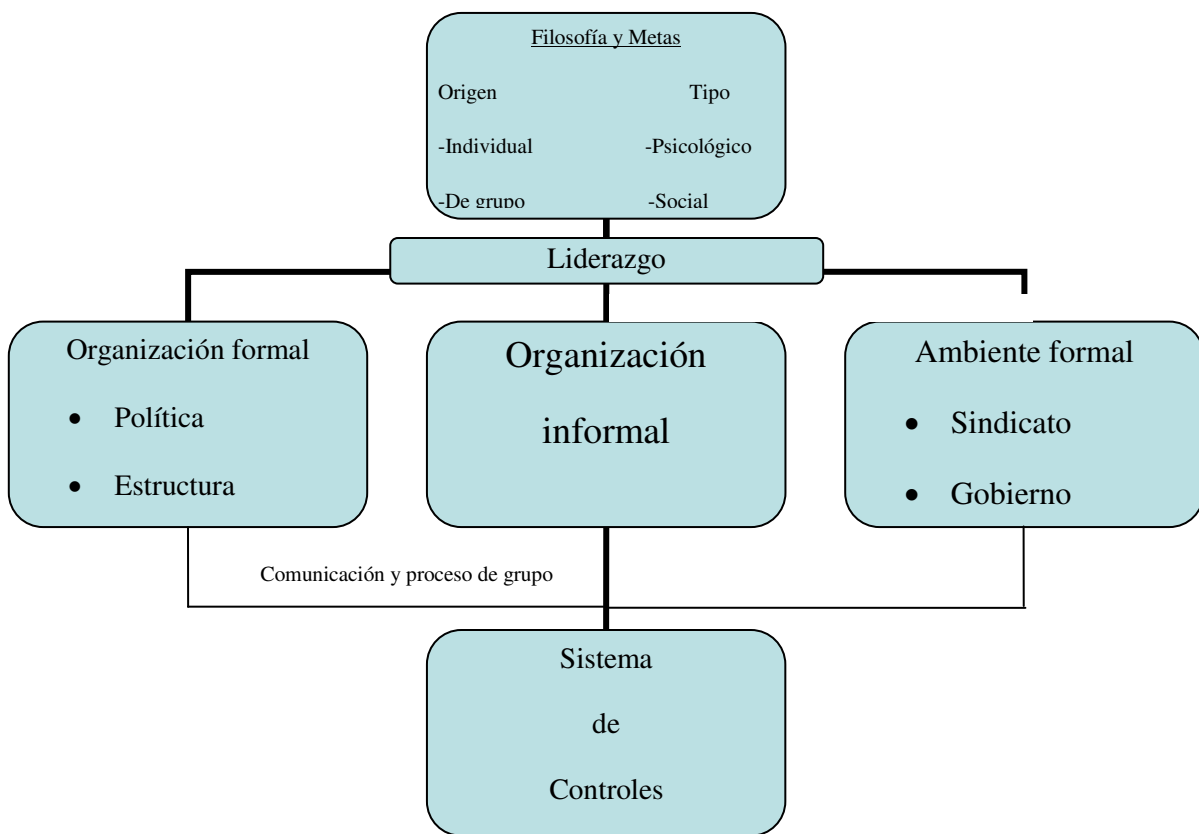
- Enfoque subjetivo o perceptual: el clima es un proceso psicológico que describe las condiciones de la organización. Son las características de los individuos las que determinan las percepciones del clima.
- Enfoque interactivo: se refiere a la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización.
- Enfoque cultural: el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia, como es la cultura organizacional. La formación del clima está condicionada por los principios y valores que impregna la organización. (Acosta Beatriz, 2010).

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos aspectos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional y la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no sólo por el análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja (Dessler, 1998). En este sentido los empleados establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Estos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que lo rodea (Peiró, 1985).

El empleado aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. (Acosta Beatriz, 2010).



Es importante incluir lo que es un sistema de comportamiento organizacional: el ambiente en cada empresa se desarrolla y manifiesta a través de un sistema de comportamiento organizacional, como aparece en la figura 1. Todas las organizaciones influyen en quienes las integran por medio de un sistema de control que refleja una combinación de las fuerzas existentes en las organizaciones formales e informales y en el ambiente social. Esta comunicación se hace posible en virtud de la comunicación y se refleja en la motivación y en el sistema de recompensa de la organización.



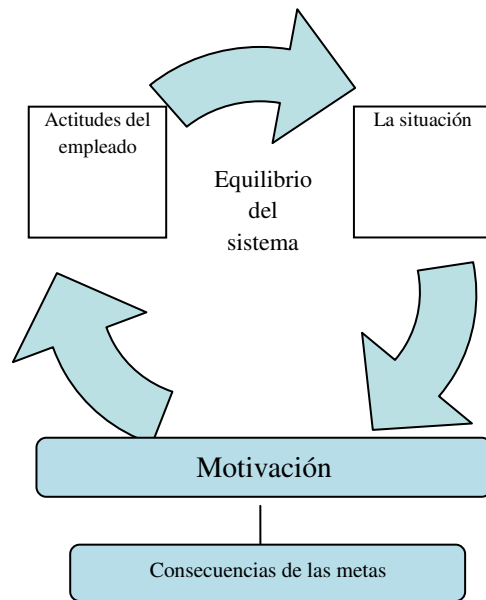


Figura 1. Un sistema de comportamiento organizacional

El clima de cada empresa se desarrolla y se comunica a través de un sistema de comportamiento organizacional. Como se muestra en la figura 1.

También es importante hablar sobre participación y clima. Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivador, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés con los trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de una organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de necesidades de Maslow, ya que en efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se planteaban en el individuo una vez que este veía relativamente satisfechas sus

necesidades fisiológicas y de seguridad. (Rodríguez, 1999)

### **2.3 Dimensiones de Clima Organizacional.**

Además de las definiciones es importante incluir las Dimensiones del Clima Organizacional en esta sección se hablará al respecto.

A pesar de las diferencias entre los autores existe un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores. (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996)

A decir de las dimensiones propuestas para la medición del clima laboral, destacan por sus contribuciones teóricas, las aportaciones de Halpin y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1964), Likert (1967), Meyer (1968), Schneider y Bartlett (1968), Friedlander y Margulies (1969), Lawler, Payne, Pheysey y Pugh (1971), Pritchard y Karasick (1973), Hall y Oldham (1974), Gavin (1975) y Steers (1977) citados en Brunet (1992). (Acosta Beatriz, 2010)

La autora también comenta que no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son las dimensiones que se deben considerar ni el número de éstas; autores como Payne, Pheysey y Pugh (1971) proponen dos aspectos determinantes del Clima Organizacional; no obstante, Pritchard y Kurasich (1973) proponen una lista de once dimensiones (Brunet, 1992).

Ahora bien, veamos las consideraciones al respecto de diferentes autores:

Moos (1974). Plantea 10 dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad. Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados, Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión,

Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño. (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Universidad de la República, 2011)

Likert ofrece un instrumento que considera como dimensiones:

1. Estilo de autoridad: forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
2. Esquemas motivacionales: métodos de motivación utilizados en la organización.
3. Comunicaciones: formas que adopta la comunicación en la organización y estilos comunicacionales preferidos.
4. Procesos de influencia: métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
5. Procesos de toma de decisiones: forma del proceso decisional, criterios de pertinencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
6. Procesos de planificación: modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
7. Procesos de control: formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización (Rodríguez, 1999).

Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Universidad de la República, 2011)

1. Estructura: está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos,

las obligaciones, las políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

2. Responsabilidad: es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.
3. Recompensa: corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío u Riesgo: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: es la percepción 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.
6. Apoyo: es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.
7. Estándares de desempeño: es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.
8. Conflicto: es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Acosta Beatriz, 2010)

Rodríguez (1999) comenta que las variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional son:

1. Variables del ambiente físico: tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
2. Variables estructurales: tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
3. Variable del ambiente social: tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
4. Variables personales: tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
5. Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el Clima Organizacional, a través de la percepción de que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de Clima Organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afecta a dicho trabajo. Este concepto implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como un sistema autopoiético de decisiones, constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de Clima. En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. (Rodríguez, 1999).

Este mismo autor comenta que aparentemente, las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a:

1. Estructura de la organización: reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.

2. Relaciones Humanas grados en el que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.
3. Recompensas: sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. La posibilidad de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.
4. Reconocimiento: grado en el que los superiores evalúan el trabajo realizado por los subordinados. Puede encontrarse referido al sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.
5. Autonomía: grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.

En esta ocasión las dimensiones que se utilizaron son la mayoría de las mencionadas anteriormente, más otras dimensiones adicionales:

- Ambiente físico
- Relaciones sociales
- Liderazgo
- Retroalimentación del desempeño
- Comunicación
- Recompensa
- Estructura
- Compromiso
- Motivación

## 2.4 Modelos.

Existen diferentes modelos y teorías del Clima Organizacional. Uno de ellos es el planteado por Brunet (1987) llamado: El modelo de intervención y cambio del clima, el cual tiene las siguientes etapas:

- 1era etapa: abarca los cambios correspondientes, aspectos conductuales de las personas en su proceso de interacción social.
- 2da etapa: análisis de la información resultado del estudio del clima.
- 3era y 4ta etapa: evaluación de resultados de los cambios, haciendo ajustes o mejoras.
- 5ta etapa: formalización de cambios y establecimiento de controles con el fin de mantenerlos y que conduzcan al desarrollo organizacional.

Otro modelo es Modelo de Schneider y Hall (1982; citado por Goncalves, 2005), el cual describe el comportamiento de los empleados sin que éste último sea una resultado de los factores organizacionales que existen. A través del análisis del clima se podrá detectar los factores que inciden en el ambiente organizacional y las percepciones y relaciones que existen dentro de la empresa.

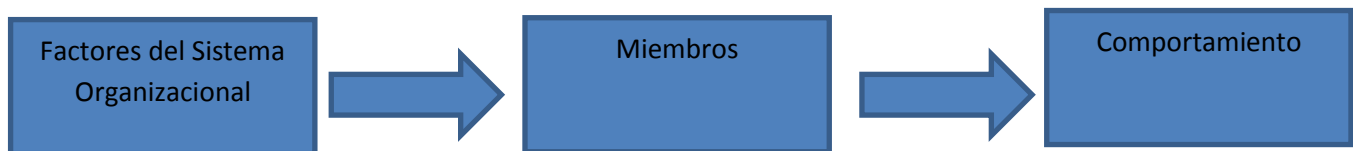


Figura 2. Modelo de Schneider y Hall de Clima Organizacional

En el modelo participan factores organizacionales que afectan el comportamiento de los empleados.



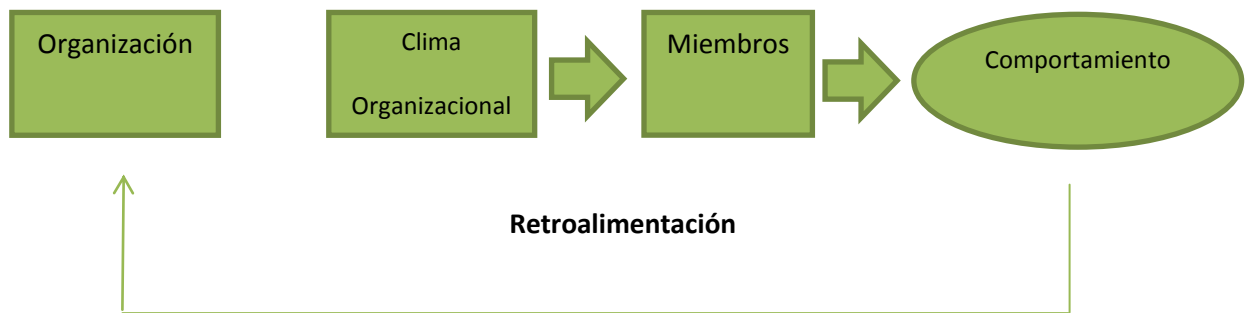


Figura 3. Modelo de Schneider de Clima Organizacional

En la organización se produce un clima laboral que afecta a los empleados en su comportamiento y esto permite una retroalimentación con la finalidad de que el clima mejore, el cual es el objetivo en toda empresa.

Ahora bien, otro punto importante a incluir en este apartado son las Teorías de Clima Organizacional. Comenzaremos con la de Litwin y Stringer (1968):

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. (Acosta Beatriz, 2010)

Otra teoría es la de Rensis Likert (1961, 1967), quien sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura en la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro tipo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluye la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que el clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son un resultante de sus

percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva. Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tal conocido teorema de Thomas: “Lo que los hombres definen como real, se torna real en sus consecuencias”. También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta en este libro, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima en una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si este no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias lo vivencian, (Rodríguez, 1999)

Teoría de los 2 Factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales.  
De Frederick Herzberg (1950)

Factores Higiénicos o factores extrínsecos de insatisfacción. Estos están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Herzberg escogió la expresión higiene para reflejar el carácter preventivo. Estos factores están fuera del control del individuo, la empresa es quien tiene el control

Factores Motivacionales o factores intrínsecos de satisfacción. Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores motivacionales, involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización.

Teorías del Proceso de Motivación. Estas teorías estudian el proceso cognitivo que lleva a la motivación; explica cómo las personas inician, dirigen y mantienen su motivación dentro de su entorno laboral:

La teoría de la Equidad. De Adams J.S. (1963). Esta teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un colaborador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas.

La teoría de las Expectativas. De Víctor Vroom (1964). Esta teoría asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le otorgará recompensas por parte de la organización, como un bono, aumento o ascenso y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. La teoría se enfoca en tres relaciones: 1. Relación de esfuerzo y desempeño; 2. Relación de desempeño y recompensa; 3. Relación de recompensa y metas personales.

La teoría de las Necesidades de McClelland. De David McClelland (1961). Esta teoría se enfoca en 3 necesidades. 1. Necesidad de Logro: impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. 2. Necesidad de Poder: necesidad de hacer que los otros se conduzcan para alcanzar las metas de la organización. 3. Necesidad de Afiliación: deseo de tener buenas relaciones interpersonales.

La teoría del Establecimiento de Metas. De Edwin Locke (1960). Esta teoría propone que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Las metas específicas, aumentan el desempeño; las metas difíciles, cuando estas son aceptadas, producen un desempeño mayor que las metas fáciles. (Loyalty Center, 2009)

Dentro del clima organizacional sobresalen dos aspectos: la multidimensionalidad y la sectorialidad (Sánchez y García, 2004). La primera alude al hecho de que, aun formando una estrecha unidad, el clima laboral se compone de múltiples aspectos, siendo incapaz ninguno de ellos de explicar o absorber la totalidad del concepto, de sus efectos y consecuencias. La sectorialidad matiza el concepto de globalidad que tiene el clima laboral. Si bien el clima es una variable que distingue a las organizaciones como un todo entre sí, el clima no es homogéneo en toda la organización, es decir, existen “microclimas organizacionales” que responden a circunstancias, situaciones y personalidad peculiares y que hacen que departamentos de una misma organización puedan tener climas muy diferentes entre ellos. (Acosta Beatriz, 2010).

## **2.5 Técnicas para el diagnóstico de Clima Organizacional.**

Existen diversos instrumentos que se han creado para evaluar el clima organizacional.

Generalmente estos instrumentos identifican un número de elementos del medio a los que los empleados califican, para ser combinados e interpretados por la gerencia. (Davis & John, 1990)

El nivel de rotación y ausentismo son indicadores rápidos del clima organizacional. Sin embargo, estos indicadores solo deben sólo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente, pero no deberían servir como base para una conclusión. (Rodríguez, 1999)

Este mismo autor comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto societal en que se ubica la organización, las condiciones físicas en las que se da el trabajo en la organización, la estructura formal de la organización los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura formal que ha emergido en la organización los grupos formales e informales que subsisten en la organización, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde su perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que da la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

Así, a pesar de la enorme complejidad del concepto, es posible elaborar su diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o a algunas se las variables señaladas.

Según Toro (2001) dentro de las encuestas más importantes reportadas en la literatura técnica se encuentran: a) inventario de clima psicológico de Gavin y

Howe, índice del clima organizacional de Stern, c) cuestionario de clima organizacional de James y Sells, d) encuesta de calidad de empleo de Kahn, e) cuestionario de Michigan de evaluación organizacional de Camman, f) escala de ambientes de trabajo de Moos, g) cuestionario descriptivo del clima organizacional de Halpin y Crofts, h) escala del ambiente universitario de Pace, i) cuestionario de la salud organizacional de Milles y j) cuestionario descriptivo del perfil del clima organizacional de Kettinger. (Acosta Beatriz, 2010)

Beatriz Acosta, también comenta que de estos cuestionarios se derivan las siguientes categorías:

1. Relaciones sociales y de autoridad
2. Tarea
3. Claridad
4. Retribución
5. Retos
6. Riesgos
7. Participación

Brunet (citado en Acosta, Beatriz, 2010) menciona otra serie de cuestionarios, los cuales son: el cuestionario de percepción del clima al interior de las compañías de seguros de Shneider y Bartlett, el cuestionario de Pitchard y Karasick, el cuestionario organizacional para el dominio escolar de Halpin y Crofts, el cuestionario llamado Survey of organizations de Bowers y Taylor, el cuestionario adaptado a las empresas escolares de Crane, el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer y el cuestionario de Likert.

Sobre este último se comenta que a los participantes se les proporciona un continuo de opciones por cada concepto para que indiquen si en su opinión la organización tiende a tener un ambiente automático y muy estructurado, o más humano y participativo. Los pasos que componen el continuo se denominan Sistemas 1, 2, 3, y 4, refiriéndose a diferentes sistemas de la administración. Likert

llegó a la conclusión de que los de orientación más humana generan un nivel más elevado de mayor desempeño y una mayor satisfacción en el empleado. (Davis & John, 1990)

Dentro de las escalas de estos instrumentos se encuentran: métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control, rendimiento y perfeccionamiento, desempeño, apoyo, estructura, implicación, relaciones sociales, cohesión, conflictos, cooperación, autonomía, satisfacción, estatus, flexibilidad, innovación, obstáculos, intimidad, espíritu, importancia en la producción, tarea, confianza, consideración, apertura a los cambios tecnológicos, presión, confort, misión, responsabilidad, recompensa, riesgo e identidad. (Acosta Beatriz, 2010)

Según el autor Rob Altmann, antes de considerar el análisis de un clima organizacional, es importante considerar los tipos de áreas del ambiente laboral que pueden ser evaluadas. Estudios recientes han identificado más de 460 diferentes áreas de ambiente laboral que han sido investigadas por investigadores y consultores. Muchas de estas áreas pueden ser clasificadas en las siguientes categorías generales:

- Características del trabajo: se enfocan en los requerimientos del trabajo de una persona. Por ejemplo preguntas de una encuesta se pueden centrar en qué tan autónoma es una persona cuando termina un trabajo asignado o el nivel de importancia que una persona siente acerca de la contribución de su trabajo para el éxito completo del departamento al que pertenece o de su compañía.
- Características de rol: se enfocan en el rol que juega una persona dentro del departamento u organización. Por ejemplo una pregunta de la encuesta se puede basar en la ambigüedad asociada con el rol de una persona en una compañía. La cantidad de roles conflictivos de una persona debe tomar en la compañía o el grado en que una persona se siente sobrecargado por el papel que él o ella desempeña en una empresa.

- Características organizacionales: se enfocan en cualidades asociadas con la organización. Por ejemplo preguntas de la encuesta pueden enfocarse en qué tan innovadores son los productos de una compañía en el mercado, cómo son las políticas y los procedimientos para los empleados o la cantidad de oportunidades que hay dentro de una empresa para el crecimiento o el progreso.
- Características de liderazgo: se centran en las cualidades asociadas con los gerentes de la empresa y los líderes. Por ejemplo en la encuesta se puede preguntar qué tan bien sus gerentes les facilitan el trabajo, qué tan eficiente son sus gerentes al establecer y enfatizar las metas de los empleado y el nivel de confianza establecido con su gerente.
- Características del grupo de trabajo: se enfocan en las relaciones entre los grupos de trabajo, departamentos o equipos. Por ejemplo, preguntas de la encuesta se pueden enfocar en qué tanto cooperan los empleados en el grupo de trabajo, el nivel de orgullo asociado con cierto departamento o la disponibilidad del equipo para aceptar que se integre un nuevo miembro. (Altmann, Forecasting your organizational climate, 2000)

Muchas veces los cuestionarios de clima organizacional están constituidos sobre la base de preguntas cerradas en que se pide a los encuestados que evalúen el clima de la organización en términos de la situación actual y de la situación que considerarían ideal al respecto. Con esta doble evaluación se consigue conocer tanto el estado actual, como la distancia que se estima existente entre el estado actual y el que idealmente se desearía.

Otros cuestionarios, también construidos en términos de preguntas cerradas solicitan a los entrevistados que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación. Es necesario en este tipo de cuestionario, con alternativas que van de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, tener especial cuidado en la redacción de cada ítem debido a que puede suceder que los encuestados se sientan inclinados a responder respecto a si están o no de

acuero con el enunciado, antes que sí éste refleja o no adecuadamente lo que sucede en la roganización. (Rodríguez, 1999)

El último tipo es el que se utilizará en el presente proyecto, por lo cual es importante considerar la recomendación del autor.

Otra forma de llevar a cabo las preguntas es plantear alternativas entre casi siempre y casi nunca.

Ahora bien, el clima organizacional es es generalmente evaluado mediante el uso de encuestas a la medida que instruyen a los empleados para responder a una serie de preguntas a cerca de su entorno de trabajo. Normalmente los empleados deben informar voluntariamente los empleados deben informar voluntariamente al área de trabajo designada a una hora programada para completar la enuesta. Muchas de las encuestas de la organización que están comercialmente disponibles incluyen áreas específicas de las categorías descritas anteriormente. A la hora de elegir un estudios importante mantener el número de áreas manejadas a un nivel manejable. El incluir muchas áreas no solo aumenta el tiempo y el esfuerzo necesarios para administrar la encuestasi no que también que el proceso de interpretación se más difícil. En un tema relacionado, muchos usuarios de encuestas organizacionales encontraron que es benéfico añadir pocos ítems personalizados a la encuesta. Aunque la adición de ítems no siempre contribuye al valor científico de una encuesta, se puede recorrer un largo camino para generar apoyo a la dirección de la empresa. (Altmann, Forecasting your organizational climate, 2000)

Sobre lo anterior se puede concluir que los cuestionarios señalados y muchos otros pueden ser explicados indistintamente a cualquier tipo de organización. Además de esto existen cuestionarios específicos elaborados para evaluar el clima de organizaciones particulares, tales como organizaciones productivas, educacionales, de salud, etc. (Rodríguez, 1999)

Cabe mencionar en esta sección que las compañías que miden su ambiente trazan gráficas del mismo utilizando las gráficas del perfil del ambiente, para tener una evidencia visual de los elementos firmes y débiles del mismo. Los



diagramas se han convertido en una base de examen y análisis del ambiente de la empresa para elaborar planes con el propósito de mejorarlo. (Davis & John, 1990).

Además es importante incluir en el marco teórico el tema de la selección de la encuesta. Puede ser de gran ayuda elegir una encuesta que ofrezca cierta flexibilidad en la capacidad de su administración. Debido al contexto actual vemos en crecimiento cada vez más acelerado la utilización del internet para la administración de las encuestas.

Ahora bien, existen diferentes tipos de formas de aplicación de encuestas o cuestionarios, entre los que se encuentran los siguientes:

Tipo de encuesta de investigación	Descripción
<b>Administradas – personalmente</b> <b>1. Entrevistas en casa</b>  <b>2. Entrevista ejecutiva</b>	1. La entrevista toma lugar en la casa del encuestado.  2. Un ejecutivo es entrevistado en persona.
<b>Administradas – telefónicamente</b> <b>1. Entrevista telefónica</b> <b>2. Entrevistas telefónicas asistidas por computadora (CATI)</b>	1. La entrevista se lleva a cabo telefónicamente.  2. Una computadora es utilizada para realizar la entrevista telefónica, los entrevistados dan respuestas pulsando los botones de su teléfono.
<b>Auto-administradas</b> <b>1. Encuestas enviadas por correo</b>  <b>2. Encuestas entregadas al encuestado</b>	1. Las encuestas se envían a una muestra representativa a través del correo.  2. La encuesta se entrega al individuo para que la responda

	cuando tenga oportunidad y después se recoge.
<b>Asistidas por computadora (Online)</b> <b>1. Encuesta vía e-mail</b> <b>2. Encuesta vía internet</b>	1. Las encuestas son distribuidas por e-mail y los encuestados las regresan por ese medio. 2. El internet es usado para responder las preguntas y acumular las respuestas de los encuestados para su posterior análisis.

Tabla 1. Tipos de métodos para aplicación de encuestas de investigación (Hair, Robert, & David, 2003)

A pesar de la división que realizan los autores en la tabla anterior, se difiere ya que se considera que en general existen dos grandes variantes de administración: las administradas por un encuestador y las auto-administradas. Dentro de la primera división entran las aplicadas en la casa del encuestado, las entrevistas a ejecutivos, las entrevistas telefónicas. Y dentro de las auto-administradas entran las encuestas telefónicas asistidas por computadora, las encuestas por correo, las encuestas entregadas al encuestado, las encuestas por e-mail y las encuestas por internet.

Es útil identificar algunas piezas generales de información que le gustaría ver en un informe al cliente, quien puede ser el Director o Gerente o Coordinador de Recursos Humanos. Por ejemplo, algunas empresas pueden tener interés en la revisión sólo a los niveles promedio de respuesta de los ítems dentro de la empresa, mientras que otras quieren ver como la compañía aparece en comparación con otras compañías en todo el país. Además algunas empresas pueden querer tener resultados desglosados de departamento por departamento o elemento por elemento, mientras que otras pueden querer un conjunto de análisis sobre la base de todo el conjunto de respuestas de los empleados. En cualquier

caso, el proveedor de la encuesta de la organización debe ofrecer asistencia para ayudar al cliente a hacer las preguntas correctas para determinar lo que su empresa necesita. (Altmann, Forecasting your organizational climate, 2000)

Existen muchas recomendaciones o “tips” para asegurar el éxito de un estudio de clima organizacional. Uno es el buscar herramientas para aumentar la participación de los empleados. Lo cual se puede lograr al permitir contestar la encuesta en horas de trabajo y asegurar la confidencialidad y el anonimato. Por tal razón en la encuesta del presente proyecto se incluye en las instrucciones la clarificación sobre el anonimato y la confidencialidad.

Quizás el paso más crítico para garantizar una exitosa encuesta de clima laboral, es el de informar los resultados del estudio a los empleados. Desafortunadamente la falta de retroalimentación a menudo es percibida como una violación al contrato psicológico. A cambio de dedicar el tiempo y el esfuerzo necesarios para contestar la encuesta, los empleados esperan ver algún tipo de retorno de su inversión. A menudo, este retorno se lleva a cabo en la forma de un informe de la síntesis o la iniciativa de la compañía para abordar las áreas problemáticas identificadas en el estudio. Es probable que los empleados sientan que no reciben un retorno de su inversión, por lo que será menos probable que participen en los esfuerzos futuros de los administradores de recursos humanos para mejorar el lugar de trabajo. Esto puede tener un efecto perjudicial sobre la moral de los empleados y el rendimiento en la organización. (Altmann, Forecasting your organizational climate, 2000) Debido a esto en el instrumento de este trabajo se tiene un módulo para brindar los resultados del estudio a los empleados a través de herramientas electrónicas como lo son: página web y correo electrónico.

## **2.6 Investigaciones recientes.**

Actualmente existen nuevas investigaciones sobre Clima Laboral. Cabe mencionar que según Schneider, Ehrhart y Macey (2013), en los últimos veinte años se han presentado importantes diferencias en los métodos utilizados para

estudiar el clima organizacional, el cual ha sido estudiado desde 1970 aproximadamente. En su estudio los autores anteriormente mencionados citan a Bliese (2000), Chan (1998), Kelin y Kozlowski (2000) y a LeBreton y Senter (2008), quienes indican un cambio en este tipo de estudios el cual es que la investigación sobre clima laboral se caracteriza mejor como un modelo de consenso referente al cambio (Chan, 1998). Ese modelo utiliza ítems de encuestas que se refieren a atributos de la empresa en lugar de las perspectivas de los empleados. Este es un punto muy importante a considerar para futuras investigaciones sobre Clima Laboral en México.

Los autores Schneider, Ehrhart y Macey también comentan que ha surgido recientemente la cuestión del estudio del clima laboral a través de múltiples niveles de análisis, ya que a través de los años los estudios de este tipo se han enfocado en ser estudios de sub unidades organizacionales y pocas veces de las propias organizacionales y menos de los múltiples niveles de análisis. Por lo que es un reto para los investigadores de este tipo de estudios lograr enfocarse en un estudio multinivel. Otro aspecto nuevo es el desarrollo de la investigación en climas enfocado.

## **2.7 Beneficios del Clima Organizacional.**

Por último en la sección de marco teórico se incluyen los beneficios del clima organizacional:

Las organizaciones que realizan estudios de clima laboral, pueden obtener muchos beneficios entre los que se encuentran los siguientes:

Involucramiento de los empleados: mediante la administración de una encuesta de clima, los empleados de la organización tienen la oportunidad de participar en la empresa en un nivel diferente de lo que suele definirse en la descripción de su trabajo. La investigación ha demostrado que los empleados que están más involucrados en la empresa también pueden estar más satisfechos con

su trabajo, pierden menos días de trabajo, se quedan más tiempo en la empresa y se desempeñan mejor en su trabajo.

Resultados de trabajo positivos: en los últimos 30 años ha habido una cantidad considerable de evidencia que ha documentado la importancia del ambiente e trabajo para el desempeño organizacional. En general, la investigación ha demostrado que los factores en el ambiente de trabajo están relacionados con resultados tales como la motivación de los empleados, la satisfacción en el trabajo, desempeño laboral y hasta la productividad en la organización. Además un área emergente de la investigación ha indicado que el clima organizacional puede influir en las percepciones de los clientes sobre la calidad de los bienes y/o servicios prestados por la empresa.

Foro de comunicación: en muchas empresas puede ser muy difícil comunicarse con la mayoría de los empleados. Las tendencias recientes como la reestructuración organizacional y las fusiones y adquisiciones de empresas han dado lugar a organigramas planos de la responsabilidad de la organización, lo que aumenta el número de empleados de los cuales cada director es responsable. Debido a esto algunos directivos tienen tiempo limitado para hablar con los empleados sobre las actividades del día a día. Conversaciones con respecto al entorno de trabajo del empleado pueden quedarse en el camino, y en algunos casos, nunca se llevarán a cabo. Las encuestas de clima organizacional que se realizan de forma programada (por ejemplo anuales, semestrales) pueden ser una manera eficiente para que los administradores recopilen información importante.

Comparaciones de la industria: las organizaciones a menudo buscan a otras empresas para determinar las políticas y procedimientos organizacionales. Es muy frecuente, que las empresas “exploren el mercado” o realicen estudios de “benchmarking” cuando determinan aspectos como el desarrollo de nuevos productos, el salario o las políticas de beneficios para los empleado, estrategias de mercadotecnia, etc. Una pregunta común es: ¿Cómo nos comparamos con otros?. Una de las ventajas de llevar a cabo un estudio de clima organización es que proporciona una oportunidad para comparar el medio ambiente de la empresa

al de otras compañías Muchas encuestas ofrecen una base de datos normativa nacional que puede ser utilizada para facilitar las comparaciones a través de una variedad de condiciones e industrias.

Administración proactiva: la aplicación de estudios de clima organizacional permite a los administradores ser mucho más proactivos en la gestión de sus empleados y entornos de trabajo. Cuando se realizan de forma programada, las encuestas de la organización pueden ayudar a identificar áreas problemáticas en el entorno de trabajo antes de que se conviertan en un problema de crisis que requiera atención inmediata. Los problemas que requieren de una postura reactiva tienden a interrumpir el flujo normal de trabajo y suelen causar retrasos en el suministro de productos o servicios a los clientes. (Altmann, Forecasting your organizational climate, 2000)

El clima laboral influye en:

La motivación

El desempeño

La satisfacción en el empleo

Esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados de la organización esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. Un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deberían percatarse de que el medio forma parte activa de la empresa y, como tal, valorarlo. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones al personal pueden lograr buen desempeño a corto plazo, pero con un costo a cargo de ese activo llamado clima. Una organización así administrada pronto padecerá por la falta de activo. (Davis & John, 1990)

Para muchas organizaciones la propia aplicación de una encuesta de clima organizacional puede proveer información valiosa que puede ser usada para guiar a la compañía e incrementar su éxito. Sin embargo compañías que buscan

implementar una encuesta de este tipo deben prepararse para responder a resultados positivos y negativos y trabajar con los empleados para mejorar el clima laboral. La falla de no responder con retroalimentación a los empleados puede incrementar el número de problemas con la fuerza de trabajo experimentada dentro de la organización (Altmann, Forecasting your organizational climate, 2000)

El ambiente es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización. Cuando es factible mejorar ese estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias medibles en el desempeño. (Davis & John, 1990)

El clima organizacional varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Los directivos, dueños, jefes, supervisores, analistas, asistentes, etc. anhelan tener un clima más favorable debido a los beneficios que se acaban de mencionar.

Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable y son los que se especifican en la tabla 2. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización realmente se preocupa por sus necesidades y problemas. (Davis & John, 1990)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calidad de liderazgo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recompensas justas</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Grado de confianza</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presiones razonables del empleo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comunicación ascendente y descendente</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sentimiento de realizar un trabajo útil</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles razonables, estructura y burocracia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso del empleado: participación</li> </ul>

Tabla 2. Elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable.



## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

---

### 3.1 Diseño de investigación.

El tipo de diseño de la investigación que se propone que se haga en la empresa es expofacto con análisis de datos descriptivo.

### 3.2 Variables

<b>Tipo de variable</b>	
<b>Variable independiente</b>	Clima Laboral
<b>Variable dependiente</b>	Percepción del personal

### 3.3 Participantes.

Se considera que participen en la investigación propuesta los empleados de los departamentos de ventas, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia y servicio al cliente. Incluyendo los gerentes, supervisores, vendedores y analistas de los departamentos anteriormente mencionados.

### 3.4 Escenario.

Se propone que la aplicación del instrumento de evaluación se lleve a cabo en la sala de la oficina, la cual tiene capacidad de tener veinte personas. Esta sala

cuenta con el mobiliario (tres mesas y treinta sillas) e iluminación necesarios para dicha aplicación.

### 3.5 Procedimiento.

Más detalladamente el procedimiento que se implementará (incluye las etapas referentes a este proyecto de propuesta y las futuras cuando se realice la propuesta):

<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
<b>1.Reuniones con directivos</b>	Realizar reuniones con directivos a manera de entrevista que permita tener un panorama más amplio de la situación.
<b>2.Realización de grupos de enfoque</b>	Para obtener más información del escenario actual de la empresa.
<b>3.Selección de muestra</b>	Para este diagnóstico será necesario incluir a todos los miembros de esa oficina regional, la cual forma parte de un grupo de veinte plantas y oficinas.
<b>4. Piloteo del instrumento</b>	Se diseñó un instrumento para presentar a la empresa. Posteriormente se aplicará el cuestionario a un grupo de diez

	empleados para revisarlo y adecuarlo.
<b>5. Rediseño del instrumento</b>	En base a las áreas de oportunidad encontradas en la etapa anterior se realizarán los ajustes necesarios para mejorar el instrumento: errores en preguntas, orden de respuesta e instrucciones. Ya que se realicen los ajustes se presentará a la empresa.
<b>6. Aplicación del instrumento</b>	<p>Una vez que se aceptó la propuesta se aplicará el cuestionario de manera presencial en la sala de juntas en grupo dos grupos de treinta personas cada uno.</p> <p>Antes de iniciar se compartirán las instrucciones y se concientizará sobre la confidencialidad de los datos para obtener respuestas más confiables y por último se cerrará con un agradecimiento a cada uno por su valiosa participación y se les otorgará un artículo promocional de la empresa así como una felicitación electrónica a</p>

	través de la herramienta de recompensas de la empresa.
<b>5. Presentación de resultados</b>	Se realizará un análisis descriptivo de los datos, se analizarán los resultados y se presentarán a la empresa.

Tabla 3. Procedimiento de investigación

Características del Instrumento: la encuesta de clima laboral (ver anexos) contiene 9 dimensiones que explican el clima organizacional. Está compuesto por un total de 45 ítems, redactados en forma de afirmaciones; ante las cuales se pide la apreciación de los sujetos.

Características de la escala: se emplea una escala de Likert de medida ordinal con 5 puntos. Cabe mencionar que la escala tipo Likert es ampliamente utilizada en la investigación organizacional.

Se presenta cada ítem en forma de afirmación y se le pide al sujeto que exprese su apreciación, eligiendo uno de los 5 puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, que indica cuánto de acuerdo o no se encuentra con la afirmación planteada dentro de una escala que va de 1 a 5, donde:

Valor	Representación
1	Representa "Totalmente De acuerdo"
2	Representa "En Desacuerdo"
3	Representa "Neutro"
4	Representa "De acuerdo"

5	Representa “Totalmente en De acuerdo”
---	---------------------------------------

Tabla 4. Codificación escala

La codificación (puntaje 1, 2, 3, 4 ó 5) de la escala permite agrupar respuestas para evaluar cuales son las opciones más sobresalientes de la población sometida a estudio.

Los valores puntuados entre 1 y 2; indican apreciaciones dentro de la escala no acordes con lo planteado en la afirmación.

Los valores puntuados en 3; indica apreciaciones neutras, es decir ni de acuerdo ni el desacuerdo con lo planteado en la afirmación.

Los valores puntuados entre 4 y 5; indican apreciaciones dentro de la escala acordes con lo planteado en la afirmación.

Finalmente, al promediar los resultados de los valores puntuados, se logrará saber cuáles indican áreas de mejora y cuales las fortalezas.

## CAPÍTULO 4: PROPUESTA.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nombre del Proyecto:</b> Detección del clima laboral en el proceso de integración de dos oficinas comercializadoras del noreste del país.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contextualización:</b></li> </ul> <p>Las oficinas donde se propone hacer el diagnóstico de clima organizacional pertenecen a un grupo trasnacional del giro industrial y eléctrico, que en México tiene plantas y oficinas y a nivel global presencia en más de 100 países.</p> <p>Misión:</p> <p>Proveer soluciones seguras, eficientes y sustentables a sus clientes globales.</p> <p>Visión:</p> <p>Ser la empresa más admirada en sus mercados.</p> <p>Valores:</p> <p>Respeto, orientación al cliente, integridad, dignidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definir problemática:</b></li> </ul> <p>La compañía realizó una adquisición de otra empresa. Debido a lo anterior dos de las oficinas de la compañía se integraron en una misma ubicación.</p> <p>La empresa preocupada por su talento humano ha realizado diferentes estrategias para mejorar la integración. Pero surge el cuestionamiento ¿Han funcionado estas estrategias?, lo anterior se puede conocer indagando sobre la percepción del personal, por lo cual se recomienda que la empresa opte por realizar un diagnóstico para contestar la siguiente pregunta:</p> <p>¿Cuál es la percepción de los empleados sobre el clima laboral en las oficinas comerciales de la región noreste?</p> <p>Ya que el un diagnóstico de clima laboral en sus oficinas le permitirá a la empresa revisar la evolución de los cambios.</p>
<p><b>Metas:</b></p> <p>Presentar una propuesta a la empresa y un instrumento para medir el clima laboral para posteriormente realizar un diagnóstico de clima organizacional.</p>	<p><b>Objetivos:</b></p> <p>Concientización a todo el equipo directivo sobre la importancia de la realización de un estudio de clima organizacional, el cual tendrá como objetivo principal conocer la tendencia general de la percepción de los empleados en relación clima organizacional en las oficinas comerciales de la región noreste. Y otros objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la tendencia de cada</li> </ul>

	<p>dimensión evaluada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la tendencia de cada indicador con base a su dimensión</li> </ul>			
<p><b>Desarrollo de estrategia:</b> concientizar al nivel alto de la empresa sobre la realización de detección de clima laboral en el proceso de integración.</p> <p>A continuación se presentan las etapas del proyecto, se propone a la empresa trabajar en conjunto semanalmente.</p>				
<b>Etapas</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Evidencia</b>
Etapa 1	Entrevistas con directivos	Entrevistar al 100% del staff	Semana 1	Cuestionarios con la información recabada en la encuesta
Etapa 2	Grupos de enfoque con algunos miembros de los departamentos de las oficinas para tener más información sobre el escenario actual de la empresa	Realización de dos grupos de enfoque	Semana 2	Videos de las sesiones
Etapa 3	Piloteo y presentación del instrumento	Aplicar el instrumento a 10 personas para realizar modificaciones pertinentes.  Ya que se realizan los cambios, se presentará el instrumento listo para	Semana 3	Encuestas contestas.

		aplicar y realizar la evaluación del clima.		
--	--	---	--	--

### **Plan de Seguimiento**

Después de la entrega de la propuesta y el instrumento, el siguiente paso es la aplicación del mismo a todo el personal de la oficina para realizar el diagnóstico de clima laboral y obtener tendencia general de la percepción de los empleados en relación clima organizacional y lograr los siguientes objetivos:

- Conocer la tendencia de cada dimensión evaluada
- Conocer la tendencia de cada indicador con base a su dimensión.

Después de un período de un año se volverá a realizar el estudio para comparar el avance en el proceso de integración así como para conocer si cambio o mejoraron las dimensiones de clima laboral.



### **5.1 Mi aprendizaje**

El realizar una integración, con lleva a una serie de muchos retos, y hay muchos esfuerzos que se realizan para lograr integrar a todas los empleados, y se pueden realizar una infinidad de actividades sin embargo antes de continuar realizando actividades es necesario evaluar cómo se encuentra el clima laboral en ese proceso de integración para poder conocer en qué aspectos o dimensiones es necesario enfocarse.

Ya que un administrador que no conoce el clima laboral de su empresa, sencillamente no la conoce y si algo no se conoce no es posible establecer actividades de mejoría.

El factor humano es lo más importante en la organización, y para la organización en cuestión no es la excepción por eso hay que conoce su ambiente laboral, una vez que se conoce implementar estrategias de mejoría los cuales llevarán a mejores resultados.

La aplicación de un instrumento de clima organizacional brindará un marco de referencia fundamental para la evaluación del proceso de integración y de las estrategias aplicadas para el mismo así como la implementación de actividades para mejorar.

## REFERENCIAS.

---

### Referencia bibliográfica

Acosta Beatriz, V. G. (2010). Clima Organizacional en una empresa cervecera. *Revista de Investigación en Psicología* , 163-172.

Altmann, R. (2000). Forecasting your organizational climate. *Journal of Property Management* , 62-65.

Altmann, R. (2000). Forecasting your organizational climate. *Journal of property management* , 62-65.

Cortés, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital. *Tipo de trabajo no publicado* . Universidad Veracruzana, Instituto de Salud Pública.

Davis, K., & John, N. (1990). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Hair, J., Robert, B., & David, O. (2003). *Marketing Research*. Nueva York: McGraw Hill.

Kangis, P., Gordon, D., & Williams, S. (2000). Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision* , 531-540. .

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Colombia: U. del Rosario.

Niria Quintero, N. A. (2008). Clima Organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales* , 33-51.

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor.

Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima Laboral y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema* , 329-335.

Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management* , 479-503.

Schneider, B., Ehrhart, M. & Aacey W.. (2013). Organizational Climate. The Annual Review of Psychology, 64, 363-365. 2016, marzo 6, De The Annual Review of Psychology Base de datos.

Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: the business case for measuring organisational climate. *Leadership & Organization Development Journal* 2 , 380-386.

Consulta electrónica

Corichi, A., Hernández T. & García, Ma. del Rosario. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. Marzo 6, 2016, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Sitio web:

<http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/titulo.html>

*Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Universidad de la República.* (8 de Noviembre de 2011). Recuperado el 8 de Noviembre de 2011, de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/mat\\_practica%208.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/mat_practica%208.pdf)

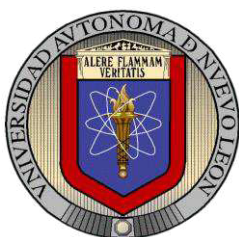
Kanduk, K. (2007). *Development of the Conceptual Framework of Organizational Climate.* Recuperado el 26 de Octubre de 2011, de <http://vidyasagar.ac.in/journal/Commerce/vol12/9th%20Article.pdf>

*Loyalty Center.* (2009). Recuperado el 7 de Noviembre de 2011, de <http://www.loyaltycenter.com/site/climaorg.html>

## ANEXOS.

---

### ANEXO 1.



Universidad Autónoma de Nuevo León  
Facultad de Psicología.  
Unidad de Posgrado.



#### Encuesta de Clima Organizacional.

- **Objetivo:** evaluar diferentes elementos que conforman el Clima Organizacional, a fin de identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que requieren mejora.
- **Notas aclaratorias:**
  1. Es importante mencionarte que el presente instrumento es anónimo y está garantizada la estricta confidencialidad de la información.
  2. Te solicitamos contestar el instrumento de una manera sincera y honesta, ya que el mismo arrojará resultados vitales para la toma de decisiones.
  3. De ante mano recibe nuestro agradecimiento por tu valiosa participación.
  4. Cualquier duda, favor de escribir un correo al administrador de encuestas: [brenda.chapa@gmail.com](mailto:brenda.chapa@gmail.com)

#### I. Datos del encuestado.

---

Selecciona tu antigüedad en la organización:  Menos de año       1 a 5 años  
 6 a 10 años       Más de 11años

---

Selecciona el área a la que perteneces:  Mercadotecnia  
 Servicio al cliente  
 RH  
 Ventas  
 Contabilidad y Finanzas  
 Otra

---

Selecciona tu nivel de puesto:  Coordinador, Analista, Auxiliar, Asistente  
 Supervisor

---

\_\_\_\_\_ Mando medio (jefes)

\_\_\_\_\_ Ejecutivo

\_\_\_\_\_ Otro

## II. Sección de dimensiones.

Instrucción general: La encuesta contiene una serie de preguntas con cinco opciones de respuesta, desde Totalmente de acuerdo hasta Totalmente en desacuerdo. Favor de seleccionar la respuesta que consideres se acerca más a tu opinión personal. Si consideras que no tienes elementos para evaluar, marca No aplica.

### Dimensión: Ambiente Físico

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Cuento con el equipo y/o herramientas necesarias para realizar mi trabajo:					
2. Los temas de salud y seguridad son prioritarios en mi organización:					
3. Existe suficiente luz en mi espacio de trabajo:					
4. La temperatura es adecuada en mi lugar de trabajo:					
5. El nivel de ruido es soportable:					

### Dimensión: Relaciones interpersonales y de trabajo

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Normalmente trabajamos de manera colaborativa entre compañeros y áreas:					
2. En mi equipo de trabajo los conflictos se manejan y resuelven adecuadamente:					
3. El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones:					

4. En mi organización nos esforzamos en apoyar a los nuevos compañeros que entrar a trabajar:					
5. Existe justicia y respeto entre mis compañeros de trabajo:					

**Dimensión: Liderazgo**

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Mi jefe (a) es justo (a) t objetivo (a) :					
2. Puedo contar con mi jefa (a) cuando lo requiero:					
3. Mi jefe (a) me orienta adecuadamente sobre como cumplir mis funciones:					
4. Mi jefe (a) demuestra interés por el bienestar de sus empleados:					
5. Considero que me jefe ( a) tiene aptitudes de liderazgo y manejo de personal:					

**Dimensión: Retroalimentación del desempeño**

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. He recibido retroalimentación formal en el último año:					
2. Tengo clara la manera como se evalúa mi desempeño:					
3. Mi jefe (a) me da retroalimentación informal de manera frecuente;					
4. Cuando hago un buen trabajo mi desempeño se reconoce:					
5. Mi jefe (a) me evalúa objetivamente:					

**Dimensión: Comunicación**

<b>Indicadores</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. Recibo comunicación oportuna de lo que sucede en mi organización:					
2. Se nos comunica de forma periódica la visión y rumbo de la organización:					
3. La comunicación con mis compañeros es clara y objetiva:					
4. Puedo tener una comunicación abierta y honesta con mi jefe:					
5. La comunicación con otros departamentos es buena:					

**Dimensión: Recompensa**

<b>Indicadores</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1. El sueldo que recibo es adecuado comparado con otros lugares de trabajo similares:					
2. Considero que las prestaciones/beneficios que tengo sin iguales o mejores que otros lugares de trabajo:					
3. Considero que en mi trabajo actual tengo la oportunidad de crecer y desarrollarme:					
4. Tengo la oportunidad de recibir capacitación necesaria para hacer mi trabajo:					
5. Existe proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración recibida:					

**Dimensión: Estructura**

<b>Indicadores</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>1. Los objetivos específicos de mi puesto están claramente definidos:</b>					
<b>2. Los objetivos de mi área y organización están claramente definidos:</b>					
<b>3. Tengo claras las políticas, guías, procedimientos, reglas, etc. para hacer mi trabajo de manera adecuada:</b>					
<b>4. Las políticas de mi organización se aplican con equidad y justicia:</b>					
<b>5. Tengo claro como mi trabajo contribuye a cumplir las metas de la organización:</b>					

**Dimensión: Motivación**

<b>Indicadores</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>1. Me siento motivado para buscar nuevas y mejores formas para hacer mi trabajo:</b>					
<b>2. En mi trabajo tengo la oportunidad de llevar a cabo actividades interesantes y retadoras:</b>					
<b>3. Siento realización profesional y personal con mi trabajo actual:</b>					
<b>4. Siento seguridad de conservar mi empleo:</b>					
<b>5. Mi jefe (a) me motiva a trabajar por los objetivos organizacionales:</b>					



**Dimensión: Compromiso**

<b>Indicadores</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>1. Recomendaría a otros que trabajen en mi organización, por considerarla un buen lugar para laborar:</b>					
<b>2. Me interesa el futuro de mi empresa:</b>					
<b>3. En la actualidad NO estoy considerando renunciar a mi trabajo actual:</b>					
<b>4. De manera general, trabajar aquí me hace sentir orgulloso (a):</b>					
<b>5. De manera general, estoy satisfecho (a) con mi trabajo actual:</b>					

**Muchas Gracias, Lic. Brenda Berenice Chapa Carrillo**

**Examinador.**