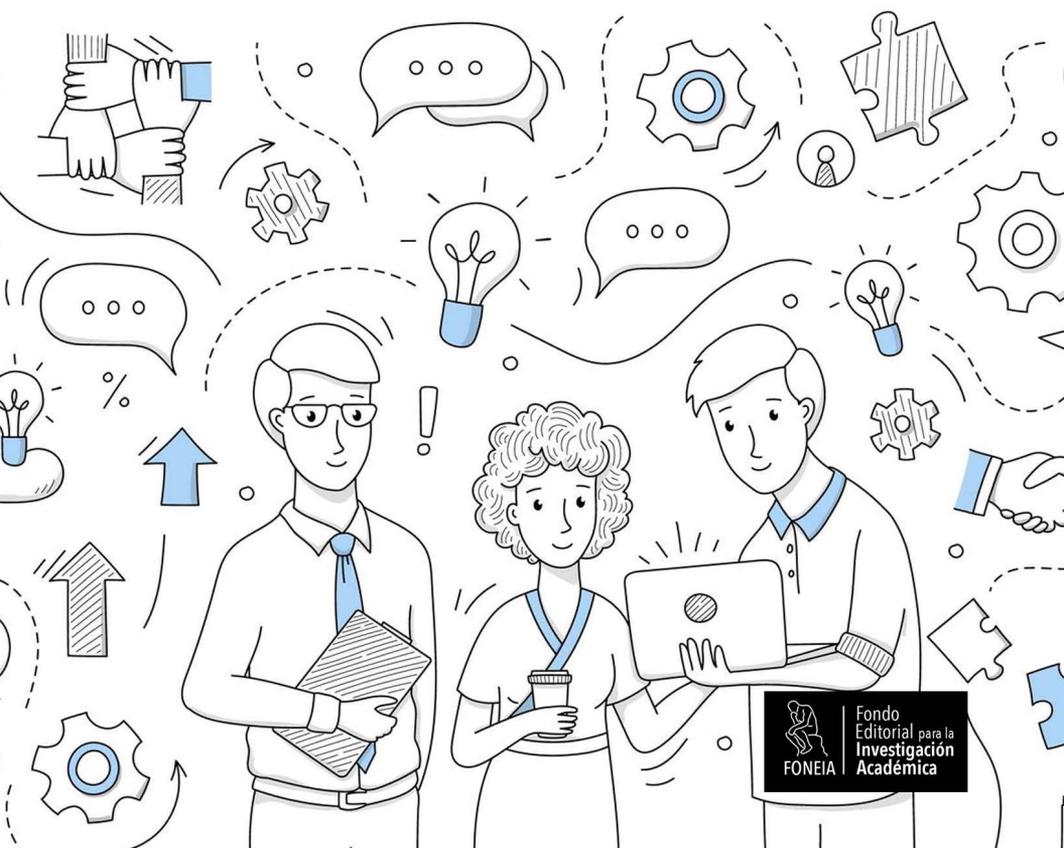


CLIMA ORGANIZACIONAL: EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Karina Alonso Ramírez

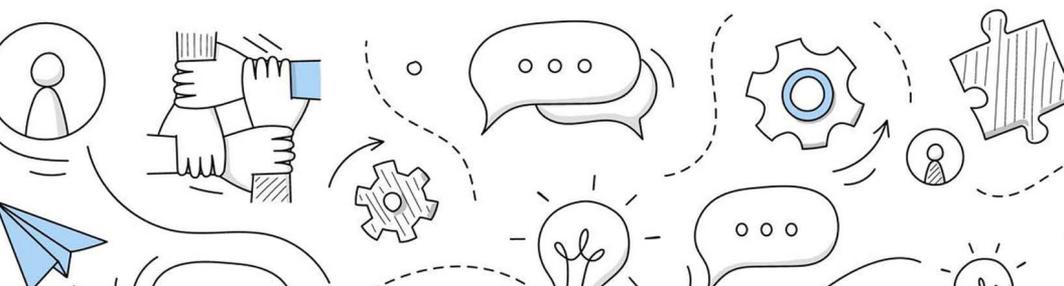


Fondo
Editorial para la
Investigación
Académica

El clima organizacional resulta de la suma de una serie de variables que afectan significativamente el desarrollo, desempeño y convivencia del personal, tales como: cultura organizacional, valores, comunicación interna, liderazgo, percepción económica, entre otros. En este sentido, y al considerar actualmente, al personal como su ventaja competitiva, las empresas han implementado estrategias que les permiten tanto evaluar la percepción del trabajador en relación a las variables de interés, así como diseñar, en consecuencia de los resultados obtenidos, acciones de mejora que impacten favorablemente en la actitud y comportamiento del colaborador, así también, brindar mejores condiciones de trabajo, que aumenten la satisfacción laboral. Este trabajo tiene como objetivo presentar una investigación realizada a una pequeña empresa dedicada a la fabricación de insumos para el mercado de bebidas embotelladas, principalmente taparrosas; se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario y de acuerdo a los resultados, diseñar estrategias de intervención a fin de atender las áreas de oportunidad en beneficio tanto del colaborador como de la empresa. Por último, se concluye que el clima laboral es la suma de la participación de colaborador y su relación tanto con los compañeros como con la empresa, siendo un detonante importante para mejorar la motivación y el nivel productivo de la organización.

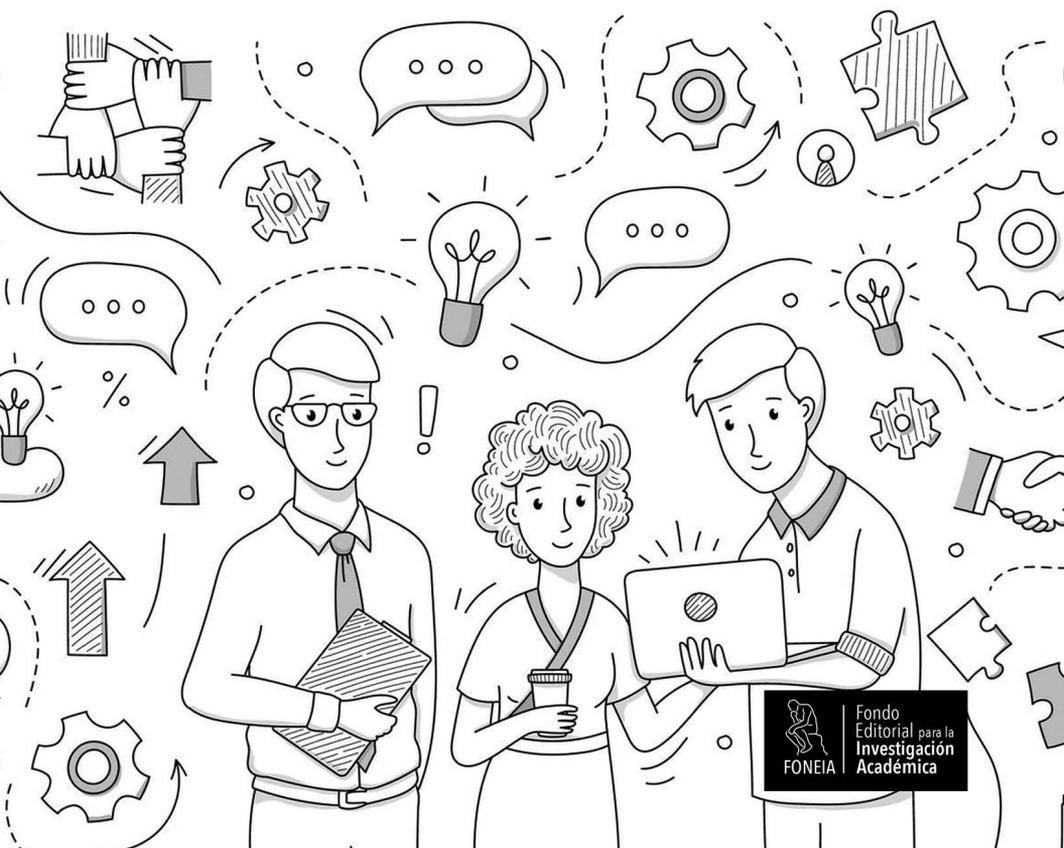


ISBN: 978-607-5905-13-6



CLIMA ORGANIZACIONAL: EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Karina Alonso Ramírez



Fondo
Editorial para la
Investigación
Académica



Fondo
Editorial para la
**Investigación
Académica**

El tiraje digital de esta obra: "Clima Organizacional: Evaluación y estrategias de intervención" se realizó posterior a un riguroso proceso de arbitraje doble ciego, llevado a cabo por expertos miembros del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) en México y otros expertos internacionales, así como revisión anti plagio y aval del Consejo Editorial del Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). Primera edición digital de distribución gratuita, septiembre de 2024.

El Fondo Editorial para la Investigación Académica es titular de los derechos de esta edición conforme licencia Creative Commons de Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa). La autora Karina Alonso Ramírez, es titular y responsable único del contenido.

Diseño editorial y portada: Cristina Carreira Sánchez
Imagen de portada recuperada de Pixabay: www.freepik.es
Requerimientos técnicos: Windows XP o superior, Mac OS, Adobe Acrobat Reader.

Editorial: Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). www.foneia.org consejoeditorial@foneia.org, 52 (228)1383728, Paseo de la Reforma Col. Centro, Cuauhtémoc, Ciudad de México.

ISBN: 978-607-5905-13-6



9 786075 905136

Contenido

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
Estructura del libro	8
Planteamiento	9
Objetivos	10

CAPÍTULO 1. CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO

EN LA ORGANIZACIÓN	12
1.1 Clima Laboral	12
1.1.1 Definición	12
1.1.2 Características del Clima Organizacional	13
1.1.3 Elementos del Clima Laboral	15
1.1.4 Importancia de Evaluar el Clima Laboral	18
1.1.5 Medición del Clima Organizacional.....	20
1.1.6 Modelos para medir el Clima Laboral	22
1.1.7 Acciones para lograr un buen clima organizacional	29

CAPÍTULO 2. MOTIVACIÓN Y SU IMPLICACIÓN

EN EL CLIMA LABORAL	31
2.1 Concepto	31
2.2 Teorías Motivacionales	32
2.2.1 Teoría de Maslow	33
2.2.2 Teoría del reforzamiento, Skinner	35
2.2.3 Aprendizaje Social, Bandura	36
2.2.4 Teoría de los dos factores de Herzberg	37
2.2.5 Teoría de X y Y de McGregor	39
2.2.6 Teoría del Establecimiento de Metas	41
2.2.7 Teoría de la Equidad	43
2.2.8 Incentivos	44
2.3 Relación Clima Laboral y Motivación	52

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS	54
3.1 Cultura organizacional	54
3.2 Perspectiva Metodológica y Tipo de Investigación	55
3.3 Descripción de Técnicas e Instrumento	57
3.4 Universo y muestra	61
3.5 Estrategia de Análisis	62
3.6 Análisis de Resultados	64
3.7 Síntesis	85
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	86
4.1 Capacitación	86
4.2 Comunicación:	88
4.3 Motivación:	89
4.4 Remuneraciones	90
4.5 Salud ocupacional	91
CONCLUSIONES	92
FUENTES DE INFORMACIÓN	93

Índice de imágenes

Figura 1. Elementos del clima organizacional	17
Figura 2. Beneficios de evaluar el clima laboral	19
Figura. 3 Elementos que integran el clima organizacional	21
Figura 4. Dimensiones del clima laboral	28
Figura 5: Pirámide de necesidades de Maslow	34
Figura 6. Factores Motivaciones de Herzberg	39
Figura 7. Ventajas y Desventajas de los incentivos	46
Figura 8. Relacionados con la retribución al desempeño	48
Figura 9. Encuesta para evaluación del clima laboral	60
Figura 10: Áreas o departamentos	63
Figura 11. Programa para aplicación de cuestionario	63
Figura 12. Distribución de participantes por área o departamento	64

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones se han concientizado acerca de la importancia que tiene para el logro de sus objetivos, que el personal mantenga una posición más participativa dentro de la empresa, que se exprese, proponga mejoras a su trabajo y forme parte de procesos tan importantes como la toma de decisiones. En este proceso de evolución y desarrollo, las organizaciones, han identificado la relevancia de analizar el clima laboral que en ella prevalece lo cual permite conocer la percepción que tiene el personal sobre diversos factores relevantes en torno a ella, así mismo, mediante el análisis de los resultados es posible determinar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad en la gestión organizacional. En este sentido, se podrán diseñar y ejecutar acciones que impacten en el mejoramiento del clima laboral, propiciando altos niveles de productividad y desempeño.

En este trabajo se muestra la investigación realizada en una empresa dedicada a la fabricación de los insumos para el mercado de bebidas embotelladas (taparrosas), ubicada en la ciudad de Xalapa, Veracruz, la investigación se enfoca en la evaluación y análisis del clima laboral; misma que se realizó mediante una encuesta aplicada al total del personal operativo de la planta central. Derivado del instrumento aplicado, se identificaron las áreas de oportunidad para mejorar las condiciones del área, así como las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo y con sus superiores. Cabe señalar, que de la opinión del personal encuestado se identifica como fortaleza las condiciones físicas (ambientales) en las que desarrollan sus actividades laborales, así como la dotación de herramientas que utilizan cotidianamente para llevar a cabo sus funciones.

Las acciones que se identificaron para mejorar el ambiente de trabajo, se encuentran fuertemente vinculadas con el nivel de motivación de los colaboradores, por lo que estas acciones se han de implementar para el logro de los objetivos de la evaluación del clima laboral y en consecuencia tener empleados con alto nivel

de pertenencia e identidad institucional, es decir, motivados para promover sus actividades, enriquecer su puesto y su desarrollo dentro de la organización.

INTRODUCCIÓN

Con la creciente competencia que existe en el mercado, las organizaciones se han visto en la necesidad de generar estrategias y herramientas novedosas que les permita mantenerse vigentes en el gusto de la sociedad, por ejemplo, motivar la participación del personal para la toma de decisiones, lo cual se ha convertido en una estrategia que ha brindado gratos resultados a las empresas al permitirles renovarse continuamente, transformando sus procesos con eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los requerimientos de sus clientes.

Conforme ha avanzado esta estrategia, las organizaciones se han dado cuenta de la relevancia del recurso humano dentro de ellas; el personal es la llave maestra para el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales, se ha notado que en la medida que una organización conoce a su personal e invierte en su bienestar, éstos se desempeñan más eficientemente, trayendo consecuencias favorables en la rentabilidad del negocio. En consecuencia, los empresarios se han visto en la necesidad de buscar alternativas que motiven y mantengan vigente el gusto de su personal por mantenerse, desarrollarse y crecer dentro de la organización.

El análisis del clima organizacional responde a conocer la percepción de los empleados sobre la organización, es decir, sobre la cultura, políticas, procedimientos, liderazgo, comunicación interna, relaciones interpersonales, etc., lo cual incide en la conducta y desempeño del trabajador. (Calva, 2004:7). Derivado de lo anterior, se vislumbra como una área de oportunidad para las organizaciones el considerar la importancia que tienen los colaboradores; a través de ellos se reflejan los valores, la calidad y el servicio que otorga la empresa hacia los usuarios o clientes

externos; por lo tanto, el clima laboral es un tema poco atendido por las organizaciones, pero su conocimiento puede traer consigo grandes beneficios. (Castillo, 2011:3)

En relación con lo anterior, el implementar un Diagnóstico de Clima Organizacional permite identificar las áreas de oportunidad de la organización; una vez identificadas se procede a la elaboración de un plan de mejora, el cual deberá ser propuesto a la empresa con la intención de mejorar el ambiente de trabajo. Se considera que al lograr un equilibrio en el clima laboral los colaboradores se desempeñen de una manera más eficaz, aumentando la satisfacción, compromiso, sentimiento de pertenencia, etc. Acciones que traen como consecuencia un mejor servicio al cliente externo, proyectando a su vez una mejor imagen hacia el mercado (Williams, 2013:10).

Estructura del libro

El presente libro consta de cuatro capítulos, a continuación, se detalla de manera breve el contenido de cada uno de ellos.

- El primer capítulo, presenta un breve recorrido teórico de los conceptos que nos interesan para el desarrollo del texto. En cuanto al clima organizacional se presenta la definición del mismo, se describen sus características y principales elementos, lo que nos permite conocer e interpretar la interrelación que existe entre ellos para determinar el clima organizacional. Así mismo, se describen las medidas y la importancia de evaluar el ambiente de trabajo dentro de las organizaciones, ya que, en consecuencia, se obtienen beneficios para ambas partes.
- El capítulo dos, presenta de manera breve diferentes teorías motivacionales que permiten comprender el comportamiento humano dentro de las organizaciones, entender los elementos que los motivan, así como su influencia en el clima organizacional.

- En el capítulo tres, se describe de manera breve el objeto de estudio, así como el proceso de evaluación y análisis del clima organización en la fábrica de insumos para el mercado de bebidas embotelladas, las técnicas aplicadas, el instrumento en que se fundamente la investigación, estrategia de análisis, así como los resultados que se obtuvieron.
- Por último, en el capítulo cuatro, se describen una serie de recomendaciones para la empresa, así como las conclusiones derivadas de la investigación realizada. Estas recomendaciones servirán para mejorar el ambiente de trabajo que prevalece en este momento y motivará al personal en la realización de sus tareas.

Planteamiento

El clima laboral se compone de una serie de variables que afectan significativamente la estancia del trabajador en la organización. Éstas pueden ser entre otras, la comunicación, liderazgo, sueldos, salarios, percepciones, condiciones de trabajo, etc. por lo que la alta dirección se ve en la necesidad de realizar este tipo de estudios mediante la aplicación de instrumentos que le permitan determinar aquellas variables que requieran atención mediante el diseño y aplicación de estrategias de mejora.

El clima laboral que prevalece en la organización suele ejercer cierta influencia sobre el comportamiento de los trabajadores, por lo que al analizar dicho comportamiento también se puede determinar el nivel de motivación que tienen los colaboradores para la ejecución diaria de sus tareas.

Derivado de lo anterior, la finalidad de la presente investigación es evaluar y determinar las áreas de oportunidad de la empresa de estudio, con el fin de ejecutar acciones de mejora en beneficio tanto del personal como de la empresa misma.

Objetivos del texto

A través de esta investigación se busca proponer acciones de mejora que sean aplicadas en la empresa dedicada a la fabricación de los insumos para el mercado de bebidas embotelladas (en lo sucesivo La Fábrica) para mejorar el clima organizacional y motivar al personal en beneficio tanto de la empresa como de los mismos trabajadores.

Con lo que se busca aclarar algunos puntos, tales como:

Determinar, con ayuda de la alta dirección, el instrumento para aplicarse al personal operativo que labora en La Fábrica;

Aplicar las encuestas en el tiempo establecido para obtener la opinión de todo el personal en relación con las normas, políticas, relaciones interpersonales, condiciones físicas y ambientales, de la organización;

Analizar el clima laboral de La Fábrica a través de la opinión emitida por el personal que colabora en ella para la identificación de áreas de oportunidad y

Priorizar las áreas de oportunidad e identificar las estrategias de mejora que sean viables a la cultura organizacional de La Fábrica.

El clima organizacional

El clima organizacional, es un concepto amplio que, al identificarlo dentro de una organización, se interrelaciona con una serie de factores relevantes y determinantes para las empresas. El clima laboral es el reflejo de las acciones y actitudes del personal en relación con la organización. De acuerdo a lo anterior, es necesario precisar qué se entiende por clima organizacional. el cual se define como la descripción colectiva que los individuos hacen del ambiente laboral en que desarrollan sus actividades, es decir, se trata de una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales. (Chiang, 2010:35)

El análisis del ambiente de trabajo, permite a la organización conocer la percepción que tiene su personal de las medidas de

conducta implementadas, cómo se encuentra la relación entre colaboradores y superiores, y más allá de eso, permite identificar algunos aspectos de la gestión del capital humano que deben atenderse, a fin de mejorar la relación colaboradores-organización.

Con estas prácticas, en las que se da al trabajador la libertad de expresarse, se sienten tomados en cuenta, es decir, sienten además que su opinión tiene valía para los ejecutivos de la organización, quienes se enfrentan a tomar decisiones de impacto, en busca del mejoramiento de las condiciones de trabajo, y el resultado de esta labor es al aumento en el nivel de satisfacción y motivación del personal.

De esta manera, se ha identificado que los colaboradores con mejores niveles de desempeño son aquellos que se encuentran motivados por su trabajo, al tener perfectamente bien identificados sus objetivos y la importancia de su aportación diaria a la organización para el logro de las metas institucionales, inmerso en un ambiente de sanas relaciones interpersonales.

Derivado de lo anterior, se observa la estrecha relación que existe entre el ambiente laboral y la motivación que muestra un trabajador dentro de la organización, ya que en gran medida las acciones que determina la dirección para mejorar el clima de trabajo impactan de manera favorable en la motivación del personal, elevando su nivel de desempeño y mejorando la organización en todos sentidos.

Se decidió que para demostrar la importancia del clima laboral sería pertinente no solo basarse en lo que los teóricos dicen, sino que partiendo en lo que ellos afirman analizar un caso práctico, aprovechando las facilidades otorgadas por la alta dirección de La Fábrica para poder desarrollar y aplicar un instrumento expreso , analizando los resultados para determinar eventualmente cuáles serían las áreas de oportunidad para mejorar el clima laboral de dicha empresa.

CAPÍTULO 1. CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 Clima Laboral

Derivado de los favorables resultados que trae para la organización, conocer la percepción que los trabajadores tienen acerca de ella, en la actualidad la mayoría de las empresas han empezado a preocuparse por brindar mejores condiciones laborales tanto físicas como emocionales, para que sus empleados generen altos niveles de rendimiento.

Por lo que resulta de trascendental importancia abordar el clima laboral dentro de las organizaciones y dar a conocer la estrecha relación que existe con el nivel de motivación que los trabajadores presenten en la ejecución de sus labores cotidianas.

1.1.1 Definición

Con la evolución de la gestión del personal, las empresas han observado la importancia de crear y mantener un buen clima de trabajo, ya que los resultados en el desempeño del personal son muy favorables. Derivado de esto, las organizaciones han identificado diversos mecanismos para evaluar dichos ambientes laborales en busca de estrategias que permitan su mejora.

Partiendo de la definición de clima organizacional o ambiente de trabajo, que para efectos de este trabajo se consideran sinónimos. Se observa que diversos autores se han dado a la tarea de definir el concepto de interés; como referencia se menciona a Robbins y Chiavenato:

Stephen Robbins (2013:516) lo define como las percepciones compartidas que tienen los miembros de la organización acerca de su compañía y su clima laboral, mientras que Chiavenato (2011:86),

define el clima organizacional como: “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Entendemos entonces, que se refiere a las relaciones interpersonales que se crean dentro la organización, incluyendo el grado de motivación que presentan los colaboradores para la realización de sus actividades.

Al revisar los conceptos anteriores, se puede decir que el clima organizacional es la suma de ambos, ya que éste se determina tanto por fuerzas internas como externas, es decir, afectan en el ambiente laboral desde la normativa, hasta las relaciones que se gestan entre los integrantes de la organización.

Por lo tanto, el clima organizacional es el que proporciona en las organizaciones la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores en relación con su nivel de desarrollo dentro de ella, el tipo de relaciones interpersonales que se generen y un aspecto importante, la percepción de su puesto en relación con su percepción económica. El trabajo de establecer un clima positivo debe empezar en el extremo superior de la organización (Robbins, 2013: 526).

En suma, el clima laboral se refiere al medio ambiente que se desarrolla dentro de las organizaciones, sumando tanto el aspecto físico como humano, es identificar la percepción que los trabajadores tienen acerca de las políticas, la gestión directiva, así como sus relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo. Para la organización resulta favorable su análisis a fin de implementar acciones que mejoren el nivel de desempeño de los trabajadores.

1.1.2 Características del Clima Organizacional

Con la intención de abordar el tema de estudio, es importante identificar las particularidades que definen y apoyan a comprender el tema. Cabe señalar las siguientes características que definen García e Ibarra (2012:14) citando a (Rodríguez, 2001):

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.
- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el propio clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser signos de alarma, al alertar que en la empresa hay mal clima laboral, debido a que sus empleados pueden estar insatisfechos.

El clima laboral se refiere a un conjunto de características que rodean a los empleados en el medio ambiente organizacional que permite identificar diferencias entre las empresas, ya que ésta será el reflejo del comportamiento que se distingue entre el personal, así como su relación entre ellos, con la dirección y la organización, es decir, se distinguen tres factores importantes: el entorno externo al individuo; todo aquello que rodea al individuo y la realidad organizacional (García, 2012: 1). Cabe decir, que el clima laboral se encuentra fuertemente vinculado con la motivación del empleado, ya que afecta directamente a la satisfacción de los mismos, cuando éstos se observan en un ambiente agradable se desenvuelven de manera espontánea, colaborando con los superiores para el logro de los objetivos organizacionales y de esta manera se alcance con mayor facilidad las metas en común, en este sentido Pilligua (2019: 2), sostiene que el clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes, ya que es la suma del comportamiento del personal, y dejan ver la percepción que tienen de la empresa de manera integral, es decir, consideran

políticas, liderazgo, comunicación, seguridad, desarrollo y demás variables que afectan su estado de ánimo dentro de la empresa y su compromiso laboral.

1.1.3 Elementos del Clima Laboral

El clima laboral se define por influencias del medio ambiente que rodea a la organización, así como por los factores y las condiciones que se generan dentro de esta (García, 2009:50), es decir, los factores que influyen para integrarlo pueden ser tanto internos como externos a la misma.

En sí, podemos definir que el clima organizacional es el resultado de la influencia que ejercen entre sí, los siguientes elementos:

- Influencia de factores externos de la organización como los clientes, proveedores, relaciones sindicales y los medios de comunicación.
- La interacción entre las personas y el ambiente físico de la organización, así como las percepciones que se generan al respecto.
- Los factores psicológicos de los individuos que se hacen presentes en las interrelaciones tales como las actitudes, opiniones, percepciones, motivaciones y expectativas de cada integrante de la organización.
- Procesos y sistemas de trabajo, condiciones y las exigencias para la realización del mismo.
- Los factores que integran la cultura organizacional, principalmente, misión, visión, normas y políticas dictadas por la dirección para mediar la convivencia organizacional.
- El estilo de liderazgo y el ejercicio de la autoridad de los jefes y supervisores hacia el personal.
- El clima de trabajo en las organizaciones se determina por la interacción de diversos elementos, los cuales se describen a continuación: (psicología organizacional, 2013)

o **Personas:** Considera las características de los individuos, tales como actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés que puedan sentir, mismos que influirán sobre su comportamiento y el ambiente que se percibe al interior de la organización.

o **Grupos:** La dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, normas y códigos de relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también inciden sobre el clima organizacional.

o **Estructura:** Se refiere a la integración formal de la organización, cómo se encuentra definido el sistema administrativo compuesto por las normas, políticas, el sistema y flujo de comunicación y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectarán el ambiente laboral.

o **Liderazgo:** Este es definido por la alta dirección y la supervisión, debe definir la cultura organizacional, el ejercicio y aplicación de poder, políticas de la empresa, así como la influencia del líder, la autoridad, confianza del líder con sus subordinados, política de puertas abiertas, etc. Es un elemento que, en gran medida, determina las actitudes y comportamiento de los trabajadores, mismos que impactan en el clima organizacional.

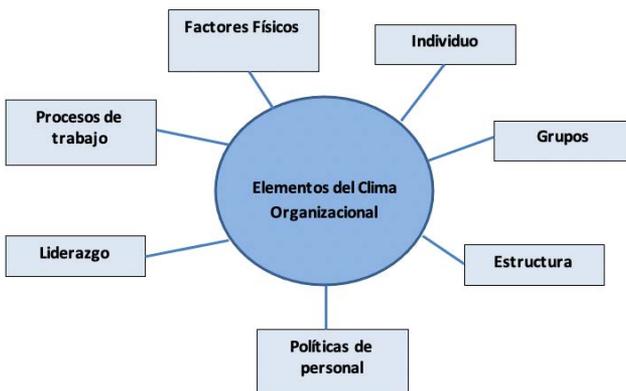
o **Políticas de personal:** Se refiere a las políticas que describe la organización, cuyo objetivo es mediar y fomentar el desarrollo de los colaboradores dentro de ella, tales como: el reconocimiento al desempeño, nivel de productividad, programas de incentivos, gratificaciones, capacitación al personal, política salarial, apoyo social, las políticas de bienestar, las oportunidades de desarrollo y de participación dentro de la organización, todos estos factores afectan considerablemente

el clima organizacional. Se ha de considerar que este aspecto podría ser uno de los más determinantes.

o Los factores físicos: Se refiere a conceptos tales como la calidad y modernidad en las instalaciones, las condiciones de iluminación, ventilación, ruido y humedad, el estado en el que se encuentra la maquinaria, herramientas, mobiliario y demás artículos de trabajo.

o Procesos de trabajo: Es la relación del personal con los procesos importantes de la organización y que son determinantes para el desarrollo de las funciones de la empresa, desde los más simples hasta los más complejos y decisivos para la organización, por mencionar algunos: toma de decisiones, estilo, nivel y canales formales de comunicación, la confianza, cohesión y consideración en las interacciones personales. El conocimiento requerido en el manejo de máquinas o manipulación de materiales, la secuencia de actividades para la realización exitosa del trabajo.

Figura 1. Elementos del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, a partir de Psicología Organizacional (2013). Factores que afectan y conforman el clima organizacional. <https://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html>

Como se muestra en la figura anterior, todos estos factores condicionaran el clima organizacional y este influirá sobre el rendimiento y desempeño del personal, el cual es importante para la calidad del trabajo y la atención al cliente, la productividad y la rentabilidad, asimismo sobre su satisfacción personal, lo que es importante para la motivación, cohesión e identificación organizacional (Psicología Organizacional, 2013).

Derivado del análisis de los elementos anteriormente descritos, se concluye que el estilo de liderazgo que se desarrolle en la organización, es el principal detonante para establecer un ambiente de trabajo sano o insano para los colaboradores. Es decir, mucho depende de la relación que se establece entre la alta dirección con el resto del personal, así como de las normas, políticas y cultura organizacional que dicten para la empresa.

1.1.4 Importancia de Evaluar el Clima Laboral

Toda organización para su crecimiento y desarrollo requiere conocer cómo se percibe el clima organizacional entre sus trabajadores, para identificar situaciones problemáticas y atenderlas de manera oportuna y positiva para la empresa.

La evaluación del ambiente de trabajo, permite a la organización (Guillén, 2000:169-170):

- Obtener información sobre las reacciones, las disposiciones y las valoraciones de los miembros en relación con las diferentes variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.).
- Disponer de información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

Así mismo, menciona Guillén (2000:170) que la valoración del clima laboral es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilita:

- La prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- La planificación y el desarrollo de actuaciones que faciliten el progreso de la organización.
- La determinación de procesos de resolución de problemas.
- La gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y de las expectativas.

En sí, evaluar el ambiente laboral es considerado como una herramienta que motiva el desarrollo organizacional, misma que debe realizarse de manera participativa, adecuada y sobre todo debe analizar todos los factores de interés para la alta dirección (Chiavenato, 2011:49), sin dejar de lado, los beneficios que trae para los trabajadores, quiénes, mediante la expresión de su sentir en relación con los diversos factores de la gestión organizacional, pueden mejorar sus condiciones laborales.

Se puede identificar entonces, que la evaluación del clima laboral trae consecuencias favorables tanto para la organización como para los empleados que participan en ella.

Figura 2. Beneficios de evaluar el clima laboral

BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN	BENEFICIOS PARA EL TRABAJADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la percepción del personal en cuanto a la cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar su opinión sin problemas de represalias
<ul style="list-style-type: none"> • Detección de situaciones problemáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer mejoras en su trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar áreas de oportunidad y fortalezas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar sus condiciones de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la motivación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento de ser tomados en cuenta
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye la rotación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de Pilligua,(2019).

Identificando ambos beneficios y en su conjunto con la evaluación del clima laboral obtienen beneficios tanto los trabajadores como la empresa, ya que el personal se motiva al tomar en cuenta su opinión y la organización obtiene mejores niveles de productividad.

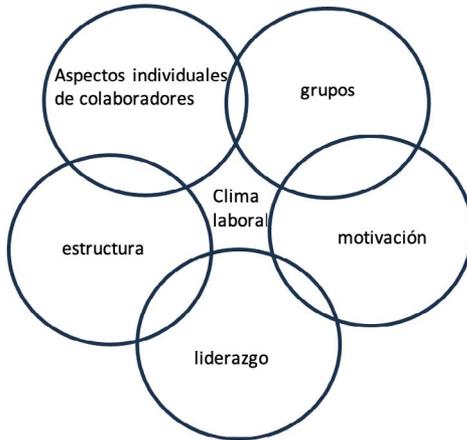
1.1.5 Medición del Clima Organizacional

La medición se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo; desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer qué variables y qué contenidos se deben medir, dependiendo también, los que la organización indique de su interés.

De acuerdo a Brancato (2011:18) se puede decir que el clima laboral está integrado por los elementos que se definen a continuación y se representan en la figura 3:

- El aspecto individual de los colaboradores. En este rubro se consideran las percepciones, actitudes, personalidad, valores, aprendizaje, estrés que sienta el trabajador en el desempeño de sus funciones en la organización.
- Los grupos que se originan dentro de la organización, así como los elementos que los definen e impactan en el comportamiento de las personas, tales como la estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.

Figura. 3 Elementos que integran el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, a partir de Brancato, Bernardo; Juri, Fernando. (2011).

Como se mencionó anteriormente, el estudio del clima laboral puede llevarse a cabo a partir de diferentes elementos que integran a la organización. De acuerdo a estudios descriptivos realizados a nivel organización, se identifican ciertos intereses por parte de los trabajadores, los cuales se enuncian a continuación (Viveros, 2015:53):

- Salud: Se refiere a los aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.
- Seguridad: Indica tipo y número de accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.
- Nivel de expresiones: sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.
- Nivel de ingresos: El nivel de retribución y compensaciones específicas.

- **Calidad de actividades:** se refiere a los elementos que califican la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.
- **Nivel de formación:** Refiere al nivel de programas de formación en la empresa.
- **Prestigio:** Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

Como se observa, el clima laboral es un concepto complejo ya que se compone de una diversidad de factores y elementos que forman parte tanto de los colaboradores, como del trabajo y de las políticas organizacionales; en consecuencia, se presume la dificultad para identificar aquellos aspectos que requieran atención para su mejora. En este sentido, se recomienda a las organizaciones, la aplicación de instrumentos, como cuestionarios, encuestas o entrevistas para su evaluación.

1.1.6 Modelos para medir el Clima Laboral

El clima laboral puede ser evaluado considerando diferentes variables que afectan el ambiente, tales como: liderazgo, comunicación, motivación, etc. por lo cual, diferentes autores e investigadores del tema han propuesto diversos cuestionarios que permiten medir la percepción de los trabajadores en cuanto a la situación que prevalece en el ambiente de trabajo.

A continuación, se describen algunos de los cuestionarios más utilizados para la evaluación de clima laboral:

Cuestionario de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer fueron de los primeros autores en abordar el tema e interesarse por definir un instrumento que permita la evaluación del clima laboral quienes en 1968, proponen un cuestionario que permite explicar el comportamiento de los individuos en el entorno organizacional. Estos investigadores concluyen que el clima laboral es el conjunto de propiedades del entorno del trabajo que son propensos a ser medidas percibidas de manera directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación (Acosta, 2010:166). Para el diseño del instrumento de medición se basaron principalmente en el estudio de la motivación y su influencia en el clima organizacional, de manera específica en la teoría de McClelland con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización (García, 2009:50).

El instrumento diseñado por Litwin y Stringer se integra por cincuenta ítems, atendiendo nueve dimensiones diferentes, las cuales se definen de la siguiente manera (Contreras, 1984:29):

- Estructura. Se refiere al sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
- Responsabilidad. El sentimiento por parte de los trabajadores de «ser su propio jefe». Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
- Recompensa. El sentirse recompensado por la realización de su trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
- Riesgo. El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
- Calidez. La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
- Apoyo. La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo

para enfrentar los problemas.

- Normas. La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
- Conflicto. El sentimiento que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes de su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
- Identidad. El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella Y del grupo de trabajo específico.

De acuerdo con García (2009:50) de esta teoría se concluyen cuatro aspectos importantes:

- En clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización.
- El clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral.
- El clima es una variable transversal a la organización.

Cuestionario de Rensis Likert. Perfil organizacional

Para Likert el comportamiento de los colaboradores es la suma del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales, y se basa en la percepción de éstos. Define algunos factores que influyen en la percepción del clima organizacional, tales como (Roa, 2004:25):

- Parámetros ligados al contexto.
- Parámetros ligados a la tecnología.
- La estructura del sistema organizacional.
- Posición jerárquica del colaborador dentro de la organización.

- Salario que reciben.
- Personalidad, actitudes.
- Nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen los colaboradores y superiores del clima organizacional.

En relación a la teoría de Likert, existen cuatro sistemas que puede usar el gerente o supervisor y que cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional (Vázquez, 2001:19):

- Sistema 1. Se define como un ambiente de poca confianza por parte de los gerentes hacia los subordinados. Las decisiones son tomadas por parte de la alta dirección con muy poco involucramiento de los subordinados. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación entre la dirección y los empleados se da únicamente por los canales formales establecidos por parte de la organización.
- Sistema 2. En este sistema los gerentes se dedican a dar órdenes y los subordinados a atenderlas, sin embargo, cuentan con cierta libertad para su ejecución. El personal cuenta con cierta flexibilidad para la realización de sus responsabilidades, cuidando los límites impuestos por el puesto o procedimientos ejecutados. En este esquema la dirección, juega con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- Sistema 3. En este sistema los gerentes permiten mayor participación a los subordinados, dictan órdenes y metas que fueron previamente discutidas con los trabajadores quienes tienen la libertad de decidir sobre el desempeño de sus tareas. En este tipo de clima se refleja la definición de objetivos a alcanzar, siendo muy dinámico.
- Sistema 4. Se define como un sistema netamente participativo, la gerencia presenta confianza plena en los

subordinados, la toma de decisiones se caracteriza por ser descentralizada y la comunicación fluye en todos los sentidos. La relación entre gerentes y subordinados se desarrolla en ambiente de confianza.

Cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema 4, o participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa, ya que produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en virtud de que hay mucha interacción entre administradores y subalternos, y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral, igualmente los resultados mejoran en términos de productividad, costos, ausencias y rotación. Cuanto más cerca esté el clima del sistema 1, éstas serán menos buenas (Brunet, 1992:32).

El cuestionario de Likert para evaluar el clima organizacional, propone ocho dimensiones, las cuales se definen a continuación, distribuidos en 51 preguntas y escalas en 20 puntos (Márquez, 2017:19-20). Cabe señalar que existe una versión abreviada de ocho items:

1. Métodos de mando. Manera en que utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Motivación. Relaciones con las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder necesidades
3. Comunicación. Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y de la manera de ejercerlos.
4. Interacción e influencia. Referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir objetivos.
5. Resolución de problemas y toma de decisiones. Referido a la pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan decisiones, así como en la distribución de las responsabilidades (funciones)

6. Planificación. Estrategias utilizadas para establecer objetivos y directrices de la organización.
7. Control. Referido a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales
8. Capacitación y adiestramiento. Referidos a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la forma deseada.

Cuestionario Pritchard y Karasick

Las variables que integran el clima organizacional de acuerdo a Pritchard y Karasick son once, las cuales se describen a continuación (Márquez, 2017:20):

1. Autonomía: Grado de libertad en la toma de decisiones de cada colaborador.
2. Conflicto y cooperación: Nivel de colaboración percibida entre los colaboradores en cuanto a sus compañeros, además los apoyos humanos y materiales que perciben.
3. Relaciones sociales: Atmósfera social dentro de la organización.
4. Estructura: Directrices, consignas y políticas que emite la organización y afecta la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración: La forma en que el colaborador percibe los beneficios que recibe de parte de la organización.
6. Rendimiento: Relación entre la remuneración y el trabajo bien hecho conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación: Elementos motivacionales que utiliza la organización en sus colaboradores.

8. Estatus: Diferencias jerárquicas y la importancia que le da la organización a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación: Voluntad de la organización para experimentar cosas nuevas y cambiar la forma de hacerlas.

10. Centralización en la toma de decisiones: El nivel en el que la organización delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo: Apoyo que otorga la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados con el trabajo.

A continuación, se muestra un cuadro resumen que refleja las dimensiones que cada cuestionario propone para la evaluación del clima laboral.

Figura 4. Dimensiones del clima laboral

Cuestionario de Litwin y Stringer	Cuestionario de Rensis Likert.	Cuestionario Pritchard y Karasick
Dimensiones del clima laboral		
Estructura Responsabilidad Recompensa Riesgo Calidez Apoyo Normas Conflicto Identidad	Variables relacionadas con el contexto, tecnología, estructura organizacional, jerarquía del trabajador dentro de la empresa, salario, personalidad, actitudes, nivel de satisfacción, percepción tanto de los colaboradores como superiores sobre el clima organizacional	Autonomía Conflicto y cooperación Relaciones sociales Estructura Remuneración Rendimiento Motivación Estatus Flexibilidad e innovación Centralización Apoyo

Fuente: Elaboración propia, a partir de los autores mencionados en cada cuestionario para evaluación del clima organizacional.

Como se ha observado el estudio del clima organizacional es complejo, se dice que es un concepto multidisciplinario ya que puede ser producto de una serie de dimensiones que afectan la percepción del empleado hacia el trabajo y la empresa en general. Sin embargo, resulta sumamente importante mediarlo de manera continua con la finalidad de atender cualquier inconveniente con el personal de manera oportuna y evitar que se produzcan problemas difíciles de solución.

1.1.7 Acciones para lograr un buen clima organizacional

El clima laboral puede verse impactado por diversas dimensiones (variables) las cuales son clave tanto para mejorar o afectar el clima organizacional, por lo tanto, las estrategias que se pueden implementar para mejorarlo pueden ser muy variadas, ya que irán en atención a cada una de las variables que estén afectando el entorno laboral.

Los planes que se diseñen para este propósito llevarán tiempo, se dice que son proyectos a largo plazo, normalmente constará de varias etapas que deberán ejecutarse de manera paulatina e ir validando los resultados, con la finalidad de detectar cualquier desviación de manera oportuna. Algunas de las estrategias para promover un buen clima laboral pueden ser (Ortega, s.f.):

- Comunicación
 - Realizar un plan de comunicación interna, es decir, favorecer la interacción entre el personal y la organización con la finalidad de atender los requerimientos de información de los colaboradores para la ejecución de su trabajo.
- Desarrollo organizacional
 - Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación que prevalece en la organización y permite aplicar estrategias de mejora que involucren a todo el personal, desde la alta dirección, con la intención de difundir las creencias, valores, retos organizacionales, etc.

- Empowerment
 - Promover la confianza y el desarrollo del personal, permitir la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

De manera enunciativa se describen algunas acciones para mejorar el clima organizacional, sin embargo, como se mencionó anteriormente las bases son muy variadas y tendrán que adaptarse fácilmente.

A continuación, se aborda el tema de motivación, el cual se encuentra, estrechamente relacionado, ya que se implican el uno al otro, puesto que las características del clima laboral son un detonante importante para la motivación del personal.

CAPÍTULO 2. MOTIVACIÓN Y SU IMPLICACIÓN EN EL CLIMA LABORAL

2.1 Concepto

En la actualidad, el mayor número de organizaciones han identificado a la motivación del personal como una variable que contribuye significativamente para el desarrollo y crecimiento de ambos actores, incluso se ha llegado a ponderar como la llave del éxito empresarial, puesto que se encarga de mover al trabajador para el logro de los objetivos.

El término motivación se origina del latín *movere* (moverse). Debido a que la creencia popular refiere el motivar al acto de mover a un individuo para que realice una acción; según Harold Koontz (2004) la motivación, es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Sin embargo, no todo lo que mueve a un individuo es estrictamente motivador, ya que en el ámbito laboral hay recursos que son necesarios para satisfacer ciertas necesidades de diverso grado de importancia, lo que entonces hace que la motivación sea, factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona (James Stoner, 1996).

Según Chiavenato (2001:301) la motivación se refiere al impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, aquello que da origen a un comportamiento específico. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. Es decir, todo aquello que sea un factor, elemento, cosa, situación, individuo, que provoca que alguien actúe de tal manera. La razón del comportamiento puede ser originada por el individuo o el ambiente que lo rodea.

Newstrom (2011:107) define la motivación del trabajo como el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado

elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.

Luego entonces podemos decir que la motivación está integrada por factores internos y externos a la persona que causan gran impacto en su comportamiento y las decisiones que toma respecto a sus acciones, pero no siempre lo que impulsa sus actos es estrictamente motivador para éste.

2.2 Teorías Motivacionales

A través del desarrollo de la gestión de recursos humanos, han surgido diversas explicaciones sobre la motivación laboral y las diferentes variables que motivan al personal para realizar sus actividades. Existen autores que han investigado algunos aspectos de la motivación, dando lugar a las teorías motivacionales, mismas que apoyan al estudio de este tema y sobre todo a la gestión de personal, considerando aquellas variables que sean de interés para la empresa, con la finalidad de incrementar su sentido de pertenencia y en consecuencia, mejorar el nivel de desempeño.

En los años 50's surgen las teorías motivacionales, hasta nuestros días se considera que este fue un periodo bastante apto para la generación de estos pensamientos que permitió su desarrollo y aplicación. En esa época se formularon teorías que, en la actualidad son utilizadas en las organizaciones para explicar y comprender el nivel de motivación del personal. Una de las teorías más conocidas es la descrita por Abraham Maslow, de las necesidades, y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se desarrollan las demás teorías catalogadas como contemporáneas; ya que representan una explicación moderna de la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación y, en la evaluación de ésta con el paso del tiempo, aplicando incentivos que mejoran la motivación (Robbins, 2015:203).

A continuación, se describen algunas de las teorías motivacionales, que apoyan significativamente el desarrollo de este trabajo de investigación.

2.2.1 Teoría de Maslow

La teoría propuesta por Abraham Maslow, sobre la motivación humana surge alrededor de 1943, misma que con el tiempo se fue ampliando. Ha tenido gran aceptación tanto en el área de la psicología como en el ámbito laboral. Esta teoría formula una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Se puede decir que en el ámbito organizacional es la más conocida y aplicada en busca de mejores resultados y convertir los ambientes de trabajo en espacios sanos.

Su teoría se basa principalmente en describir 5 niveles de necesidades que tienen las personas, se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow dispondríamos de las siguientes necesidades (Chiaventao,2011:43):

- Fisiológicas: se refiere a las necesidades básicas, como alimento, agua, temperatura adecuada, etc.
- De seguridad: considera variables como estabilidad personal, ausencia de amenazas, etc.
- Sociales: tiene relación con nuestras relaciones interpersonales incluye afecto, vinculación social, interacción, amor, etc.
- Estima: considera variables como autoestima y reconocimiento externo.
- Autorrealización: lograr desarrollar y explotar nuestras capacidades.

Figura 5: Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: Tomado de Chiavenato, Idalberto. (2011).

En el desarrollo de su teoría, Maslow, analiza desde diferentes aristas el problema de la autorrealización, e incluye las necesidades impulsivas, refiriéndose a estas como aquellas necesidades de ser feliz, tales como: bondad, belleza, integridad, verdad, realización, justicia, fortaleza, autosuficiencia, etc.

A pesar de las críticas que ha recibido la teoría de Maslow, es de las más vigentes, adaptándose a los tiempos actuales, en las organizaciones se busca satisfacer las necesidades del personal, con la intención de hacerlos sentir tomados en cuenta, que forman parte de la organización y se les impulsa para el desarrollo constante.

2.2.2 Teoría del reforzamiento, Skinner

La teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el comportamiento del individuo está en función de sus consecuencias. Es decir, esta teoría incluye el uso de reforzadores a fin de condicionar el comportamiento, así mismo ignora el estado interno del individuo, concentrándose únicamente en lo que sucede cuando se ejecuta determinada acción (Robbins, 2015:218).

La teoría del condicionamiento operante, plantea que los seres humanos aprenden a comportarse de cierta forma para obtener algo que desean, o bien, para evitar algo que no desean. El reforzamiento fortalece una conducta e incrementa la probabilidad de que ésta vuelva a presentarse. Es decir, los reforzadores pueden ser positivos y, consisten en las recompensas que se dan por la acción realizada que provocan cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado; ya que no solo forma el comportamiento, sino que además enseña (Robbins, 2015:218). También pueden ser negativos, aquellos que eliminan algo con la finalidad de incentivar la respuesta, por ejemplo, cuando al trabajador se le permite salir temprano, por haber concluido en tiempo un proyecto. Y el castigo, es la presencia de algo aversivo con la intención de modificar un comportamiento, como, por ejemplo, cuando al trabajador se le descuenta por llegar tarde.

Skinner propone tres modelos de refuerzo (Turienzo, 2016:32):

- Refuerzo continuo. Este refuerzo se presenta siempre que se ejecuta una acción, el sujeto inmediatamente y siempre recibió un refuerzo. Por ejemplo, los estímulos económicos al lograr un objetivo.
- Refuerzo intervalo. Este se produce de duración determinada. Por ejemplo, cuando se recompensa el esfuerzo de trabajo de manera semanal, pero en ocasiones en viernes, otras veces, miércoles o jueves, es un esfuerzo variable.

- **Refuerzo proporción:** Se establece un sistema de esfuerzo que premia el número de acciones realizadas, de esta manera se establece un sistema proporcional.

En sí, esta teoría propone la aplicación de reforzadores, los cuales servirán para fortalecer la ocurrencia o no, de comportamientos. Al ser una teoría netamente conductual, con el uso de reforzadores, se llega a mecanizar el comportamiento y el trabajador tiende a no fomentar un esfuerzo mayor para alcanzar mayores retos.

2.2.3 Aprendizaje Social, Bandura

Por otro lado, y de acuerdo a los estudios de Albert Bandura, la generación del aprendizaje por parte de los individuos puede darse a través de la observación, cuando se les explica a otras personas lo que puede suceder, o bien, a través de experiencias directas. En gran medida, lo que los individuos aprenden resulta de la observación de modelos, definidos estos como los padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etc. es decir, aquellos con quienes el individuo tiene cierta relación o conexión y representan un referente importante. A esta idea de que es posible aprender mediante la observación y de la experiencia directa se le denomina teoría del aprendizaje social (Cloninger, 2003:359).

Los modelos son fundamentales en la teoría del aprendizaje social. Son cuatro procesos que determinan su influencia sobre un individuo (Cloninger, 2003:364):

1. **Procesos de atención.**

Las personas aprenden de un modelo solamente cuando reconocen y ponen atención a sus características fundamentales. Tendemos a recibir mayor influencia de modelos que son atractivos, que están disponibles constantemente, que son relevantes para nosotros o que consideramos similares a nosotros.

2. Procesos de retención.

La influencia de un modelo depende del grado en que el individuo recuerda sus acciones, una vez que el modelo ya no está disponible.

3. Procesos de reproducción motora.

Una vez que el individuo ha visto una nueva conducta al observar el modelo, esto se debe convertir en acción. Se trata de un proceso que demuestra que el individuo puede desempeñar las actividades modeladas.

4. Procesos de reforzamiento.

Si se dan incentivos o recompensas positivos, los individuos se sienten motivados a exhibir el comportamiento modelado. Las conductas que reciben reforzamiento positivo logran mayor atención, se aprenden mejor y se realizan con mayor frecuencia.

2.2.4 Teoría de los dos factores de Herzberg

También es conocida como la teoría de motivación-higiene. Su precursor, Frederick Herzberg, propone que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos (Chiavenato, 2011:45-46):

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos:

Se refiere a la insatisfacción, acerca del ambiente que rodea a las personas, considera las condiciones bajo las cuales los trabajadores desempeñan su trabajo, y la manera como son administradas y decididas por la empresa. Los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

2. Factores motivacionales o factores intrínsecos:

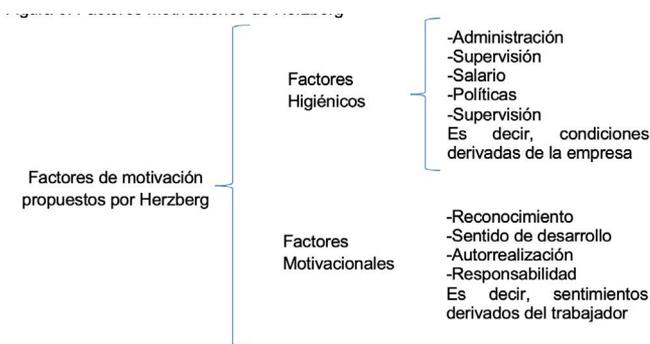
Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los puestos han sido diseñados y definidos con la única intención de atender a los principios

de eficiencia y economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con lo anterior se pierde considerablemente el interés de los individuos para ejecutar su trabajo, ya que estos factores tienden a desmotivar y generar cierta apatía al personal, ya que no existe un reto por cumplir o la capacidad de aportar y desarrollarse continuamente.

En este apartado, se presenta de manera gráfica los tipos de factores de acuerdo a la teoría de Herzberg. (Serrat, 1995:11-12).

Figura 6. Factores Motivaciones de Herzberg



Fuente: Elaboración propia a partir de Serrat, Salent (1995).

2.2.5 Teoría de X y Y de McGregor

El psicólogo Douglas McGregor, reconocido por sus aportaciones a la administración y su teoría innovadora para la gestión del personal, propone dos puntos de vista del individuo, distingue dos tipos de trabajadores, desde un lado negativo y otro positivo, a los cuales llamó X y Y respectivamente. Luego de examinar la forma en que los gerentes tratan con sus subordinados, McGregor llegó a la conclusión de que la concepción que tenían los gerentes sobre la naturaleza humana se fundaba en ciertos grupos de suposiciones y

que tendían a moldear su comportamiento con los subordinados a partir de dichas suposiciones (Lidstone, 2003:20).

Este autor contrapone dos teorías acerca de la condición humana existente entre los empresarios (Cascio, 2010:160)

Teoría X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que, como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo o como dice en ocasiones de manera coloquial *“trabajar es tan malo que hasta le pagan a uno”*, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

La teoría X se define de acuerdo a lo siguiente:

- El individuo promedio no muestra gusto por trabajar, y evitará hacerlo,
- Las personas necesitan que se les fuerce, controle, dirija e impongan castigos para que se comprometan con el logro de los objetivos organizacionales,
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, muestra poca ambición y busca la seguridad, sobre todo, es por esta situación que se requiere que sea supervisado en sus labores.

Teoría Y

En relación con la teoría Y, el autor define que los directivos describen a los trabajadores como aquellos que disfrutan su trabajo, siendo su fuente de satisfacción y que buscarán esforzarse continuamente a fin de alcanzar altos resultados en favor de la organización, siendo así las empresas valoran las aptitudes de los colaboradores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

Con investigaciones posteriores se ha concluido que ambas teorías pueden ser idóneas dependiendo de la situación en la que se encuentran.

2.2.6 Teoría del Establecimiento de Metas

Esta teoría fue propuesta por Locke, misma que establece que los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden sólo afectar a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los

objetivos permitido por ese rendimiento. Las metas son objetivos del futuro desempeño. Estas ayudan a centrar a los trabajadores en las actividades de mayor importancia y disminuir el uso de recursos. (Newstrom, 2011:120)

El establecimiento de metas funciona como un elemento motivacional para los trabajadores porque permite crear expectativas entre el desempeño actual y el esperado, lo que tiende a generar cierta tensión en la persona que va desapareciendo conforme va cumpliendo los objetivos propuestos.

Esta teoría se enfoca en la dimensión de futuro cuando analiza la influencia del establecimiento de metas sobre la motivación del personal, como un motivante para mantener y reforzar la dirección, persistencia e intensidad de los esfuerzos realizados para alcanzar la meta que se ha fijado. En este sentido, las metas se convierten en un atractivo regulador de las decisiones y acciones que se tendrán que llevar a cabo con el fin de alcanzarlas (Salas, 2008:77).

De acuerdo a lo que describe esta teoría se determina lo siguiente:

- El establecimiento formal de objetivos o metas aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. No se recomienda emitir objetivos generales, que tiendan a confundir al personal, es decir, se requiere de metas claramente identificables, precisas y claras.
- El establecimiento de metas contribuye a la eficacia personal, que tiene que ver con las capacidades y competencias del personal para llevar a cabo su puesto de trabajo. Esta tiene estrecha relación con una tarea específica o con el desempeño de diversas actividades (Newstrom, 2011:121).

Locke entiende que las personas deciden conscientemente unas metas, y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución, los investigadores de esta teoría han concluido que,

lo que se menciona a continuación, llevan a un mejor rendimiento (Cascio, 2010:163):

- Las metas concretas que las inespecíficas
- Las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles.
- La inexistencia de retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona, que su ausencia.

Es decir, las metas debes ser concretas y retadoras para que las personas las perciban como una motivación para alcanzarlas, es necesario que estas impliquen un esfuerzo para que el personal realmente se concentre en su logro.

2.2.7 Teoría de la Equidad

Esta teoría es representada por Stancey Adams, quien busca dar explicación acerca del efecto que tiene la comparación que hacen los individuos ante su situación dentro de la empresa, en relación a la aportación – esfuerzo que realizan y los beneficios que obtienen con la motivación.

Para Adams, cada trabajador tiende a realizar comparaciones subjetivas, en cuanto a su esfuerzo y el esfuerzo realizado por los otros. Si percibe diferencias, se produce una situación de inequidad, lo cual crea un sentimiento de tensión (Cascio, 2010:163), es decir, se entiende que el individuo realiza aportaciones a la empresa tales como conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo y de ello obtiene resultados, como beneficios económicos, reconocimiento, desarrollo, y espera que ambos elementos se den de manera equitativa.

Derivado de lo anterior, se observa que los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. Ante estas comparativas, se puede observar lo siguiente (Newstrom, 2011:129):

- Sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.
- Sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general *disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía*). Por último, el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, *incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados*).

La equidad se logra cuando el colaborador percibe que sus insumos y resultados son proporcionales a los demás trabajadores, generando comportamientos como identidad y compromiso por parte del colaborador, de lo contrario, en caso de percibir inequidad se genera insatisfacción, bajo compromiso y productividad.

2.2.8 Incentivos

Es aquello que motiva o promueve al individuo a la ejecución de alguna actividad o tarea. El incentivo se refiere aquello que permite estimular a los colaboradores con la intención de modificar una conducta. Chiavenato (2011:71) define el incentivo como los “pagos” de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etcétera). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia subjetivo, pues varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas, de este modo, se pueden ofrecer incentivos derivados del incremento de la producción (desempeño), siempre y cuando se mantengan los estándares de calidad, puntualidad, ahorro, es decir, sin descuidar las condicionantes de la organización.

Con la aplicación de los planes de incentivos la empresa busca mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores, ante esta premisa, dichos planes deben mantener las siguientes características:

- Deben beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Deben ser claros y de fácil comprensión para los colaboradores. Ser descriptivos a fin de no quede subjetividad o una mala interpretación acerca de cómo se recibirá cada uno de los incentivos.
- Los planes deben tener la capacidad para controlar la producción dentro de la empresa.

Otorgar incentivos al personal, persigue los siguientes objetivos: (BPO, 2022)

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

De acuerdo a Newstrom (2011:155) se definen, en la siguiente figura, las ventajas y desventajas de la aplicación de incentivos en el ámbito laboral:

Figura 7. Ventajas y Desventajas de los incentivos

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer creencia en la instrumentalidad • Crea percepciones de equidad • Refuerza las conductas deseables • Ofrece bases objetivas para fijar las recompensas 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo (para la empresa y el empleado) • Complejidad del sistema • Baja o variabilidad en el salario • Resistencia de sindicatos • Retraso en su recepción • Rigidez del sistema • Estrechez del desempeño

Fuente: Tomado de Newstrom, Jonh (2011).

Clasificación de incentivos.

Los incentivos pueden clasificarse como económicos y no económicos, dependiendo las características y lo que reciba el trabajador.

- Incentivos económicos.

Estos hacen referencia a cierta cantidad de dinero que se le puede dar al trabajador con la intención de mejorar su condición económica, éstos pueden presentarse como bonos, recompensas o premios por desempeño o productividad (Rubio, 2019:42), por ejemplo:

- o Primas de vivienda, estudio, transporte
- o Permisos pagados
- o Seguros adicionales
- o Prima de antigüedad
- o Bonos por desempeño o productividad
- o Becas

- o Préstamos
- o Apoyos cooperativos
- Incentivos no económicos

Son aquellas prestaciones no monetarias que se otorgan al trabajador, son beneficios que apoyan su estancia, seguridad tanto de él como de la familia. Estos incentivos se traducen en apoyos médicos, servicio de comedor, guarderías (Rubio, 2019:10), por ejemplo:

- o Horarios flexibles
- o Jornadas de teletrabajos
- o Reconocimiento por su trabajo
- o Autonomía laboral
- o Lugar de trabajo seguro y limpio
- o Gestión del riesgo y seguridad laboral
- o Carga de trabajo adecuada
- o Trabajo sostenible
- o Desarrollo profesional

Los programas motivacionales son un conjunto de actividades diseñadas y guiadas por la propia empresa con la intención de mantener un alto nivel de motivación entre los colaboradores, estas acciones pueden ser de diferente índole buscando la inclusión de los trabajadores y sobre todo brindar reconocimiento, esparcimiento, estabilidad y bienestar a los trabajadores. Las acciones que contenga el programa deben ser creativos, adaptarse a los requerimientos de la empresa (cultura), así como las características de los trabajadores. Una estrategia para conocer a nuestros colaboradores es aplicar un cuestionario o encuesta que permita identificar su opinión sobre los diferentes temas que afectan a la organización.

Para el diseño de estos programas se recomienda incluir acciones como:

A) Planes de incentivos:

Su intención es promover altos niveles de desempeño a nivel individual, grupal u organizacional. Estos facilitan la retención del personal, así como estimular conductas deseables y el desarrollo de habilidades. (Newstrom, 2011:154).

Para aplicar dichos incentivos, la organización tendrá que definir los criterios o condiciones para otorgarlos, estos pueden ser: productividad del trabajador, utilidad de la empresa.

Los incentivos que se otorgan a los trabajadores, pueden clasificarse en tres tipos, los cuales se señalan a continuación:(Newstrom, 2011:154):

Figura 8. Relacionados con la retribución al desempeño

- Relacionados con la retribución al desempeño

Medida de incentivo	Ejemplo
- Cantidad de producción	- Comisión de ventas
- Calidad de producción	- Pago a destajo en productos que cumplan con los requerimientos
- Éxito en lograr las metas	- Bono por llegar al porcentaje indicado
- Monto de utilidades	- Participación de utilidades
- Eficiencia en costos	- Participación de ganancias
- Habilidades de los empleados	- Pago por competencias

Fuente: Tomado de Newstrom, (2011).

- Incentivos salariales

Son una forma de salario por méritos, se refiere al incremento del salario, normalmente se le conoce como pago por desempeño.

Sus ventajas es que crea un sentimiento de equidad, refuerza conductas deseables entre los colaboradores y ofrece bases objetivas para otorgar las recompensas.

- Participación de utilidades

Se refiere a la distribución entre los empleados de una parte de las utilidades de la empresa, puede ser en bonos, o bien, de manera posterior como acciones propiedad de los empleados. A pesar de los beneficios que este incentivo puede traer para los trabajadores y la empresa, se señalan algunas desventajas, tales como no estar directamente relacionadas con el desempeño del trabajador; los trabajadores deben esperar por largos períodos de tiempo para recibir dicho incentivo, así también resulta impredecible ya que varía año con año dependiendo los ingresos que tenga la empresa.

B) Enriquecimiento del puesto

Se refiere al análisis y mejoramiento de los puestos, volviéndolos desafiantes e interesantes para el trabajador, de esta manera se pretende aumentar la motivación intrínseca y por ende la satisfacción del empleado con la ejecución de su puesto, en este sentido, mejora el desempeño, lo que proporciona un puesto más humanizado y productivo.

El enriquecimiento del puesto pretende añadir profundidad al puesto al otorgarle mayor control, responsabilidades y discreción al momento de desempeñarlo (Newstrom, 2011:256), se puede decir, es la posibilidad de incluir ciertas actividades retadoras al colaborador con la intención de motivarlo, desarrollando sus capacidades y potencial profesional dentro de la organización. Se estima que esta opción puede ser una alternativa para retener talentos en la empresa y aprovechar su colaboración en el logro de objetivos.

Los beneficios del enriquecimiento de puesto son variados e impacta en diferentes esferas (Nazario, 2006:127):

- ámbito individual
- ámbito grupal
- ámbito organizacional

Para el enriquecimiento del puesto se pueden llevar a cabo una serie de actividades, tales como las que se señalan a continuación:

- * Fusionar varios puestos en uno de mayor jerarquía, lo cual requerirá mayores habilidades y desarrollo de las mismas
- * Motivar el cumplimiento de los controles de calidad, así también, el nivel de compromiso y responsabilidad por parte de los colaboradores
- * Brindarles la confianza a los colaboradores para tratar directamente a los clientes
- * Brindar retroalimentación oportuna a los colaboradores con la finalidad de que el colaborador tenga la oportunidad de identificar, controlar y corregir comportamientos

Esta alternativa de motivación resulta viable para las organizaciones al mantener el interés de los colaboradores en la empresa, y no compromete recursos económicos de la misma, requiere más bien, reorganización de actividades.

C) Administración de objetivos

Esta herramienta trae consigo resultados favorables para la administración. Normalmente se identifica con las siglas APO, y cuando se habla de ella normalmente se piensa en planeación o estrategia corporativa. La APO será totalmente distinta de una empresa a otra, todo dependerá de la percepción de cada una de ellas, los requerimientos, fortalezas y sobre todo las metas establecidas.

Se define como el establecimiento para los puestos gerenciales, de áreas de efectividad y áreas de medición, y las periódicas conversiones de éstas en objetivos, sujetos a tiempo medible, enlazados vertical y horizontalmente, y con la planeación futura. Por tanto, la APO efectiva, se entiende como un método de asociar objetivos con puestos, y enlazando estos objetivos entre sí y con el plan corporativo. El método de implementación usado, no es parte de la definición. (Reddin, 1998:2)

Se basa principalmente en fijar los objetivos para los niveles directivos, los cuales deben redactarse de manera clara y numérica, se recomienda redactar entre cuatro a ocho objetivos para que puedan ser alcanzados. Y de estos objetivos se tendrán que desmenuzar para revisar los que le corresponda cumplir al personal operativo. De manera que los colaboradores tengan claridad de los objetivos que deberán cumplir en un tiempo determinado. Esta estrategia puede vincularse con varios procesos en la gestión del personal, ya que permite realizar una evaluación de desempeño, motivar el compromiso del personal y motivarlo para su cumplimiento.

De acuerdo a Guillén (1990:147), los beneficios de esta herramienta de motivación son los siguientes:

Definir objetivos a corto y largo plazo de manera precisa, cuantificables, flexibles, participativo, realista.

- Mecanismo mejorado para la planeación racional que haga énfasis en las fortalezas, reconociendo también las debilidades, el ambiente competitivo y las necesidades de los clientes para la organización.
- Es un método racional que facilita la evaluación y retribuir a aquellos que contribuyen al éxito, basándose en el rendimiento y no en las características de personalidad.
- Se percibe que la fuerza laboral está más unida e informada, con la intención de que los colaboradores concentren esfuerzos en prioridades y metas comunes.
- Es una herramienta a través de la cual, tanto los gerentes como los colaboradores de la organización identifican los objetivos, definen responsabilidades, marcando las guías de acción
- En definitiva, la APO se entiende como un sistema dinámico que suma las necesidades de la empresa para alcanzar sus objetivos, con la necesidad de la gerencia para contribuir en su desarrollo.

La administración por objetivos representa una fuente de motivación para el personal, siempre y cuando se encargue la alta dirección de definir claramente los objetivos y se tracen los caminos a seguir, de tal manera que el personal operativo tenga la posibilidad de identificar sus propias metas, es decir, su participación en el logro de los objetivos establecidos por área, departamento, etc. y estos representen cierto grado de esfuerzo que los alienten a desarrollarse, renovarse, aplicar mejoras en sus procesos buscando que los hagan más eficientes y productivos.

2.3 Relación Clima Laboral y Motivación

En los puntos anteriores se ha revisado el concepto de clima laboral y comprendiendo que éste se refiere a la percepción que los trabajadores tienen en cuanto al ambiente físico, condiciones laborales, gestión administrativa, cultura organizacional, es decir, los factores que afectan su relación tanto con la empresa como con sus compañeros. A su vez se habló de la motivación que, en las organizaciones, se entiende como el impulso, las ganas para realizar satisfactoriamente sus actividades cotidianas, y despertar en el trabajador el dar un plus dentro de su área de trabajo, ahora nos preguntamos: cuál es la relación que existe entre ambos conceptos, lo que se verá a continuación.

Esta relación que existe entre el clima laboral y la motivación incide directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma más clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro, ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización. Si bien es cierto que no se puede medir con exactitud el tipo de clima laboral que existe, es de vital importancia conocer las características y factores que lo componen y así mismo fortalecer las debilidades que existan dentro de la empresa.

La motivación que exista en el personal es un detonante básico para el clima laboral, ya que dependiendo del grado de motivación que experimenta el personal es el nivel de identidad institucional que representan y por tanto, el cumplimiento y apego a las normas, políticas, incentivos, relaciones con superiores y compañeros, afectando estos factores en la creación de climas laborales sanos, que permitan el buen desempeño y productividad organizacional.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS

Este capítulo describe el proceso de evaluación de clima laboral que se siguió en La Fábrica con la finalidad de realizar el diagnóstico y determinar las problemáticas que enfrenta la organización, en consecuencia, diseñar y proponer estrategias motivacionales que disminuyan dichas debilidades, así como fortalecer la percepción del personal en cuanto a las condiciones laborales.

3.1 Cultura organizacional

Con la firme intención de llevar a la práctica los conceptos vertidos anteriormente y aprovechando la oportunidad que la alta dirección otorga a la autora de intervenir mediante la aplicación de un instrumento al personal de La Fábrica es que esta investigación deriva por su aplicación en un caso práctico, presentando el análisis detallado de los resultados surgidos de la aplicación de un instrumento desarrollado de acuerdo a las necesidades vertidas por la alta dirección que pidió ser informada del clima laboral que prevalece en La Fábrica con el fin de tomar las decisiones pertinentes.

Por lo que las secciones subsecuentes nos encargaremos de la contextualización del lector acerca de la empresa objeto de estudio.

La Fábrica se dedica a la elaboración de insumos para el mercado que embotella y distribuye bebidas, su producto fuerte son las taparrosas de diversas medidas, así como los aros para enroscar.

Misión

Fabricar piezas plásticas con especialidad para el embotellado de bebidas, mediante la aplicación de altos estándares de calidad y personal calificado, superando las expectativas de nuestros clientes con responsabilidad y compromiso social.

Visión

Ser líder en el mercado de plásticos a nivel nacional, brindando productos innovadores a nuestros clientes bajo la promoción del reciclaje y cuidado ambiental.

Valores Institucionales

- RESPONSABILIDAD

La responsabilidad nos hace cumplir siempre con nuestros objetivos.

- HONESTIDAD

Actuando con honestidad obtendremos la confianza de quienes nos rodean.

- COMPROMISO SOCIAL

Apoyar a nuestro entorno social es parte de nuestro proyecto de trabajar por un México mejor.

- SOLIDARIDAD

La excelencia en una organización es resultado de una labor realizada de manera óptima en cada una de sus fases, por lo que necesitamos apoyarnos y trabajar como equipo.

3.2 Perspectiva Metodológica y Tipo de Investigación

La metodología que se aplica en el presente trabajo es de corte cuantitativo, es decir, se basa en el análisis de datos numéricos, mediante la aplicación de los principios estadísticos. Para el desarrollo de esta investigación, se utiliza el método deductivo, mismo que parte de un marco referencial general hacia lo particular del mismo. Se aplicarán métodos de investigación de campo, que sirven para relacionarse con el objeto de investigación y tienen como propósito recabar información sobre el fenómeno a estudiar (indeed, 2024) estas técnicas son: observación, encuesta con preguntas en un a escala Likert, y entrevista con personal directivo.

Este método se basa fundamentalmente en la idea de que los fenómenos pueden reducirse a sus partes constituyentes, mismas que pueden ser identificadas y medidas para llegar al establecimiento de las relaciones causales entre ellas. La búsqueda de la objetividad a través de este enfoque conlleva la expresión de sus resultados en términos cuantitativos. Estos resultados objetivos deben ser a su vez reproducibles por la experiencia de otros y predecir futuros eventos en circunstancias similares. Con este fin, se han desarrollado métodos de observación y análisis, diseñados para reducir el error humano, ser replicables por otros, y expresar los resultados en el simbolismo común de los números (Buendía, 1998:63).

En análisis del clima laboral en las organizaciones, es un indicador que día a día se vuelve más importante dentro de las organizaciones, derivado de los múltiples factores que intervienen en él y puede llegar a afectar la productividad de los empleados. Implica el conocimiento de una serie de elementos que interrelacionados determinan el tipo de clima organizacional que se encuentra dentro de la empresa.

Dado que se aplicará el enfoque cuantitativo es necesario hacer las siguientes apreciaciones (Buendía, 1998:62):

- La objetividad es la única forma de alcanzar el conocimiento, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.
- El objeto de estudio, es el elemento singular empírico. Sostiene que, al existir relación de independencia entre el sujeto y el objeto, ya que el investigador tiene una perspectiva desde afuera.
- La teoría es el elemento fundamental de la investigación social, le aporta su origen, su marco y su fin.

La investigación que se presenta se ubica en el ramo de las ciencias sociales, donde la investigación cuantitativa tiene mayor relevancia y consiste en utilizar una serie de técnicas específicas para obtener, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado.

La metodología de investigación cuantitativa se refiere al uso de técnicas estadísticas con la finalidad de identificar ciertos aspectos de interés sobre la población de estudio. Su aplicación es en diferentes ámbitos, desde estudios de opinión hasta diagnósticos para establecer políticas de desarrollo. Se basa en el principio de que una muestra representativa representa al todo; estudiando a cierto número de individuos de la población (una muestra) nos podemos hacer una idea de cómo es la población en su conjunto (Hueso, 2012:10).

3.3 Descripción de Técnicas e Instrumento

Como se mencionó anteriormente, la investigación con enfoque cuantitativo requiere de la recolección de datos y es la encuesta la técnica mayormente utilizada en este caso. Ésta corresponde a la aplicación de un cuestionario estructurado, que permite obtener la opinión de una población sobre un tema en específico.

Para esta investigación, se diseñó en coordinación con la alta dirección de La Fábrica una encuesta que consta de 20 preguntas de opción múltiple, donde cada cuestionamiento da la posibilidad de elegir entre cuatro respuestas, ordenadas de mayor a menor.

La encuesta es una herramienta que permite recabar información de manera práctica, donde cada participante deja notar su punto de vista en relación al tema de estudio. Estas presentan variedad de propósitos y pueden llevarse a cabo de diferentes maneras dependiendo el objetivo y metodología a cumplir.

Entre sus características se pueden destacar las siguientes (Casas, 2003):

- La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.
- La encuesta permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.
- El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, como se ha mencionado, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas.
- Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.
- La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario (instrucciones iguales para todos los sujetos, idéntica formulación de las preguntas, etc.), lo que faculta hacer comparaciones intragrupalas.

La encuesta que se ha diseñado para la evaluación de clima laboral en la empresa de estudio, consta de 20 preguntas de opción múltiple en escala Likert, donde se pide como dato de interés para la organización la antigüedad en la organización. Las variables que analiza del clima laboral son las siguientes:

- Condiciones ambientales
- Motivación
- Relación con su puesto de trabajo
- Relación con sus compañeros
- Relación con los superiores
- Manejo de conflictos

La escala Likert a utilizar es la que se muestra a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Es decir, realizar una encuesta que de manera integral abarque todos los temas relevantes para la organización, y con la información que se obtenga se determinen acciones de mejora en atención a la prioridad organizacional enfocadas a la mejora del clima organización y en consecuencia aumentar el nivel de productividad de la empresa.

Derivado de las reuniones de trabajo, el producto final para la evaluación del clima laboral fue el siguiente instrumento:

Figura 9. Encuesta para evaluación del clima laboral

	DESCRIPCIÓN	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL					
1	Me siento parte de la empresa				
2	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos				
3	Me siento satisfecho con el desarrollo que he tenido dentro de la empresa				
4	Tengo conocimiento de los valores de la empresa y me conduzco de acuerdo a ellos				
CONDICIONES AMBIENTALES					
5	Mi espacio de trabajo se encuentra perfectamente iluminado				
6	El nivel de ruido que hay en la empresa me permite realizar mi trabajo				
7	El lugar donde trabajo es confortable				
8	Las herramientas de trabajo que me proporcionan son las adecuadas para desempeñar mis actividades				
SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO, CONSIDERA USTED QUE...					
9	Mis ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores				
10	Mi puesto de trabajo es valorado por la empresa				
11	Mi puesto de trabajo cumple con mis expectativas laborales				
RELACIONES INTERPERSONALES					
12	Trabajo en equipo con mis compañeros				
13	Mi jefe o superiores me tratan con amabilidad				
14	Existe buena comunicación entre jefes y colaboradores				
15	Mis jefes resuelven problemas favorablemente				
MOTIVACIÓN					
16	Recibo cursos de capacitación				
17	Me siento motivado para asistir cada día a mi trabajo				
18	Mi sueldo cubre mis necesidades básicas				
NIVEL DE CONFLICTO					
19	Existe un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo				
20	Se han presentado discusiones o peleas dentro de la empresa				

Fuente: Elaboración propia

3.4 Universo y muestra

La muestra se refiere cuando nuestra población objeto de estudio es demasiado grande o amplia, nos permite determinar una muestra representativa con el fin de analizarla y determinar la situación que prevalece en dicha población. El muestreo es una herramienta de la investigación científica, cuya función principal es determinar qué parte de la población deberá ser examinada, para que mediante inferencias se identifique las condiciones de la población en relación al tema de estudio (Buendía, 1998:139).

Con la muestra se debe alcanzar una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de la misma que es importantes para la investigación. Para que una muestra sea catalogada como representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las características de la población, con la finalidad de realizar el análisis y comparativa entre los datos recolectados.

La muestra es el subconjunto de la población que se selecciona para el estudio, esperando que lo que se averigüe en la muestra nos dé una idea sobre la población en su conjunto. Se seleccionan muestras porque normalmente no es posible o económico estudiar todos y cada uno de los sujetos de una población (lo que sería un censo). El muestreo aleatorio simple consiste en escoger los sujetos de la población al azar, uno por uno, requiere disponer de un marco muestral adecuado (Hueso, 2012:10).

La población a la cual se aplicó el instrumento es de 76 trabajadores operativos, lo cual representa el 100% del personal operativo de la planta central.

Criterios de inclusión:

- Personal que labora en la empresa.
- Personal con nivel operativo.
- Personal de la planta central.

Criterios de exclusión:

- Personal de la planta central con nivel directivo.
- Personal de la planta ubicada en la ciudad de México.

3.5 Estrategia de Análisis

La Fábrica cuenta con un total de 76 trabajadores de nivel operativo, la estrategia para la aplicación de las encuestas es mediante la plataforma Google forms. Se capturó el cuestionario y se compartió la liga con el personal administrativo, quienes facilitarán computadoras para que el personal operativo (muestra) acuda y realice el cuestionario.

Para dar inicio con estos trabajos, se realizó una reunión informativa con los mandos medios de la empresa de estudio, a quienes se les brindó información acerca del proyecto de análisis de Clima Organizacional, el objetivo del mismo, así como la estrategia de aplicación, con la finalidad de contar con su apoyo y el personal se presente puntualmente a contestar la encuesta en las máquinas habilitadas, de acuerdo al programa realizado.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en un plazo de tres días, permitiendo a cada colaborador que pasara a la computadora al inicio de su turno, tomándole alrededor de 15 minutos. Se dio oportunidad para estar presente en estos momentos con la intención de orientar y despejar dudas, en caso de presentarse, de parte de los trabajadores.

Agenda para la sucursal planta central
Número de personas a participar: 76

Áreas: Las áreas involucradas en la evaluación son las que se detallan a continuación:

Figura 10: Áreas o departamentos

Áreas o Departamentos

- a) Administración
- b) Producción
- c) Almacén
- d) Calidad
- e) Compras
- f) Contabilidad
- g) Mantenimiento
- h) Sistemas
- i) Reparto, entre otros.

Fuente: Elaboración propia a partir del número de trabajadores asignados a cada área de La Fábrica.

Figura 11. Programa para aplicación de cuestionario

Grupo	Número de participantes	Áreas	Fecha de aplicación
Grupo 1	25	4 Administración 1 Calidad 1 Mantenimiento 1 Compras 2 Reparto 1 Tráfico 15 Producción	Día 1
Grupo 2	25	5 Almacén 1 Contabilidad 1 Sistemas 1 Tráfico 2 Reparto 15 Producción	Día 2
Grupo 3	26	6 Almacén 4 Administración 1 Contabilidad 1 Sistemas 1 Mantenimiento 13 Producción	Día 3
TOTAL	76		3 días

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, con los datos que se obtuvieron se vaciaron en una hoja de Excel, que permitió concentrar la información y realizar las estadísticas pertinentes para la presentación de los mismos. La base de datos se encuentra dividida por área por pregunta, sin embargo, los resultados se presentan de manera global, es decir, la sumatoria del personal sin realizar diferencias por área de adscripción.

3.6 Análisis de Resultados

A continuación, se muestran las respuestas del cuestionario de opinión que fue aplicado a la empresa objeto de estudio en su sucursal Planta Central. En relación con la encuesta de análisis de clima laboral aplicado a los 76 colaboradores que integran la sucursal central, entre los que destacan personal del área de producción, almacén, administrativos, contabilidad, compras, entre otros.

La presentación de los resultados corresponde al gráfico por cada pregunta que integra el instrumento de evaluación. A continuación, se muestra la distribución de la participación del personal por área de trabajo.

Figura 12. Distribución de participantes por área o departamento

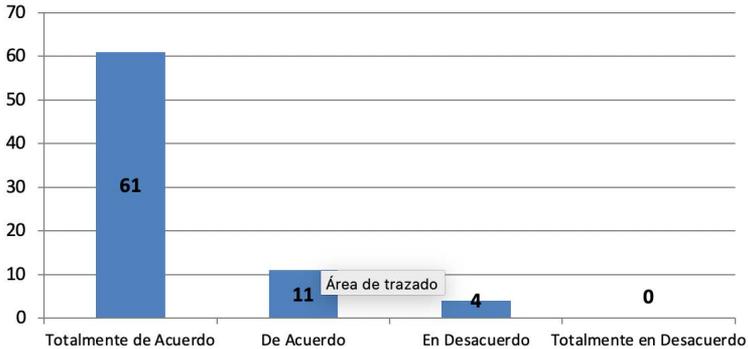
Áreas o Departamentos	Número de participantes
Producción	43
Almacén	11
Administración	8
Reparto	4
Contabilidad	2
Mantenimiento	2
Sistemas	2
Tráfico	2
Calidad	1
Compras	1
Total	76

Fuente: Elaboración propia a partir del número de trabajadores asignados de cada área por la empresa para ser objeto de estudio

Una vez recabada la información por parte del personal, se procede al análisis de los datos para obtener un diagnóstico organizacional, a continuación, se presentan las gráficas que reflejan la percepción de los trabajadores en relación con La Fábrica. Cabe señalar que cada gráfico refleja el número de trabajadores que han dado respuesta a cada opción.

DE LA ORGANIZACIÓN GENERAL

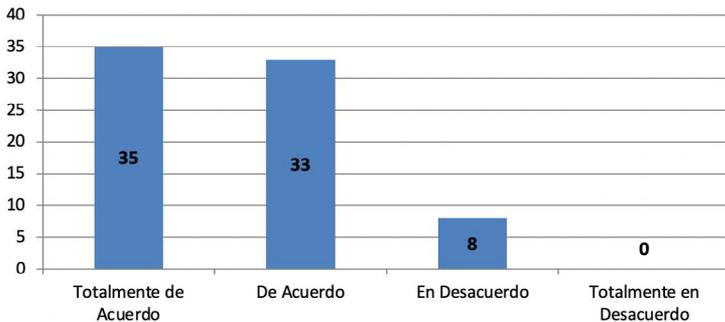
Pregunta 1. Me siento parte de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

En relación con la primera pregunta, ¿me siento parte de la empresa?, en la gráfica se muestra el 80% del personal encuestado indica que se siente parte de la empresa, lo que refleja una percepción positiva de la empresa; el 15% de los encuestados mencionan estar de acuerdo con sentirse parte de la empresa; y el 5% indican estar en desacuerdo, pues no se sienten parte de la organización. En sí, se observa que las políticas y cultura organizacional tiene una gran aceptación por parte de los colaboradores.

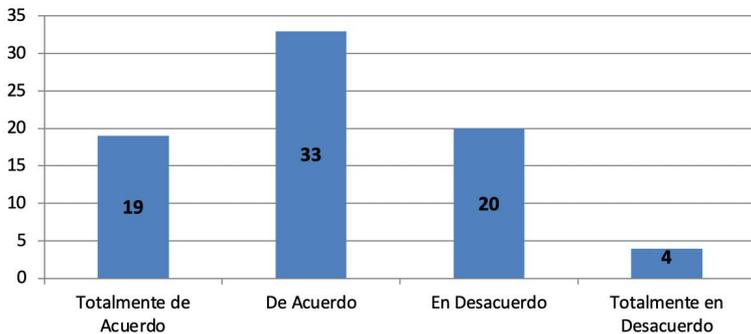
Pregunta 2. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la definición de los objetivos de cada puesto de trabajo, el 46% del personal encuestado indica que están totalmente de acuerdo en que sus objetivos de trabajo están claramente definidos, lo cual es beneficioso para la empresa al considerar que es un grupo importante de trabajadores que saben perfectamente cuáles son sus responsabilidades y cómo lograrlas; el 43% comentan estar de acuerdo en que sus objetivos de trabajo se encuentran claramente definidos, y finalmente el 11% del personal que contestó la entrevista expresan que están en desacuerdo en que los objetivos de su trabajo se encuentran bien definidos, derivado de las respuestas obtenidos permite visualizar que un grupo mayoritario de personal tienen claridad de sus objetivos laborales y con ello la ejecución de los mismos.

Pregunta 3. Me siento satisfecho con el desarrollo que he tenido dentro de la empresa

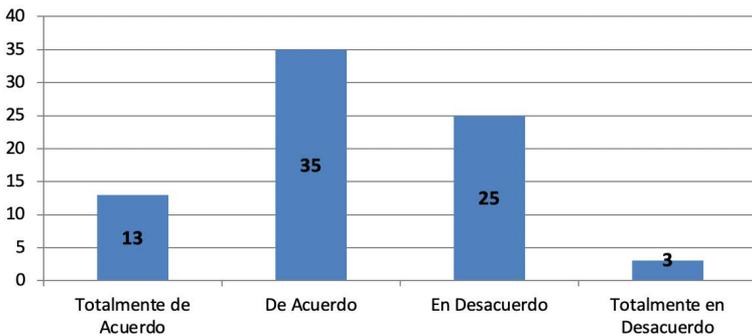


Fuente: Elaboración propia.

En relación al cuestionamiento de que si el personal se siente satisfecho con su desarrollo dentro de la empresa, el 25% expresa estar totalmente de acuerdo, el 43% del personal comenta estar de acuerdo con el desarrollo que ha tenido dentro de la empresa, lo que sugiere que han recibido capacitación y oportunidades de desarrollo, sin embargo el 26% de los encuestados se encuentra en desacuerdo con esta afirmación y el restante 5% del personal encuestado comenta que se encuentra totalmente en desacuerdo

en cuanto al desarrollo que ha tenido dentro de la empresa, si se consideran los rubros en desacuerdo y totalmente en desacuerdo suman un 31% del personal, quienes representan un porcentaje importante para la empresa, y podría ser un área de oportunidad definir acciones que motiven al personal enfocadas a su desarrollo dentro de la empresa.

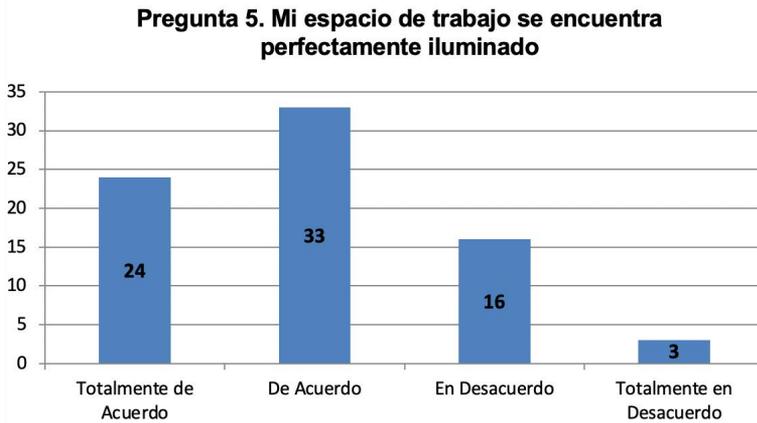
Pregunta 4. Tengo conocimiento de los valores de la empresa y me conduzco de acuerdo a ellos



Fuente: Elaboración propia.

En relación al conocimiento de los valores organizacionales, así como conducirse de acuerdo a ellos, el 46% de los encuestados expresa estar de acuerdo con ello, es decir, que su comportamiento si lo nutren de los valores que difunde la empresa y se han esforzado por darle cumplimiento, al contrario, el 33% del personal muestra expresa estar en desacuerdo, por lo que resulta un tanto contradictorio, ya que es un porcentaje alto de quienes indican no sumarse a los valores organizacionales. El 17% de los trabajadores han seleccionado la opción totalmente de acuerdo y por último el 4% del personal indican estar totalmente en desacuerdo. Los valores organizacionales son un elemento importante de la cultura de cualquier organización, de acuerdo a los resultados obtenidos es importante fortalecer dicho tema entre el personal, quizá deberá revisarse desde el proceso de inducción.

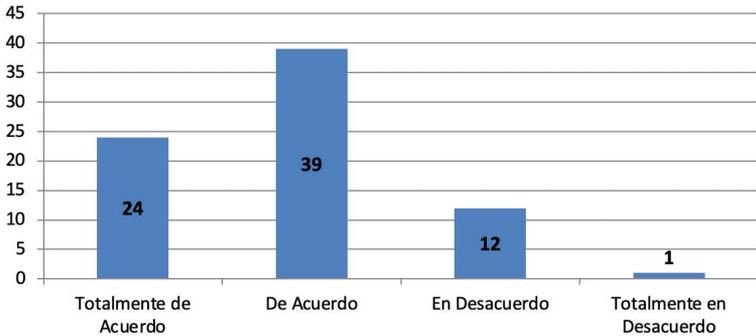
CONDICIONES AMBIENTALES



Fuente: Elaboración propia.

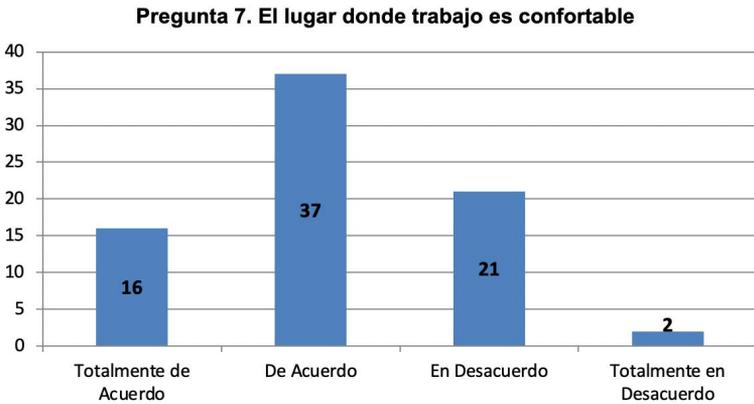
Dentro de las variables del clima laboral, las condiciones ambientales son un factor primordial que debe ser atendido por la dirección de la empresa. En relación a la iluminación en el espacio de trabajo el 43% del personal encuestado comenta estar de acuerdo con la iluminación que tienen en su área de trabajo, el 32% de los trabajadores que contestaron la encuesta respondieron estar totalmente de acuerdo con la iluminación, el 21% del personal expresó estar en desacuerdo y el 4% de los trabajadores indicó estar totalmente en desacuerdo. En relación a las opiniones recibidas del personal se infiere que la iluminación en las áreas de trabajo no representa una problemática para su desempeño y bienestar laboral.

Pregunta 6. El nivel de ruido que hay en la empresa me permite realizar mi trabajo



Fuente: Elaboración propia.

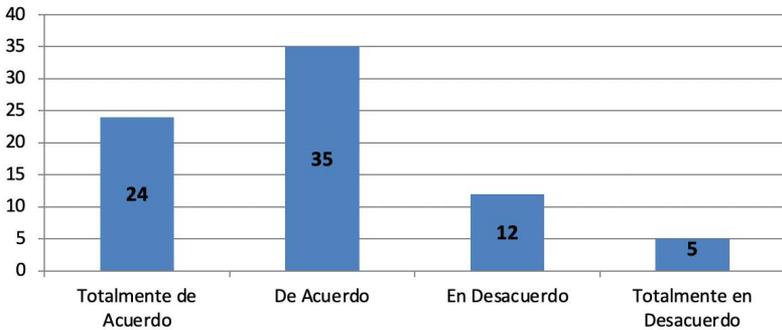
El 51% del personal describe estar de acuerdo con el nivel de ruido que existe en su área de trabajo, el 32% de los encuestados comenta estar totalmente de acuerdo con el nivel de ruido que se percibe en su espacio laboral. El 16% de los trabajadores comenta estar en desacuerdo con el ruido que se genera en su área de trabajo, lo que puede ocasionar distractores o entorpecimiento al realizar sus actividades, finalmente el 1% indica estar totalmente en desacuerdo. Derivado de las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores se puede concluir que en relación a este cuestionamiento la mayoría del personal considera que el nivel de ruido es propicio para el desarrollo de sus actividades, y que en relación al ruido que se genera en las áreas de trabajo, se puede sobrellevar para la ejecución de sus funciones, sin embargo, resulta conveniente revisar el porcentaje mínimo que expresa estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, a fin de promover mejores ambientes y clima de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

En ambiente de trabajo se integra de diversos factores entre ellos el lugar de trabajo cumple un rol fundamental, por lo que este cuestionamiento se enfoca en conocer si el lugar de trabajo es confortable para su desempeño. En relación a esto, el 49% del personal encuestado indica estar de acuerdo en que su espacio de trabajo es cómodo, el 21% indica estar totalmente de acuerdo con su espacio de trabajo al percibirlo conformable, sin embargo el 27% de los colaboradores ha expresado estar en desacuerdo con su espacio de trabajo y el 3% indica estar completamente en desacuerdo con que su espacio de trabajo resulta placentero. En relación a este rubro si bien, la mayoría indica estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con que su espacio de trabajo es confortable, se recomienda revisar el 30% que indica lo contrario, ya que son elementos que favorecen el clima laboral y la productividad del trabajador.

Pregunta 8. Las herramientas de trabajo que me proporcionan son las adecuadas para desempeñar mis actividades

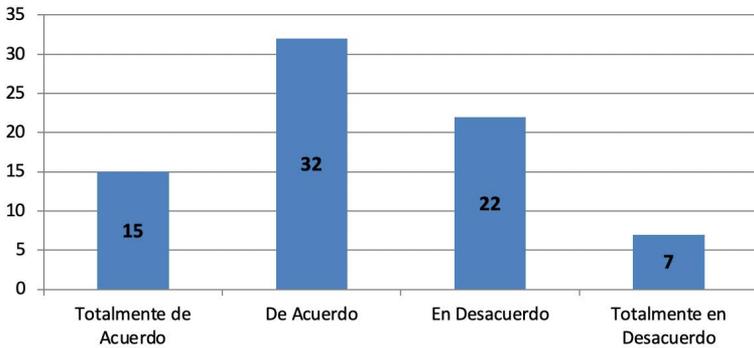


Fuente: Elaboración propia.

Que el trabajador cuente con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo es un elemento importante tanto para su nivel productivo como para fomentar un buen clima de trabajo. En relación a este cuestionamiento el 46% de los trabajadores que dieron atención a la encuesta comentan estar de acuerdo con las herramientas que cuentan para realizar su trabajo, el 32% de los colaboradores indica estar totalmente de acuerdo en que las herramientas que le han sido proporcionadas son las adecuadas para desempeñar sus funciones, sin embargo, el 16% de los trabajadores comentan estar en desacuerdo con las herramientas que cuentan para la ejecución de sus funciones y finalmente el 6% de los colaboradores ha expresado estar totalmente en desacuerdo con las herramientas de trabajo. De igual manera como los cuestionamientos anteriores, es un rubro que debe atenderse y validar qué pasa con las herramientas de trabajo con la finalidad de mejorar el desempeño y clima laboral.

SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO

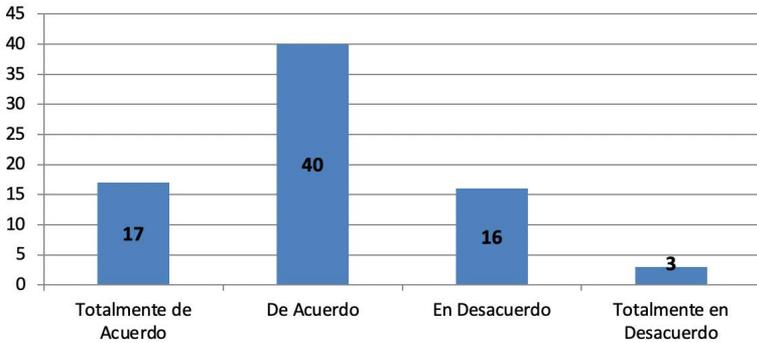
Pregunta 9. Mis ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores



Fuente: Elaboración propia.

La comunicación y la relación jefe-subordinado se considera un elemento clave para fomentar un buen clima laboral, en este sentido, en cuanto al cuestionamiento que se le hace al trabajador si sus ideas son tomadas en cuenta por su jefe o superiores, el 42% de los trabajadores expresan estar de acuerdo en relación a que sus jefes toman en cuenta sus ideas, el 20% de los colaboradores comentó estar totalmente de acuerdo que sus ideas si son tomadas en cuenta por parte de sus superiores, el 29% del personal encuestado ha comentado que está en desacuerdo con esta afirmación y por último, el 9% de los trabajadores que atendieron la encuesta comentan estar totalmente en desacuerdo en que sus ideas son tomadas en cuenta por parte de sus superiores. Sin duda es importante atender esta situación, fomentar la comunicación entre el jefe-subordinado, así como la participación de los colaboradores, que sus ideas, propuestas sean tomadas en cuenta para la mejora en la organización.

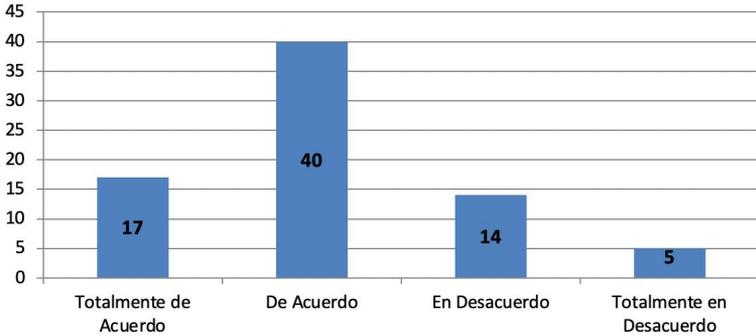
Pregunta 10. Mi puesto de trabajo es valorado por la empresa



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la pregunta al trabajador que si su puesto es valorado por la empresa, el 53% de los trabajadores encuestados expresan que están de acuerdo en que su trabajo es valorado por la empresa, el 22% de los colaboradores expresa estar totalmente de acuerdo en cuanto a que su puesto es valorado por la organización, el 21% de los encuestados indica estar en desacuerdo, es decir, perciben que sus ideas no son tomada en cuenta por sus autoridades y finalmente el 4% expresa estar totalmente en desacuerdo con que sus jefes tomen en cuenta sus ideas. En cuanto a este cuestionamiento, resulta favorable concientizar a los jefes para que escuchen y tomen en cuenta las ideas y propuestas de los trabajadores, es importante fomentar un ambiente participativo, basado en la comunicación en donde el colaborador sienta reconocimiento por parte de sus jefes al ser tomado en cuenta.

Pregunta 11. Mi puesto de trabajo cumple con mis expectativas laborales

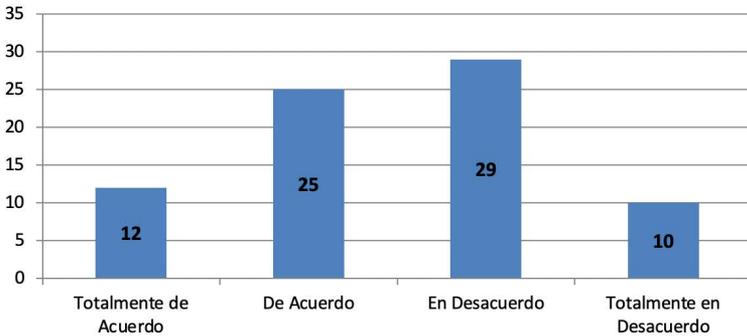


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al cuestionamiento enfocado a que si el trabajo que desempeñan los colaboradores cumple con sus expectativas, el 53% del personal expresó estar de acuerdo con su trabajo ya que cumple con sus expectativas, el 22% de los trabajadores ha comentado estar totalmente de acuerdo en relación a que sus expectativas han sido cubiertas, el 18% de los encuestados al contrario, han indicado estar en desacuerdo con estar cubriendo sus expectativas laborales y por último, el 7% de los trabajadores ha opinado que está totalmente en desacuerdo con cubrir sus expectativas laborales. Este cuestionamiento está fuertemente relacionado con el anterior, y las encuestas muestran una estrecha relación en los resultados, por lo que se presume que el personal se siente satisfecho con su puesto de trabajo y la valoración del mismo.

RELACIONES INTERPERSONALES

Pregunta 12. Trabajo en equipo con mis compañeros



Fuente: Elaboración propia.

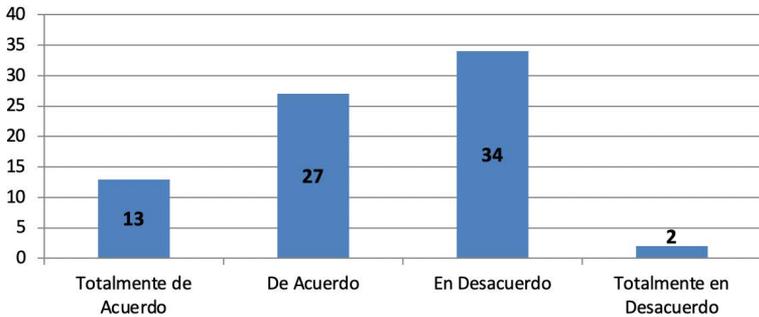
Las relaciones interpersonales son otro factor clave para el clima laboral, es importante generar relaciones sanas fortaleciendo la comunicación, respeto, valores entre los compañeros. Derivado de lo anterior, se ha cuestionado a los colaboradores acerca del trabajo en equipo que se genera o comparten con sus compañeros, los resultados obtenidos reflejan que el 38% de los trabajadores indican estar en desacuerdo con el trabajo en equipo, el 33% de los colaboradores encuestados han expresado estar de acuerdo con esta competencia, el 16% han comentado estar totalmente de acuerdo con la relación que se genera como equipo de trabajo, y el 13% del personal ha comentado estar totalmente en desacuerdo en cuanto a que se trabaja en equipo con sus compañeros. Es importante atender las relaciones interpersonales entre los colaboradores para mejorar este indicador.



Fuente: Elaboración propia.

El trato cordial y amable por parte de nuestros superiores representa un elemento clave para la buena comunicación, clima laboral, en sí la productividad del equipo. En relación al cuestionamiento, si el jefe los trata de manera amable, el 47% de los colaboradores expresa estar totalmente de acuerdo con el trato que reciben por parte de sus superiores, el 43% del personal encuestado expresa estar de acuerdo en relación con que son tratados de manera amable por parte de su jefe, el 9% de los encuestados ha expresado estar en desacuerdo y finalmente el 1% de los trabajadores se encuentra totalmente en desacuerdo en que el trato recibido por parte de su jefe es de manera amable. Este indicador permite identificar que la relación jefe-subordinado se mantiene de manera cordial y amable.

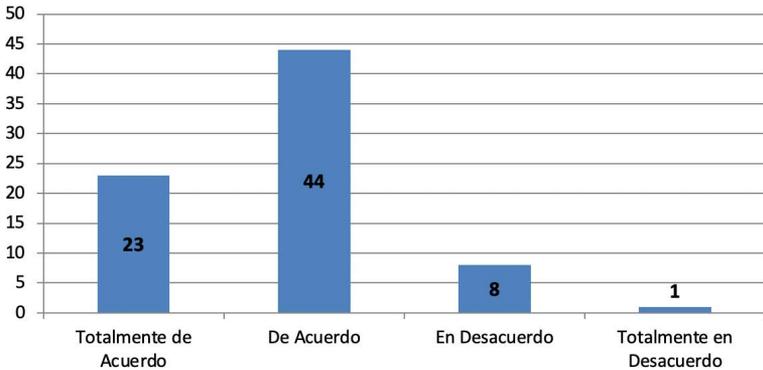
Pregunta 14. Existe buena comunicación entre jefes y colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

Considerando la comunicación como una variable de éxito para fomentar un buen ambiente de trabajo, se cuestionó a los trabajadores acerca de la comunicación que existe entre los jefes y colaboradores a lo cual el 45% de los trabajadores está en desacuerdo con la afirmación de que existe buena comunicación entre jefes y colaboradores, el 35% de los encuestados expresa estar de acuerdo con la comunicación que promueve el jefe con sus subordinados, el 17% de los colaboradores se percibe totalmente de acuerdo con esta afirmación y el 3% de los trabajadores comenta estar totalmente en desacuerdo con la comunicación que se da entre ellos y su superior. En relación a estos resultados es contradictorio con los resultados de la pregunta anterior, la comunicación es un tema prioritario que debe atenderse por parte de la empresa para favorecer los equipos de trabajo y productividad, esta es un área de oportunidad para la organización.

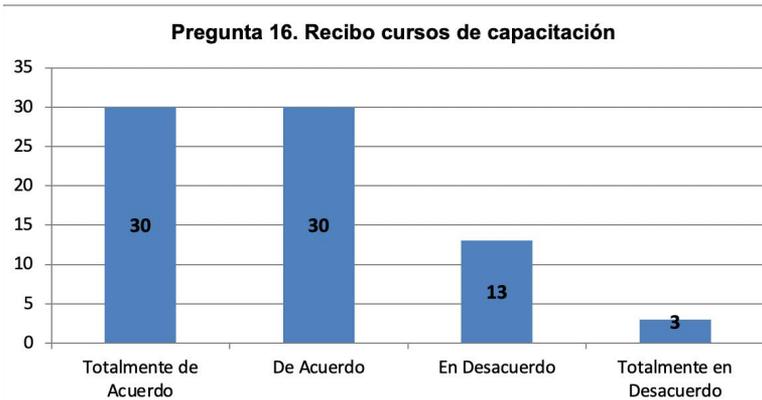
Pregunta 15. Mis jefes resuelven problemas favorablemente



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la resolución de problemas se cuestionó a los colaboradores si sus jefes los resuelven de manera favorable, a lo que el 58% de los colaboradores comenta estar de acuerdo en que sus jefes resuelven los problemas de manera favorable, el 30% de los trabajadores expresa estar totalmente de acuerdo con la resolución de conflictos ya que ha sido de manera favorable, el 11% de los encuestados comenta estar en desacuerdo en relación con la solución de conflictos por parte de sus jefes y por último el 1% de los colaboradores expresa estar totalmente en desacuerdo en la forma que solucionan los conflictos sus jefes.

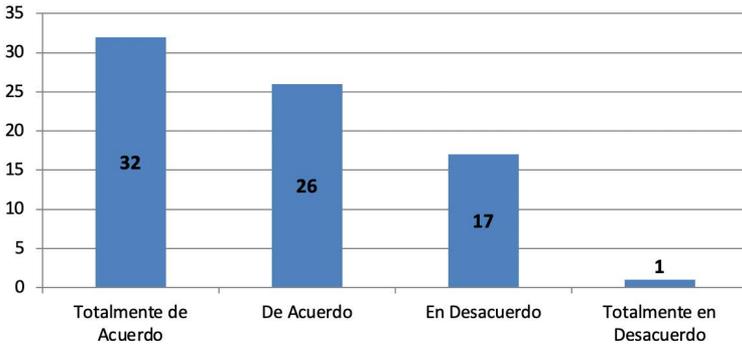
MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de personal es básico para el crecimiento de toda organización, se preguntó a los trabajadores acerca de la capacitación que reciben a lo que 78% de los trabajadores han expresado estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con la capacitación que reciben, el 17% de los colaboradores expresa estar en desacuerdo con la capacitación y el 4% de los encuestados indica estar totalmente en desacuerdo con la capacitación que reciben. Si bien representa un buen número de trabajadores que perciben favorablemente la capacitación, se recomienda verificar el área del personal que señala en desacuerdo y totalmente en desacuerdo a fin de que participen activamente en la capacitación.

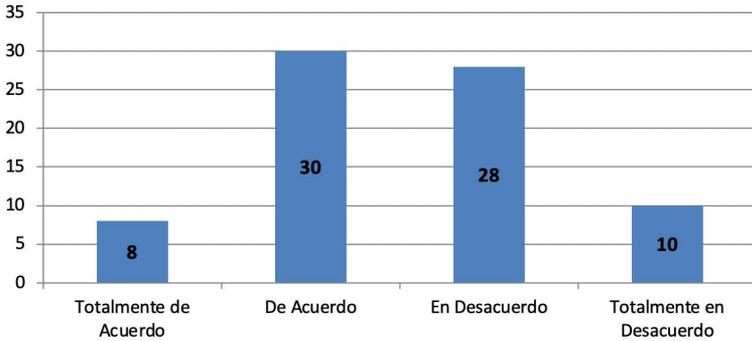
Pregunta 17. Me siento motivado para asistir cada día a mi trabajo



Fuente: Elaboración propia.

El sentirse motivado en el trabajo brinda un ambiente de trabajo que favorece la productividad laboral, en este sentido, en cuanto al cuestionamiento si se siente motivado para asistir cada día a trabajar el 42% de los trabajadores encuestados expresan estar totalmente de acuerdo en sentirse motivados de asistir cada día a su trabajo, el 35% de los colaboradores comenta estar motivado para asistir a trabajo, el 22% de los empleados han expresado estar en desacuerdo con sentirse motivado de estar en su trabajo y el 1% de los colaboradores ha expresado estar totalmente en desacuerdo con sentirse motivado de ir a trabajar día a día. De acuerdo a los resultados obtenidos es un buen indicador lo que han expresado los colaboradores al sentirse motivados para asistir a trabajar.

Pregunta 18. Mi sueldo cubre mis necesidades básicas

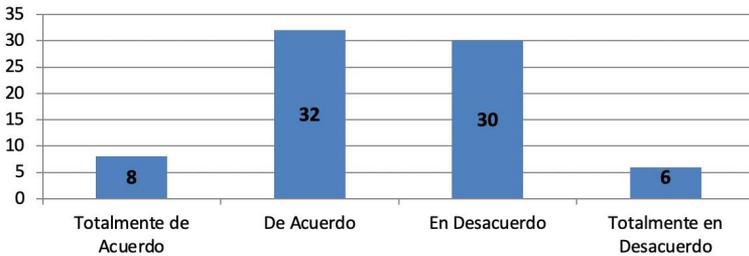


Fuente: Elaboración propia.

En relación al cuestionamiento de que, si el sueldo que reciben cubre las expectativas básicas, el 39% de los trabajadores expresa estar de acuerdo con su sueldo y que éste cubre sus necesidades básicas. El 37% de los colaboradores encuestados comentan que su sueldo cubre sus necesidades básicas, el 13% del personal expresa estar totalmente en desacuerdo ya que se dificulta cubrir sus necesidades básicas con el sueldo que perciben mensualmente. Es un rubro complicado para toda organización ya que los colaboradores siempre aspiran a mejorar su condición económica y en ocasiones la empresa no cuenta con la posibilidad de realizar aumentos, se recomienda buscar como alternativa algunas prestaciones monetarias.

NIVEL DE CONFLICTO

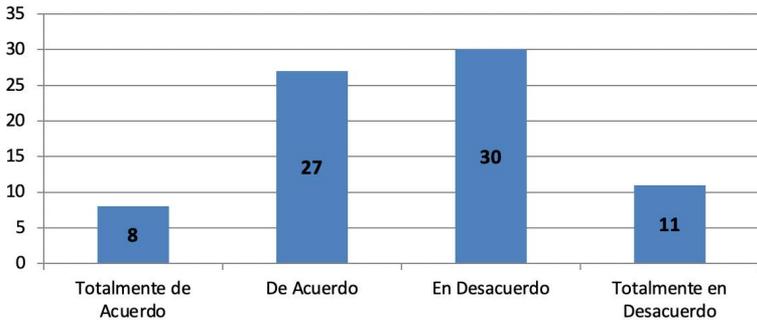
Pregunta 19. Existe un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones interpersonales entre los compañeros son de valor para el desarrollo de los colaboradores, es importante que éstas se fundamenten en el respeto y confianza. En relación al cuestionamiento si existe un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo, el 42% de los colaboradores expresa estar de acuerdo en que el ambiente de trabajo se fundamenta en la confianza entre los compañeros, el 39% de los trabajadores comenta estar de acuerdo con que el ambiente que se genera entre los compañeros de trabajo es de confianza, mientras que el 11% de los empleados comenta estar totalmente de acuerdo con que existe un ambiente de confianza entre los compañeros, y finalmente el 8% de los trabajadores expresa estar totalmente en desacuerdo en que se genera un ambiente de confianza entre los compañeros. Cabe señalar que, este porcentaje podría aumentarse con algunas actividades que fomenten la interrelación entre ellos y mejoren la comunicación y convivencia entre los colaboradores.

Pregunta 20. Se han presentado discusiones o peleas dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Los conflictos se encuentran presente en todo ambiente de trabajo, lo importante es canalizarlos con el jefe y gestionarlos de manera adecuada en beneficio del equipo de trabajo. En relación a que si se han presentado discusiones o peleas dentro de la empresa el 39% expresa estar en desacuerdo, es decir, que en su opinión no se han presentado peleas dentro de los espacios de trabajo; sin embargo, el 36% de los colaboradores indica estar de acuerdo con que existen discusiones y pleitos con el área de trabajo, el 15% de los colaboradores expresa estar totalmente en desacuerdo con que existan discusiones en su espacio laboral, y finalmente el 10% de los colaboradores ha expresado estar totalmente de acuerdo con dicha afirmación. Es importante revisar este rubro ya que el porcentaje de los que comentan estar de acuerdo y en desacuerdo es muy similar.

DIAGNÓSTICO

De los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la encuesta de clima laboral, se determinan las siguientes observaciones:

- De manera general se observa que el clima laboral se encuentra en un nivel aceptable por los trabajadores, sin embargo, existen algunas áreas de oportunidad, que al atenderse generarían resultados positivos en el nivel de motivación y productividad de los empleados, así como la convivencia laboral cotidiana.
- Como fortalezas se identifican:
 - o El gusto de los trabajadores por laborar en esta empresa
 - o Los objetivos de trabajo se encuentran identificados y claramente difundidos en el personal
 - o Las condiciones ambientales en su área de trabajo, es decir, que se encuentran con gran aceptación la iluminación y el nivel de ruido que existe en su área de trabajo para la ejecución de sus tareas, así como el espacio de trabajo les resulta comfortable.
 - o El trato amable de los superiores hacia los colaboradores.
- Las áreas de oportunidad detectadas son:
 - o El nivel de satisfacción del personal en cuanto a su desarrollo dentro de la organización
 - o Difusión de los valores institucionales
 - o Fomentar el trabajo en equipo
 - o Motivación diaria
 - o Sueldo
 - o Comunicación jefe-colaboradores
 - o Fomentar la confianza entre los compañeros de trabajo

Así mismo, se observa que los cuestionamientos sobre el puesto de trabajo, no representan una situación de máxima prioridad, sin embargo, si es necesario considerar el puntaje obtenido e implementar acciones que mejoren la percepción de los trabajadores sobre el puesto y el lugar que desempeñan dentro de la organización.

3.7 Síntesis

El objetivo principal de este trabajo práctico hace referencia a la evaluación del clima laboral; con base a los resultados se definen propuestas enfocadas a mejorar las relaciones entre el personal y éstos con la organización y cultura. Se estima que con la realización del presente trabajo se cumplió el objetivo de manera satisfactoria, en el tiempo esperado y, sobre todo, con información de valor para la empresa.

Se destaca la coordinación que existió con la empresa para la realización de esta investigación, brindando las facilidades para acudir a la sucursal y aplicar el instrumento, mismo que fue realizado en conjunto con la alta dirección. Por lo que se incluyeron premisas de interés para la empresa y los resultados arrojados permiten tener un panorama general de cómo se siente el personal en relación con cada una de ellas, por lo que, una vez analizados los resultados, se tiene la oportunidad de diseñar acciones de mejora que impacten favorablemente en el ambiente de trabajo, en fomento al desarrollo del personal, mejorar las condiciones de trabajo, sin que impliquen elevados costos para la empresa y describir acciones viables de acuerdo a su cultura organizacional.

Derivado de lo mencionado anteriormente, se fundamenta el cumplimiento de los objetivos descritos para el presente trabajo, mismos que se enfocaban a la elaboración del instrumento en coordinación con la dirección, los cuales se aplicaría al personal para conocer su percepción de la empresa; la aplicación ordenada del instrumento abarcado a todo el personal operativo que labora en La Fábrica muestra, finalmente, la descripción de propuestas de mejora.

CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Este capítulo se refiere a la descripción de acciones de mejora que se proponen a la empresa, derivado de los resultados obtenidos por la encuesta aplicada al personal operativo.

Estas estrategias se han diseñado con la intención de atender las áreas de oportunidad y que beneficien el ambiente laboral a fin de mejorar las relaciones interpersonales, así como la relación de los colaboradores con la empresa. A continuación, se describen las estrategias de intervención sugeridas para La Fábrica:

4.1 Capacitación

Se considera una buena estrategia ya que mediante cursos o pláticas se logra sensibilizar al personal sobre los temas de interés para la empresa, involucrando la cultura organización, y sobre todo los valores institucionales que fomentan la sana convivencia entre los colaboradores. Así mismo, es el medio que nos permite inculcar nuevos conocimientos a los trabajadores en fomento de su desarrollo profesional.

En atención a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de clima laboral, se sugieren los siguientes cursos de capacitación:

- o Taller "comunicación efectiva"
 - Participación de todo el personal, incluyendo mandos medios.
 - Duración 8 horas
 - Objetivo: Brindar a los participantes, herramientas que fomentan la comunicación efectiva y escucha activa, así como disminuir las barreras de la comunicación.

- Temario:
 - * Comunicación como habilidad para el trabajo en equipo
 - * Importancia y características de la comunicación efectiva
 - * Comunicación asertiva
 - * Barreras de comunicación
 - * Herramientas para disminuir las barreras de comunicación

o Taller “El trabajo en equipo fomenta la confianza entre compañeros”

- Participación del personal operativo
- Duración 16 horas
- Objetivo: Los participantes fortalecen la capacidad de trabajo en equipo entre los empleados de la empresa, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración, a través de diversas actividades y teorías, los participantes desarrollarán habilidades para mejorar la comunicación, la cooperación y la resolución de conflictos, lo que resultará en un equipo más cohesionado y eficiente en la producción de taparrosas.

- Temario
 - * Trabajo en equipo
 - * Comunicación
 - * Construcción de la confianza
 - * Roles y Responsabilidades en el Equipo

o Actividad recreativa que fomente la interacción y convivencia entre el personal, en fomento de los valores institucionales.

- Participación de todo el personal de la organización, incluyendo mandos medios y directivos
- Duración 4 horas
- Objetivo: Promover un ambiente de colaboración y cohesión entre el personal a través de actividades recreativas que fortalezcan los lazos interpersonales y reflejen los valores fundamentales de la institución. La actividad busca crear un espacio de interacción y diversión donde se refuercen principios como el respeto, la comunicación efectiva, la empatía y el trabajo en equipo, contribuyendo así a una

cultura organizacional más sólida y alineada con los objetivos institucionales.

- Incluye los siguientes aspectos:
 - * Interacción y Convivencia: Fomenta la relación entre los empleados, ayudando a que se conozcan mejor en un entorno relajado.
 - * Valores Institucionales: Integra los valores de la empresa en la dinámica de la actividad, asegurando que se vivan y se refuercen durante el evento.
 - * Colaboración y Cohesión: Refuerza el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros del personal.
 - * Ambiente Positivo: Crea un espacio que favorezca la comunicación abierta y la construcción de relaciones basadas en el respeto mutuo.

4.2 Comunicación:

En todo tipo de relación interpersonal la comunicación es la base para que ésta se desarrolle de manera positiva para cada uno de los que participan en ella. Resulta un tema delicado dentro de las organizaciones, ya que la mayoría de los conflictos que se suscitan es por falta entendimiento entre las partes, situación que podría evitarse al permitir que la comunicación fluya por los canales adecuados conduciéndonos de manera asertiva en todo momento.

Se sugiere la implementación de las acciones que se describen a continuación, para mejorar la comunicación entre el personal y sus superiores.

o Programar reuniones formales de comunicación que aseguren el entendimiento entre el jefe-colaborador.

Es decir, se sugiere llevar a cabo reuniones en donde el jefe dé a conocer a sus colaboradores, los objetivos que se han cubierto, qué se espera del equipo de trabajo, así como dar instrucciones precisas del quehacer por área/departamento. Dando la oportunidad de que los colaboradores despejen posibles dudas o realicen comentarios que sirvan para

enriquecer su labor cotidiana.

Se llegará a acuerdos de manera consensada y mediante la aprobación de la mayoría de los presentes.

Con estas reuniones se espera mejorar tanto la convivencia y trabajo en equipo entre los colaboradores, así como la relación con los jefes directos.

o Realizar sesiones de retroalimentación que de manera formal los jefes comenten con cada colaborador sus fortalezas y debilidades, y pactar de manera conjunta las acciones a realizar en beneficio propio y de la organización. Estas reuniones de retroalimentación se sugieren de manera periódica y personal, donde a cada colaborador el jefe, tenga la oportunidad de darle a conocer los que es espera de él, cómo lo ha logrado y principalmente cómo se muestra su desempeño dentro del equipo de trabajo remarcando sus fortalezas y pactando acciones de acuerdo a sus áreas de oportunidad.

4.3 Motivación:

La motivación, como se ha visto a lo largo de este texto, juega un papel muy importante en el clima laboral de las organizaciones, conforme el personal se sienta a gusto, formando parte de la organización, éste se desempeñará mejor y su compromiso será mayor. Las acciones que se sugieren para motivar al personal, son las siguientes:

o Implementar acciones que demuestren al personal la importancia que tiene su puesto y su trabajo dentro de la organización.

Realizar un programa de difusión que permita dar a conocer, las actividades principales y el impacto para el cumplimiento de los objetivos de cada área-puesto de la organización. Esto con la intención de que todos reconozcan la labor de los compañeros y la importancia de su trabajo dentro de la empresa.

- o Incluir bonos en vales de despensa o convenios con espacios de esparcimiento que brinden descuentos a los trabajadores, estrategias que favorecen a la economía del trabajador y no afecta a la organización.
- o En reuniones empresariales reconocer el logro de metas, antigüedad en la organización, situación que motive al personal para permanecer y crecer.
- o Aprovechar cada oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado, empleado del mes, reconocimiento en eventos de la empresa.

4.4 Remuneraciones

En toda organización, el personal que labora aspira cada vez a tener mejores percepciones económicas, sin embargo, no todas las empresas tienen la posibilidad de brindar aumentos de sueldo a sus empleados de manera periódica, por lo que se han buscado estrategias que beneficien la economía de ambos.

- o Dotar de recompensas mediante dinero, primas, bonos de productividad, puntualidad, como recompensa al trabajo.
- o Fomentar un programa de prestaciones y servicios (días de vacaciones, flexibilidad en horarios, servicios de salud, etc.) que favorezcan el clima laboral y les dé la oportunidad a los colaboradores de sentirse tomados en cuenta y motivados para la ejecución de sus actividades en los tiempos indicados.
- o Realizar evaluaciones de desempeño y relacionarlo con la remuneración

La aplicación del proceso de evaluación al desempeño, se recomienda se realice de manera trimestral de acuerdo a

la estrategia de administración por objetivos, donde se definan los objetivos a cumplir por cada trabajador en el trimestre y al término revisar el nivel de cumplimiento.

- o Actualizar las herramientas de trabajo

4.5 Salud ocupacional

Este concepto junto con la motivación, representan grandes aliados para el establecimiento de clima de trabajo sano, éstos apoyan a la gestión de recursos humanos para dotar al personal de las condiciones, tanto físicas como psicológicas, aptas para generar ambientes de trabajo positivos. De acuerdo a la evaluación de clima laboral realizado a La Fábrica, se sugiere lo siguiente:

- o Los colaboradores se sentirán valorados al mostrar una preocupación genuina por su salud y bienestar. Impulsar un programa de ejercicio y la alimentación sana, entregando, por ejemplo, opciones de frutas y yogurt para desayunar.
- o También se puede acondicionar un pequeño espacio (incluso en el mismo lugar de trabajo) donde cada mañana o a medio día hagan 10 minutos de gimnasia laboral.

Derivado de las prioridades de la empresa, en entrevista con el personal directivo, de las acciones de mejora descritas anteriormente, se consideró el desarrollo de las que se mencionan, describiendo detalladamente el proceso de intervención para el logro de su objetivo.

CONCLUSIONES

El ambiente de trabajo es un factor importante para al buen desempeño de los trabajadores de cualquier empresa y afecta fuertemente el nivel de motivación que éstos presenten para el cumplimiento de los objetivos que en su área de trabajo sean impuestos. El estilo de liderazgo y las políticas de la empresa, son considerados los elementos de mayor relevancia que determinan el clima organizacional, con esta observación, se resalta la participación de la alta dirección en este tema.

Las actitudes, emociones, sentido de pertenencia que el personal muestra frente a la empresa son los elementos del ambiente de trabajo, que se observa son como los más complicados de moldear y sobre todo predecir del personal. En gran medida, si bien es cierto, dependen de cómo fluye la aceptación de la cultura organizacional, mucho es influenciada por la situación personal que cada colaborador vive en sus otras esferas de la vida cotidiana. Por tal motivo, las organizaciones se ven en la necesidad de realizar este tipo de prácticas para comprender la percepción del personal en cuanto a diferentes aspectos dentro de la organización, y proveerlos de mejores condiciones de trabajo, buscando la estabilidad tanto para le empresa como para los trabajadores.

Estas acciones de mejora son percibidas con buen ánimo por parte de los colaboradores, aumentando considerablemente su nivel de motivación dentro de su puesto de trabajo, en busca de desarrollo profesional, personal, disminuyendo los niveles de rotación y sobre todo mejorando las relaciones interpersonales, es decir, con todo esto mejora el ambiente laboral.

Con la presente investigación y aplicación de instrumentos de medición en la empresa, se comprueba que para la gestión de recursos humanos es vital contar con información de primera mano, es decir, la opinión del personal es muy valiosa para la organización, y permite la visualización de diferentes estrategias, guías de acción que conduzcan a los mismos objetivos planteados por la alta dirección.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Acosta U., Beatriz; Vegas G., Cyntia. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. Universidad de Papaloapan, Campus Tuxtepec, México.
- BPO, Human Resources. (2022). ¿el objetivo de los incentivos es motivar al personal? C (15 de abril de 2024) <https://www.bpo.mx/el-objetivo-de-los-incentivos-es-motivar-al-personal/>
- Brancato, Bernardo; Juri, Fernando. (2011). ¿Puedes influir el clima laboral en la productividad? Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales.
- Brunet, Luc. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. Colección Desarrollo de Recursos Humanos, Trillas, México.
- Buendía Eisman, Leonor; Colás Bravo, Pilar; Hernández Pina, Fuensanta. (1998). Métodos de investigación en psicopedagogía. Edit. Mc Graw Hill. España.
- Calva Pedraza, Diana B; Hernández Vicenttin, Giovanna L. (2004). Análisis de la percepción del clima laboral en Interceramic-Puebla C (20 de agosto de 2024) http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/calva_p_db/
- Casas Anguita, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad. ISCIII. Madrid. España.
- Cascio, Andrés y Guillén, Carlos. (2010). Psicología del trabajo. Gestión de los recursos humanos. (1º ed.). México: Planeta.

- Castillo Alarcón, María del Refugio; Pedraza Melo, Norma Angélica (2011). El Clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México: Caso MULTI» en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 143, 2011. C (28 de agosto 2024) <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso Administrativo. (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011.) Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (9º ed.). México: McGraw Hill.
- Chiang, Margarita. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Cloninger, Susan C. (2003). Teorías de la personalidad. Pearson Educación, México.
- Contreras Chavarría, Beatriz; Mathenson Vargas, Patricia. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. Revista de trabajo social. C (25 de marzo 2024) <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>
- Dzul Escamilla, Marisela. (s.f.). Los enfoques en la investigación científica. Sistema Universitario Virtual, Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. C (30 de abril de 2024) <https://acortar.link/imUb4J>
- García Govea, Mayra Elena; Escalante, Domínguez, Ma. Magdalena. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

- García Ramírez, María Guadalupe; Ibarra Velázquez, Luis Alberto. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Consultado (15 de enero de 2024) <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- García Solarte, Mónica. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración. Universidad del Valle Cali, Colombia. C (20 de marzo de 2024) <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Guillen Gestoso, Carlos; Guil Bozal, Rocío. (2000) Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Mc Graw Hill, Madrid.
- Guillén Zanón, Ángel; Ramírez Núñez de Prado; Elvira. (1990). Administración por objetivos. Documentación administrativa. C (25 de marzo de 2024) <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/download/5198/5252>
- Indeed (2024). Técnicas de investigación de campo: qué son y para qué sirve
C (30 de marzo 2024) <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/tecnicas-investigacion-campo>
- Hueso González, Andrés. (2012). Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. Cuadernos docentes en procesos de desarrollo, num. 1. Edit. Universitat Politècnica de Valencia
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2004). Administración una perspectiva Global. 12ª. Edición, México, McGraw-Hill
- Lidstone, J. (2003). La motivación del equipo de ventas. España: Deusto.

- Lozano, Y. P. (2020). Beneficios de un buen clima organizacional en una empresa. C (10 de enero de 2024) <http://hdl.handle.net/10654/44005>.
- Newstrom, John (2011). Comportamiento humano en el trabajo. (2° ed.). México: Mc Graw Hill
- Márquez Jaramillo, Diana C. (2017). Estudio de clima organizacional en la cooperativa de ahorros y crédito CACPE Zamora Ltda. Universidad del Azuay, Escuela de psicología organizacional. Cuenca, Ecuador. C (25 de marzo 2024) <https://dSPACE.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6753/1/12749.pdf>
- Nazario, Rafael. (2006). Beneficios y motivación en los empleados. INVENIO 9 (17) Pág. 133-145. C (30 de abril de 2024) <file:///C:/Users/Inspiron15/Downloads/Dialnet-BeneficiosYMotivacionDeLosEmpleados-4287381.pdf>
- Ortega, Cristina. (s.f). Qué es el clima organizacional. Características e importancia. C (10 de abril de 2024) <https://acortar.link/kP47EU>
- Pilligua Lucas, Crithian Fabricio; Arteaga Ureta, Flor María. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XV, núm. 28, Universidad El Bosque
- Psicología Organizacional (2013). Factores que afectan y conforman el clima organizacional. C (20 enero de 2024) <https://psicologiayempresa.com/factores-que-afectan-y-conforman-el-clima-organizacional.html>
- Reddin, William J. (1988) ¿Qué es la Administración por Objetivos? UK: Gower Aldershot

- Roa Rojas, Yolimar Teresa. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. C (28 de marzo 2024) <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Robbins, Stephen (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.
- Rubio Bohórquez, Diego Antonio. (2019). Incentivos financieros y no financieros tendientes a la motivación y liderazgo de los colaboradores en instituciones prestadoras de servicios salud en Colombia. Ean Universidad. Bogotá. C (30 abril de 2024) <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9513/RubioDiego2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salas, C. A., & Cid, J. N. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. Actualidades en psicología, 22(109), 67-90. C (2 de agosto de 2024) <file:///C:/Users/oscar/Downloads/Dialnet-MotivacionEnElTrabajo4794955.pdf>
- Serrat Sallent, A. (1995). Curso de Formación para Equipos Directivos. México: Serie cuadernos.
- Stoner, James S.F; Freedman, Edward R; Gilbert, Daniel R. (1996). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Turienzo, Rubén. (2016). El pequeño libro de la motivación. Alienta Editorial. Grupo Planeta. Barcelona
- Vázquez Martínez, Rosalinda; Guadarrama Granados, Javier de J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior Tiempo de Educar, vol. 3, núm. 5, enero-julio, Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. C (27 de marzo 2024) <https://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

- Viveros, Esperanza; González Chará, Paola Andrea. (2015). Percepción del clima organizacional en el área de producción de la empresa Superpack S.A.S. Universidad del Valle, Santander de Quilichoa. C (30 de enero de 2024) <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/205b4e00-1aad-4be7-b187-61b3bf162107/content>
- Williams Rodríguez, Luz Viridiana. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Universidad Autónoma de Nuevo León. Consultado (22 de agosto de 2024) <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>



FONEIA

Fondo
Editorial para la
Investigación
Académica

El tiraje digital de esta obra: "Clima Organizacional: Evaluación y estrategias de intervención" se realizó posterior a un riguroso proceso de arbitraje doble ciego, llevado a cabo por expertos miembros del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) en México y otros expertos internacionales, así como revisión anti plagio y aval del Consejo Editorial del Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). Primera edición digital de distribución gratuita, septiembre de 2024.

El Fondo Editorial para la Investigación Académica es titular de los derechos de esta edición conforme licencia Creative Commons de Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa). La autora Karina Alonso Ramírez, es titular y responsable único del contenido.

Diseño editorial y portada: Cristina Carreira Sánchez
Imagen de portada recuperada de Pixabay: www.freepik.es
Requerimientos técnicos: Windows XP o superior, Mac OS, Adobe Acrobat Reader.

Editorial: Fondo Editorial para la Investigación Académica (FONEIA). www.foneia.org consejoeditorial@foneia.org, 52 (228)1383728, Paseo de la Reforma Col. Centro, Cuauhtémoc, Ciudad de México.

ISBN: 978-607-5905-13-6



9 786075 905136

El clima organizacional resulta de la suma de una serie de variables que afectan significativamente el desarrollo, desempeño y convivencia del personal, tales como: cultura organizacional, valores, comunicación interna, liderazgo, percepción económica, entre otros. En este sentido, y al considerar actualmente, al personal como su ventaja competitiva, las empresas han implementado estrategias que les permiten tanto evaluar la percepción del trabajador en relación a las variables de interés, así como diseñar, en consecuencia de los resultados obtenidos, acciones de mejora que impacten favorablemente en la actitud y comportamiento del colaborador, así también, brindar mejores condiciones de trabajo, que aumenten la satisfacción laboral. Este trabajo tiene como objetivo presentar una investigación realizada a una pequeña empresa dedicada a la fabricación de insumos para el mercado de bebidas embotelladas, principalmente taparrosas; se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario y de acuerdo a los resultados, diseñar estrategias de intervención a fin de atender las áreas de oportunidad en beneficio tanto del colaborador como de la empresa. Por último, se concluye que el clima laboral es la suma de la participación de colaborador y su relación tanto con los compañeros como con la empresa, siendo un detonante importante para mejorar la motivación y el nivel productivo de la organización.



ISBN: 978-607-5905-13-6

