

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE ENVASE FÁBRICA DE PRODUCTOS LACTEOS EN EL ESTADO DE CHIAPAS.

Julio Cesar Pérez Zambrano
Universidad Autónoma de Chiapas
jcpz1985@hotmail.com
Doctor en Administración
Profesor de Tiempo Completo

Cintha Magdalena Pérez Salas
Universidad Autónoma de Chiapas
cintha140887@hotmail.com
Maestra en Administración (Organizaciones)
Técnico Académico de Tiempo Completo

María del Carmen Cristiani Urbina
Universidad Autónoma de Chiapas
cristianicou@hotmail.com
Doctora en Administración
Profesora de Tiempo Completo

Gustavo Selvas Hernández
Universidad Autónoma de Chiapas
gselvas@unach.mx
Doctor en Administración
Profesor de Tiempo Completo

Gusber Pérez Camas
Universidad Autónoma de Chiapas
arios92@hotmail.com
Maestro en Finanzas
Técnico Académico de Tiempo Completo

Resumen

El Clima Organizacional para las organizaciones, en su mayoría busca un continuo mejoramiento del ambiente laboral, con el objetivo de alcanzar un aumento de la productividad. La presente investigación trata de conocer las causas que generan un ambiente de trabajo y las consecuencias negativas del clima organizacional dentro de una empresa de fabricación de productos lácteos en el estado de Chiapas, y como consecuencia analizar el clima laboral dentro de la empresa con la finalidad de detectar las fuentes de conflicto sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente laboral que propicie la mejora y el desarrollo de la persona y de la organización. Es importante mencionar que una de las consecuencias más visibles del bajo rendimiento del personal en las empresas es la inadaptación, alta rotación, ausentismo, falta de reconocimiento y actitudes laborales negativas.

Mencionar el clima laboral, es aludir sobre un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y esta se ve reflejada, en la productividad, satisfacción, rotación del personal entre otros. Por lo tanto, hoy en día, las empresas se han preocupado por monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos que están ocurriendo dentro de ella; así como los aspectos críticos que pueden ser detonadores de graves problemas organizacionales.

Si bien es cierto, para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella; es así que un Clima Organizacional agradable, es una inversión a largo plazo, donde las personas aprecian el lugar de trabajo, que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos; aportar sus talentos, crecer como personas, como profesionales y obtener mejoras económicas.

Actualmente la fábrica de productos lácteos, no ha logrado obtener la productividad esperada en esa área, a esto se le acredita que existe alta rotación de personal, por lo que se ha llegado a pensar que es derivado por el tipo de contrataciones que actualmente son temporales, por lo tanto el empleado no cuenta con una estabilidad laboral, creando consigo el bajo interés y por ende consecuencias negativas en la organización como: inadaptación, alta rotación, ausentismos, falta de reconocimiento, actitudes laborales negativas entre otros.

Finalmente, esta investigación tendrá como finalidad destacar la importancia del Clima Organizacional como factor determinante de la eficacia del personal que labora en la empresa, así mismo este estudio permitirá la reflexión de la Gerencia General a fin de lograr un equilibrio en el Clima Organizacional y que los líderes de la fábrica se percaten de la forma de trabajo que se viene empleando, reconociendo que los trabajadores forman parte del activo de la entidad, lo cual provocará recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio tanto de los empleados, como de la organización, identificando las dimensiones del Clima Organizacional existente.

Palabras clave: Clima organizacional, Cultura organizacional, Ergonomía, Actitud laboral, Productividad, Motivación, Comunicación, Desempeño Laboral.

Abstract

The Organizational Climate for organizations, for the most part seeks a continuous improvement of the work environment, with the aim of achieving an increase in productivity. The present investigation tries to know the causes that generate a work environment and the negative consequences of the organizational climate within a company of manufacture of dairy products in the state of Chiapas, and as a consequence to analyze the labor climate within the company with the purpose to detect the sources of conflict on which it is necessary to intervene to generate a work environment that favors the improvement and development of the person and the organization. It is important to mention that one of the most visible consequences of the low performance of personnel in companies is maladjustment, high turnover, absenteeism, lack of recognition and negative work attitudes.

Mentioning the work environment is to refer to an intervening phenomenon that mediates between the factors of the organizational system and the motivational trends that translate into behavior that has consequences on the organization and this is reflected, in productivity, satisfaction, staff turnover among others. Therefore, today, companies have been concerned with monitoring the degree of staff satisfaction, detecting the positive aspects that are occurring within it; as well as the critical aspects that can be triggers of serious organizational problems.

While it is true, for a person to work well and be more productive, he must feel good about himself and everything that revolves around him; Thus, a pleasant Organizational Climate is a long-term investment, where people appreciate the workplace, which provides spaces for realization and healthy coexistence, where they are valued and maintain a satisfactory relationship with colleagues seeking the same objectives; contribute their talents, grow as people, as professionals and obtain economic improvements.

Currently, the dairy factory has not been able to obtain the expected productivity in that area, this is credited with high turnover, so it has been thought that it is derived from the type of contracts that are currently temporary Therefore, the employee does not have job stability, creating low interest and therefore negative consequences in the organization such as: maladjustment, high turnover, absenteeism, lack of recognition, negative work attitudes among others.

Finally, this research will aim to highlight the importance of the Organizational Climate as a determining factor of the effectiveness of the personnel working in the company, this study will also allow the General Management to reflect in order to achieve a balance in the Organizational Climate and that Factory leaders are aware of the way of work that is being used, recognizing that workers are part of the entity's assets, which will cause recommendations to improve this variable for the benefit of both employees and the organization, identifying the dimensions of the existing Organizational Climate.

Keys Words: Organizational Climate, Organizational Culture, Ergonomics, Work Attitude, Productivity Motivation, Communication, Job Performance.

INTRODUCCION

Hoy en día, toda organización debe preocuparse por conocer las emociones, percepciones y motivación de sus empleados, del cómo perciben su entorno laboral y cuál es su comportamiento dentro del trabajo, ya que estos conllevan a que se origine un ambiente de trabajo o Clima Organizacional (CO) positivo o negativo según se presente en la organización.

Un buen Clima Organizacional (CO) conlleva a lograr con eficacia y eficiencia los objetivos generales de una empresa, genera la afiliación, productividad, innovación, adaptación y satisfacción de los trabajadores y por lo consecuente, se considera una fortaleza; mientras que un mal CO, arruina el ambiente de trabajo lo que crea situaciones de conflicto, inadaptación, alta rotación, baja productividad y rendimiento de los empleados. Por lo tanto, en estas circunstancias es considerado una debilidad, donde la empresa deberá hacer un diagnóstico y definir programas de acción para combatir los factores negativos que impiden que el recurso humano consiga identificarse con la empresa y desarrolle un clima de trabajo motivante.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de fabricación de Productos Lácteos ubicada en el estado de Chiapas, nace como proyecto en el año de 1967 cuando el grupo decidió iniciar la construcción, fue tan solo 3 años después cuando el 1 de julio de 1970 la Fábrica inicia sus operaciones oficiales y tras una inversión de 100 millones de pesos realizada en el año de 2009, este grupo transforma su fábrica para abastecer de cremadores para café Coffee-Mate al mercado nacional de Centroamérica, Sudamérica y el Caribe; generando ventas por más de mil millones de pesos a partir de 2010 y creando fuentes de empleo como la creación directa de 166 empleos y más de 25 mil empleos indirectos en Chiapas actualmente. (É Alimentación, Revista Énfasis).

La empresa de fabricación de Productos Lácteos en la búsqueda de cumplir con su “Sistema de Gestión Integral” (SGI) basado en un ciclo de “Mejora Continua”, interactúa con 5 áreas principales en la Fábrica: Fabricación, Supply Chain, Aseguramiento de la Calidad, Envase e Ingeniería, las cuales tienen la responsabilidad de asegurar la calidad e inocuidad de sus procesos y productos, la salud y seguridad ocupacional de sus colaboradores, contratistas y visitantes, y además, en el cumplimiento con sus objetivos están comprometidos con el medio ambiente y su cuidado.

En el desempeño de su trabajo y alcance de sus propósitos, las distintas áreas observan diferentes climas organizacionales, donde en una de ellas se caracteriza por presentar diferentes situaciones negativas a lo que infiere a un buen CO, como lo es específicamente el área de Envase, en donde los actuales indicadores de rotación, ausentismo, reconocimiento e instalaciones físicas, reflejan la existencia de factores que alteran el clima laboral en forma negativa.

En este sentido, se plantea la necesidad de analizar el CO y realizar un diagnóstico que permita conocer los factores que afectan el inadecuado desempeño de los trabajadores del área de envase y con ello generar una propuesta de líneas estratégicas que sirva para incrementar la productividad de los empleados.

1.1. Determinación de los objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación tienen la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, puesto que son las guías del estudio. Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista Lucio, (2010)

1.1.1. Objetivo general

Analizar el Clima Organizacional a través de un diagnóstico que permita conocer factores que afectan el inadecuado desempeño de los trabajadores del área de envase de la Fábrica de Productos Lácteos en el estado de Chiapas y con ello generar una propuesta de líneas estratégicas para incrementar la productividad.

1.1.2. Objetivos específicos

- Analizar a través de un diagnóstico el clima organizacional de los trabajadores del área de envase de la Fábrica de Productos Lácteos en el estado de Chiapas.
- Identificar las causas que provocan el inadecuado desempeño de los trabajadores del área de envase de la Fábrica de Productos Lácteos en el estado de Chiapas.
- Generar líneas estratégicas para incrementar la productividad del área de envase de la Fábrica de Productos Lácteos en el estado de Chiapas.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional (CO), llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un tema de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de Clima Organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante en el ambiente laboral de la organización. (García & Ibarra, 2011)

De este modo, las organizaciones en la actualidad, han buscado enfocar parte de sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades del Recurso Humano mediante el fomento de un Clima Organizacional saludable.

Brunet (1987), afirma que el concepto de Clima Organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología Organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la Escuela de Gestalt y la Escuela Funcionalista.

Según la Escuela de Gestalt, los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.

Por otro lado, la Escuela Funcionalista, formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

De acuerdo a Chiavenato (1992), el Clima Organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, característica que existe en cada organización.

Asimismo, menciona que el concepto de Clima Organizacional involucra diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Según Anzola (2003), el CO se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Por lo antes expuesto, podemos definir al Clima Organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización o grupo acerca de los procesos organizacionales, es decir, se refiere tanto a la parte física como emocional del entorno de trabajo que es percibido de manera directa o indirectamente por los empleados. Es importante señalar que la percepción de cada trabajador es distinta, y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el Clima Organizacional varía de una organización a otra.

2.1. Importancia del estudio del Clima Organizacional

El estudio del Clima Organizacional es considerado sumamente importante, ya que permite conocer las percepciones de los miembros y ayuda a detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización. En muchas ocasiones los jefes pasan por alto el análisis del CO y es precisamente este descuido una de las causas por las cuales muchas organizaciones se dirigen al fracaso.

Guillén (2000, pp. 169-170), afirma que la valoración del Clima en una organización es importante, ya que permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, entre otros.).
- 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.
- Prevenir planes ante los cambios y las dificultades.
- Planificar y realizar actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- Determinar procesos de resolución de problemas.
- Una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Se estima por consiguiente, cuando una organización está pendiente del ambiente interno esta podrá alcanzar el éxito y un alto desempeño.

Desde la perspectiva de Brunet *op. cit* (1987), el clima en las organizaciones refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en sus propios elementos. También expresa que son tres razones importantes para que un administrador sea capaz de analizar y diagnosticar el Clima Organizacional:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta manera, la importancia de este enfoque es que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales, sino que depende de las percepciones que tengan de los mismos. Sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias que cada miembro tenga con la organización. Por lo tanto el CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales, en donde un Clima Organizacional agradable es considerado una inversión a largo plazo, ya que el Recurso Humano, “capital más importante en una organización”, tendrá una buena percepción de su ambiente de trabajo y por lo consiguiente el logro de los objetivos será garantizado, dando a la organización el éxito que está buscando.

2.2 Características Generales del CO

El Clima Organizacional constituye la particularidad de una organización y contribuye a la imagen que proyecta a sus empleados e incluso al exterior. La característica del sistema organizacional genera un determinado CO, repercutiendo en la motivación de los empleados y en su comportamiento, tal comportamiento puede tener varias consecuencias como son: baja productividad, rotación de personal, insatisfacción laboral, entre otros.

Según Rodríguez Mancilla (2001), el Clima Organizacional incluye las siguientes características:

- El Clima Organizacional es permanente, es decir las empresas guardan una cierta estabilidad en el clima laboral con ciertos cambios graduales. Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El Clima Organizacional repercute en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y a su vez, también dicho clima repercute en sus propios comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes factores, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, entre otros.
- Estas variables puede ser a su vez afectadas por el clima. El ausentismo y rotación de personal excesiva puede ser indicadores de un mal clima laboral. Para que el cambio en el Clima Organizacional sea duradero se requiere de cambios en más de una variable.

Aunque se cree que es fácil y sencillo lograr cambios dramáticos y notorios en el Clima Organizacional, pues al aplicar nuevas políticas, mejorar condiciones físicas y aumentar el salario, se pueden generar grandes cambios que mejorarán el CO; es importante saber que el punto de atención de las organizaciones, no debe ser emplear formas que solo satisfarán por un periodo corto al empleado o que generarán grandes expectativas que al final no se puedan cumplir, lo único que esto ocasionará es que el CO sea peor que al anterior.

Lo que debe buscar una organización es que el Clima Organizacional sea favorable y que asegure su sustentabilidad en el futuro, valorando y prestando atención al activo más importante de la organización, "el Recurso Humano".

2.3 Teorías del estudio del CO

2.3.1. Teoría de Litwin y Stringer

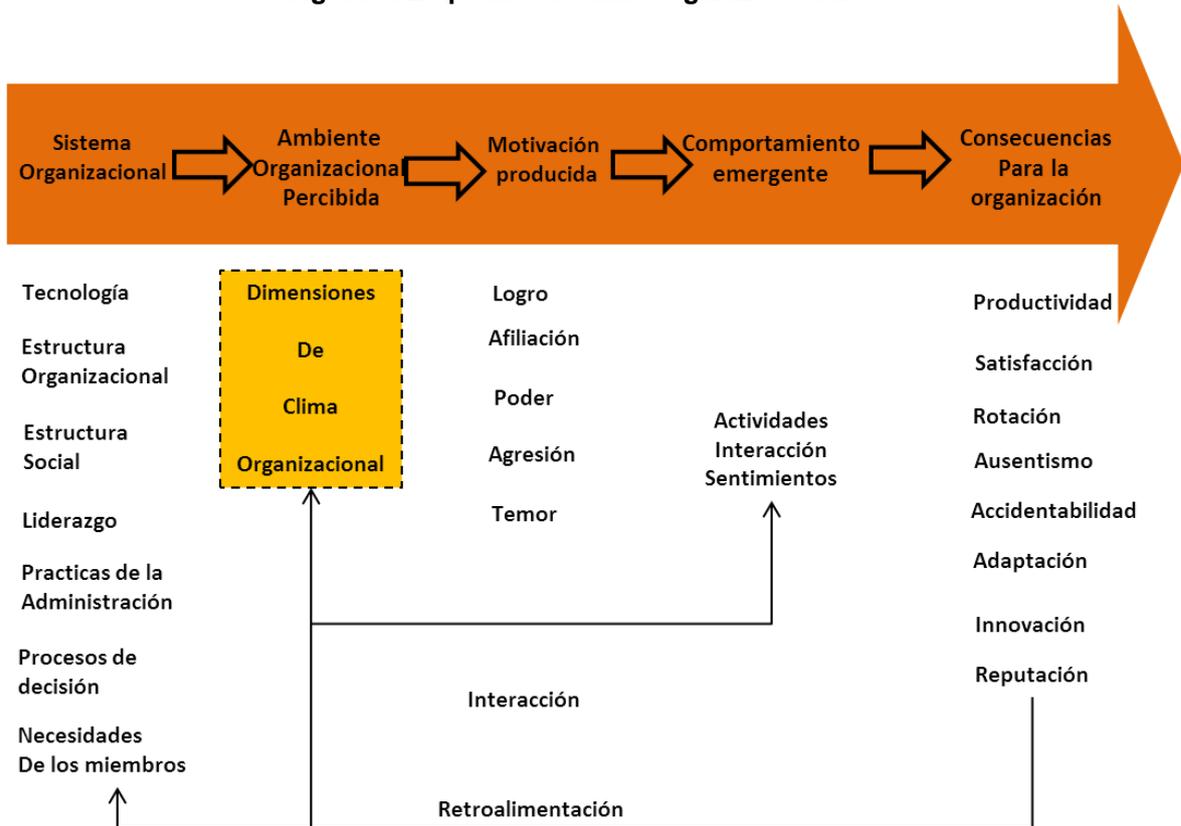
La teoría de Litwin y Stringer (1978), intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, utilizando los conceptos como motivación y CO. Según esta teoría, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores.

Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros).

Otras son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

Con base en lo anterior, los autores de esta teoría proponen el siguiente esquema del Clima Organizacional:

Figura 1. Esquema de Clima Organizacional.



Fuente: Goncalves (1997, p. 3). "Dimensiones del Clima Organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad.

A partir de ese panorama, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional, con este se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Éste trasciende sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento que tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

La técnica de Litwin y Stinger se apoya en un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización que está basado en la teoría de dichos autores y postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad

Este enfoque permite obtener con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.3.4 Otros instrumentos para medir el CO

Existen otros cuestionarios como el desarrollado por Pritchard y Karasick (1999) (citados por Dessler, 1993) que se basan en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

2.3.4.1. Funciones del CO

Según Torrecilla (2005), el mejoramiento del Clima Organizacional propone fundamentalmente lo siguiente:

- Vinculación. Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- Desobstaculización. Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- Espíritu. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- Empuje. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- Recompensa. El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño. El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- Tolerancia a los errores. El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Una vez que se han analizado las funciones, se puede identificar la importancia de la realización de estudios de Clima Organizacional, y si se observa detalladamente, con facilidad se percibe cómo cada una de las funciones mencionadas abarcan aspectos que comprenden a la totalidad de la organización, pues las funciones nos hablan desde el individuo, el grupo en donde éste se desenvuelve hasta llegar a la organización de manera integral.

En otro orden de ideas las funciones de Clima Organizacional, no discriminan el orden jerárquico, es decir, intenta ver a la organización como el conjunto de elementos que se interrelacionan y forman un todo que hacen funcionar con eficiencia a la empresa. Si bien es verdad que algunas de éstas funciones únicamente hablan del trabajador en el nivel operacional, se encontrarán de igual forma algunas otras que se refieran al nivel funcional y hasta el nivel estratégico. El objetivo principal es que la mejora en el Clima Organizacional comprenda cada una de las áreas sin olvidar un sólo rincón que compone a la organización.

2.3.4.2. Dimensiones del CO

Schnedider y Bartlett (1972), formularon un cuestionario para medir la percepción del Clima en el interior de compañías en función de seis dimensiones que son:

- El apoyo patronal. Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación.
- La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.
- La implicación con los nuevos empleados. Preocupación de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguro.
- Los conflictos inter agencias. Grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen entredicho la autoridad de los administradores.
- La autonomía de los empleados. Grado de autonomía que viven los empleados en sus trabajos.
- El grado de satisfacción general. Grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Litwin y Stringer *op. cit.* (1978) plantean que las dimensiones del Clima Organizacional son:

- Estructura. Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- Responsabilidad. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- Desafío. Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda

organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

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

Pritchard y Karasick (1999) por su parte desarrollaron once dimensiones:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

De acuerdo a todos éstos aportes, es en 1999, donde Brunet (1999) afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
- Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Por su parte Bowers y Taylor (2000) en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el Clima Organizacional:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

2.3.5. Factores que influyen o limitan el CO

2.3.5.1. Componentes subjetivos

2.3.5.1.1. Satisfacción Laboral:

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que este hace entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irreplicable, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados.

2.3.5.1.2. Participación:

Para Davis la participación, es el “involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”.

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo y su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona. Para que las personas se sientan que participan es necesario que se les tenga confianza, que se les dé reconocimiento por sus ideas y que los controles sean flexibles.

2.3.5.1.3. Delegación

La delegación es una herramienta administrativa muy utilizada, aunque no siempre es bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a un empleado, pero estas tareas que se delegan son inherentes al jefe. El objetivo de la delegación es que quien lo hace quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento,

debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

Tanto la delegación como el empowerment implican que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. El poder debe ser igual que la responsabilidad. Si el poder es mayor que la responsabilidad, el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones. Si la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables. Se disponen de muchos instrumentos conductuales para otorgar poder a los empleados. Uno de los más importantes se apoya en el uso de varios programas de administración participativa, que conceden a los empleados grados variables de propiedad percibida, intervención en diversos pasos del proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de la capacidad de elegir en su entorno de trabajo.

2.3.5.1.4. Empowerment

Empowerment consiste en entrenar al personal de la organización, preparándolo con herramientas técnicas para enfrentar cualquier tipo de situaciones o escenarios que se le presenten.

Dentro del empowerment el hecho de otórgales a los empleados toda aquella información que sea considerada por la organización como relevante les permite a estos tener un mayor control de aquellos factores que influyen en el desempeño laboral.

Escasos cambios en las organizaciones han sido recibidos y son sin embargo tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados. El facultar de poder y autoridad a un colaborador significa liberar poderes o responsabilidades para que este efectúe actividades precisas y con esto lograr fomentar en él, el sentimiento de pertenencia

2.3.5.1.5. Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos. La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial que viene con algún grado de autoridad designada formalmente en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia.

2.3.5.1.6. Motivación

La motivación va a contribuir de gran manera al Clima Organizacional, esto debido a que si los trabajadores no se encuentran motivados estos no tendrán un rendimiento favorable en el desempeño de sus actividades.

En su conceptualización, según Robbins (2004), define a la motivación como *“los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”*

En función a lo anterior, se puede inferir que la motivación significa la fuerza que el empleado designe para lograr una tarea o un objetivo en dirección a una acción que lo beneficie tanto personalmente como a la organización y la continuidad con la que aplica dicha fuerza en sus actividades diarias. Cuando un colaborador no se encuentra motivado, tiende a disminuir la

productividad en sus diversas tareas, y es aquí cuando se debe realizar un estudio para analizar los diversos factores que llevan a dicho estado de desmotivación al colaborador. Es importante tomar en cuenta la personalidad del individuo, ya que cada uno expresará la motivación de diferente forma, al igual analizar el ambiente organizacional que existe en el área en la cual se encuentra desempeñando su función, todo ello con el fin de brindar el soporte y lograr que el colaborador renueve su motivación para con esto lograr resultados positivos, ya que de lo contrario podría afectar a más compañeros de trabajo.

Existen diversas teorías para el estudio de la motivación, Robbins (2004), clasifica dichas teorías en cinco variables tomando en cuenta los resultados que estás obtienen:

Teorías de necesidades: Estas están enfocadas en la relación entre los logros que tienen cada individuo lo cual lo llevará a una satisfacción personal, y la productividad con la que realiza dichas actividades para lograr cada uno de sus objetivos al igual que la satisfacción laboral. Dentro de estas teorías se encuentran La jerarquía de necesidades; siendo esta conocida como pirámide de Maslow, en la cual se establecen cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización.

Teoría bifactorial de Herzberg. Se basa en factores intrínsecos que se refieren al grado de satisfacción laboral con el que cuenta el colaborador y los extrínsecos que son las insatisfacciones.

Teoría de la ERC. Esta se asemeja a la pirámide de Maslow, pero con la variante de que Ckaytin Alderfer considera que las necesidades básicas únicamente son: existencia, relación y crecimiento.

Teoría de las necesidades de McClelland. Esta se basa en tres necesidades que son, necesidad de logro, que es el impulso por sobresalir; necesidad de poder, esta se refiere a la necesidad de hacer que otros realicen cosas diferentes que no habrían hecho sin este impulso y por ultimo necesidad de afiliación, referente al deseo de tener relaciones cercanas con todos los compañeros de la organización.

Teoría de la fijación de metas. Hace referencia que las metas específicas y difíciles, con una buena retroalimentación llevarán al individuo a un mayor desempeño laboral, en esta el énfasis se da en la retroalimentación ya que se considera que las personas se desarrollaran mejor cuando se les imparten los resultados que obtuvieron y las áreas de oportunidad con las que cuenta para mejorar y crear nuevamente objetivos retadores y continuar con el ciclo de retroalimentación.

Teoría del reforzamiento. En donde se afirma que el reforzamiento será una influencia en el comportamiento del colaborador, esta teoría se rige por las conductas que tenga el individuo al desempeñar una actividad dejando a un lado el interior de él, es por ello que no es considerada una de las más afables en cuanto a motivación se trata, pero si nos da un panorama amplio de las conductas que tiene cada individuo y con esto lograr un análisis de la personalidad de este mismo e identificar los factores que pueden influir en la motivación de este mismo.

Teoría de la equidad. Menciona que cada uno de los colaboradores compararán las aportaciones que tienen para con la organización y los resultados que obtuvieron a lo largo de un periodo determinado, con el de los demás con el fin de que estos reaccionen y eliminen desigualdades, enfocándose en lograr en la misma escala los objetivos para que cada uno tenga los mismos resultados.

Teoría de las expectativas. Supone que la fuerza que el individuo utilice al realizar una actividad dependerá de la expectativa que tenga el resultado de la misma, mientras más elevada sea la expectativa, mayor será la motivación del colaborador para lograr de una manera óptima y reforzar con ello su grado de pertenencia en las actividades a desempeñar aumentando su eficiencia, y teniendo retos más atractivos.

Después de analizar las diversas teorías, se puede observar que existen diversos factores determinantes para la motivación, sin embargo el común denominador, siempre será el grado de

importancia que tenga la actividad que el individuo desempeña y el impacto que este tenga en la organización, ya que mientras más peso tenga y más notable sea su participación, más comprometido estará para seguir colaborando en el cumplimiento de los objetivos y se fomentará al igual el trabajo en equipo para lograr cada una de las metas, y con ello lograr un óptimo Clima Organizacional.

2.3.5.2. Componentes objetivos

2.3.5.2.1. Remuneración/Salario

El salario puede influir tanto positiva como negativamente en el Clima Laboral, ya que de este depende la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización. Por ello que uno de los datos relevantes en una entrevista laboral, es la cantidad de tareas que se realizarán en el puesto y el salario que se percibirá por estas mismas, cuando este es percibido como un pago justo por las tareas a realizar, el colaborador se sentirá motivado, generando con esto a una persona enérgica y entregada a las tareas designadas, creando un Clima Organizacional óptimo.

En caso contrario, cuando se perciben salarios bajos pueden causar baja productividad en el colaborador, el cual puede influir en demás miembros de la organización y generar un ambiente tenso y de preocupación.

En este punto la motivación jugará un papel importante, ya que esta se puede lograr en el colaborador a través de bonos o incrementos salariales dependiente el desempeño que éste presente a lo largo de su estancia en la organización, generando un compromiso mayor al realizar cada objetivo de la empresa, para así alcanzar una remuneración mayor; convirtiéndose estas dos acciones en una estrategia efectiva para asegurar la productividad en el colaborador y asimismo al resultado de un buen Clima Organizacional, en el que todos colaboraran para alcanzar las metas organizacionales.

2.3.5.2.2. Higiene y seguridad laboral

La higiene y seguridad laboral es un elemento indispensable a considerar en el Clima Organizacional, ya que este determinará la permanencia del colaborador en la organización.

Para definir tanto la higiene como la seguridad laboral, se desglosa cada uno de sus conceptos tomando en cuenta la opinión de Chiavenato (2007).

“La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.” (Chiavenato y otros, 2007 p.332)

“La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas...” (Chiavenato, 2007 p.336)

Teniendo una idea más amplia de cada uno de estos conceptos, se puede observar que tanto la higiene como la seguridad laboral se encuentran entrelazadas, ya que ambas se preocupan por la salud y el bienestar de los colaboradores, factores que influirán directamente en la productividad de cada uno de los miembros.

Ambas se rigen bajo normas, procedimientos, técnicas, las cuales se deben apegar al reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio ambiente, además deben ser transmitidas y aplicadas a diario, para asegurar un Clima Organizacional adecuado.

La higiene laboral, hace referencia a contar con diversos aspectos importantes como son:

- Servicios médicos adecuados
- Realizar los exámenes necesarios para asegurar la integridad de los colaboradores
- Contar con un plan de prevención de enfermedades

- Prevención de riesgos para la salud (contando con análisis de riesgos químicos, físicos y biológicos)

Todos los puntos anteriormente mencionados coadyuvarán a que se cumpla el objetivo principal de la higiene laboral, que es eliminar las causas de las enfermedades profesionales, reducir las lesiones, reducir efectos perjudiciales a personas ya enfermas o con discapacidades; en general conservar la salud de los colaboradores y aumentar su productividad.

En cuanto a la seguridad es importante saber que es primordial contar con un plan o programa de seguridad, el cual estará a cargo de un departamento especializado en seguridad, para que estos logren identificar las causas de los accidentes y realizar las acciones necesarias para prevenirlos; además estos deben realizar los procedimientos adecuados para cada área y transmitirlos a cada uno de los miembros de este, para que todos tengan conocimiento de los riesgos que conlleva realizar sus actividades diarias.

Es fundamental crear una conciencia de colaboración conjunta para lograr que la higiene y la seguridad sean óptimas en la organización, ya que a pesar de que siempre debe existir un departamento encargado de esto en conjunto con los jefes de área, es trabajo de todos los miembros de la organización.

2.3.5.2.3. Condiciones físicas del lugar del trabajo

Las condiciones físicas y ambientales del área de trabajo siempre serán fundamentales para cada uno de los empleados, ya que estos siempre buscarán que sea un espacio cómodo, permitiendo bienestar personal, el cual les facilite el desempeño de sus tareas, contar con las herramientas necesarias dentro de este mismo, asegurará la productividad, eficacia y satisfacción de los colaboradores.

De lo contrario el entorno peligroso, con falta de iluminación, ventilación y otros factores negativos pueden producir insatisfacción, irritación y frustración en ellos afectando el Clima Organizacional.

Chiavenato *op.cit* (2007), considera que los principales factores que se deben contemplar en las condiciones físicas del lugar de trabajo son:

a) Iluminación

Esta debe ser distribuida de forma gradual, es decir, en base a la necesidad que tenga el espacio en donde se desempeña la actividad, debe ser suficiente, constate y uniforme, ya que la mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, y causa una deficiencia en el trabajo realizado.

No es suficiente con simplemente colocar iluminación en el área sino que se debe realizar el estudio de lo que es necesario en cada área o espacio laboral ya que no en todas las tareas se necesita la misma distribución de luz. Esto para garantizar el bienestar y la comodidad del trabajador.

b) Ruido

El ruido se define como un sonido que se percibe desagradable para el oído, causando esta una contaminación acústica que puede llegar a dañar la salud de la persona que está expuesta a este. El ruido se mide por dos determinantes que son la frecuencia, referente a las repeticiones que tienen el ruido y la intensidad, que es el volumen o la fuerza con la que se presenta el ruido.

El estar expuestos en el área de trabajo a ruidos constantes puede provocar daños en la salud de los trabajadores al igual que estrés afectando su estabilidad en el trabajo.

El ruido se mide en decibeles, la intensidad máxima permitida en el ambiente es de 80 decibeles, pasando este rango es considerado peligroso para la salud de la persona que perciba dicho ruido, es por ello que se debe realizar un diagnóstico en el área de trabajo para determinar el grado de ruido que existe en este, para tomar las prevenciones correspondientes.

Existen diversas maneras de contrarrestar el ruido en el ambiente laboral, como lo es detectando el causal de ruido y eliminándolo, o bien separarlo o encerrarlo entre paredes que absorban el

ruido y eviten la transmisión al lugar de trabajo; ahora bien cuando ninguno de estas acciones pueden realizarse ya que es imposible disminuir el ruido derivado de las tareas que se realizan, se debe utilizar tapones auditivos u orejeras, ya que son los equipos de protección que ayudan a disminuirlo evitando el daño en los colaboradores.

c) Temperatura

En el área de trabajo se debe tener una temperatura media, agradable para que este no se convierta en un factor de deficiencia laboral. Existen puestos en los cuales el colaborador estará expuesto a temperaturas elevadas o bien temperaturas muy bajas, pero para esto es necesario contar en el lugar de trabajo con la vestimenta adecuada para asegurar la salud de los trabajadores.

En general debemos tomar en cuenta cada aspecto y elemento que se encuentra alrededor de las áreas de trabajo para asegurar que estas son las adecuadas para el desempeño de las actividades de cada uno de los trabajadores, y con esto brindarles un ambiente agradable y cómodo el cual generará bienestar en cada uno de ellos.

2.3.5.2.4. Enriquecimiento de la tarea

Cada individuo tiende a preferir puestos con los cuales se sienta identificado y cree pertenencia hacia cada tarea a desempeñar, además que siempre buscará que estas tareas puedan incrementar su valor en la organización, que pueda exponer en ellas sus habilidades y su capacidad.

Es importante también la variedad, ya que una tarea rutinaria y monótona podría llegar a cansar al trabajador y a bajar su eficiencia, es por ello que se deben proponer puestos en los cuales exista la posibilidad de escalar a oportunidades mayores, que el trabajador sepa que mientras mayor sea la efectividad en su trabajo, mayor será la oportunidad de subir de puesto y con ello aumentar su calidad de vida y lograr un crecimiento profesional.

Dentro de este componente del Clima Organizacional, debemos dar la importancia necesaria a otorgar reconocimientos y retroalimentación a los trabajadores sobre lo bien que realizan su trabajo, o las áreas que estos tengan por desarrollar y apoyarlos para lograr sus objetivos personales.

2.3.6. Clima Organizacional y Cultura Organizacional

Las organizaciones son independientes y cada una presenta su propia historia, estructura, gestión y pensamientos filosóficos que en conjunto constituyen su cultura. Pero la cultura no se esconde, es decir con el tiempo los empleados y las demás personas que no pertenecen al sistema como tal, llegan a conocer la cultura de la organización.

Cuando se hace alusión al Clima Organizacional Denison (1996), indica que normalmente ha trabajado con métodos cuantitativos, mientras que cuando se trata de Cultura Organizacional ha trabajado con métodos cualitativos. Otra diferencia es que las investigaciones sobre clima se centran en el impacto del sistema organizacional sobre grupos o individuos y la Cultura Organizacional es un constructo sobre la evolución del sistema social en el tiempo. Además, la Cultura Organizacional se centra en el entendimiento de las suposiciones fundamentales de los significados (valores, creencias, mitos, ritos, símbolos, entre otros) y del punto de vista de la organización mientras el Clima Organizacional enfatiza sobre las percepciones de las prácticas y los procesos y la categorización de los mismos, en dimensiones analíticas definidas por los investigadores.

Cultura requiere estudiar los métodos de investigación cualitativos y una apreciación para los aspectos de las escenas sociales individuales. En contraste, el Clima Organizacional requiere estudiar los métodos de investigación cuantitativos y la asunción generalizada por las escenas sociales. Si en las investigaciones se realizan notas de campo, citas, o historias y se presentan datos cualitativos para apoyar sus ideas, se estaba estudiando cultura, en cambio si los investigadores llevan copias impresas de encuestas en la computadora y presentan análisis cuantitativos para apoyar sus ideas se estaba estudiando el clima.

En su enfoque cognoscitivo Denison *op.cit.* (1996), ejemplifica a la Cultura Organizacional como la representación, coordinación, y apoyo de la tripulación de un portaviones. Cultura se refiere a la profunda estructura de la organización que está arraigada con los valores creencias y suposiciones llevados por los miembros de la organización, significado establecido a través de la socialización de una variedad de grupos de identidad que convergen en el lugar de trabajo, la interacción se produce en un mundo simbólico que da una gran estabilidad a la cultura y una cierta naturaleza incierta y frágil arraigada en la dependencia del sistema en la cognición individual y acción.

El clima, en contraste, retrata los ambientes organizacionales de como estar arraigados en el sistema de valor de la organización, pero tiende a presentar estos ambientes sociales en términos relativamente estáticos, describiéndolos en términos de un (y ampliamente aplicable), juego fijo de dimensiones. Así, el Clima es considerado a menudo como relativamente temporal, sujeto al control directo, y principalmente limitado a esos aspectos del ambiente social que se perciben conscientemente por los miembros de la organización.

2.4. Comportamiento Organizacional

2.4.1. Conceptualización del Comportamiento Organizacional

Robbins (2004), indica que el “Comportamiento Organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para la eficacia de dichas organizaciones”.

El Comportamiento Organizacional brinda una serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización; contribuye a comprender las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior-subordinado) entre sí.

En los niveles superiores de la organización, el comportamiento organizacional permite examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea equipos formales o grupos informales. Cuando dos o más grupos deben coordinar sus esfuerzos, los administradores se interesan en las consecuentes relaciones intergrupales.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se hacen referencia a variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- Productividad. La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia y eficiencia al mismo tiempo.
- Ausentismo. Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo. Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual. Que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo. El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

2.5. Motivación laboral

La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (Koenes, 1996, p. 191). Tiene diferentes niveles de estructura y desarrollo; “en algunas ocasiones sucede que aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración ya que se transfiere a otra necesidad.

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria... dado que el comportamiento humano es un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades” (McGregor, 1966, p. 27).

2.6. Generalidades del Diagnóstico

2.6.1 Conceptualización del Diagnóstico

Diagnóstico es una palabra que tiene su origen etimológico en el griego y está unido por tres vocablos de dicha lengua, por el prefijo **diag** que significa “a través de”; la palabra **gnosis** que es un sinónimo de “conocimiento”, y finalmente el sufijo **-tico** que se define como “relativo a”. Según el diccionario de la Lengua Española (2001), “*diagnosticar es recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.*”

Vidal (2004), señala que el “*diagnóstico es el proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo... El diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización.*”

En este sentido, el autor deja ver que el concepto está relacionado con la Dirección y la Planeación Estratégica y que va encaminado al apoyo de la toma de decisiones en una empresa, ya que por medio del diagnóstico se podrán visualizar cuales son las fortalezas y debilidades de una organización y descubrir cuáles son sus problemas y las áreas de oportunidad para poder corregir errores y mejorar los procesos de operación.

El diagnóstico Organizacional es considerado un medio para potenciar los recursos con los que cuenta una organización; este será una fuente para realizar la planeación estratégica, la cual nos servirá para la toma de decisiones, en la que se verán involucrados la competitividad, la productividad y crecimiento con que cuenta la organización.

Por lo antes expuesto, se infiere que el Diagnóstico Organizacional es el proceso analítico, en el que se recopilan datos, se almacenan y se examinan para identificar la situación actual de una empresa en todos sus niveles, con el fin de solucionar problemas y apoyar en la correcta toma de decisiones.

2.6.2 Tipos del Diagnóstico Organizacional

Según Meza & Carballada (2009), el diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas: funcional y cultural, y estos a su vez, contienen sus propios métodos, objetivos y prácticas. Estos aspectos se complementan entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico: diagnóstico funcional y diagnóstico cultural, que a continuación se explican detalladamente.

2.6.2.1 Diagnóstico Funcional

El diagnóstico funcional se enfoca en una perspectiva funcionalista y estudia las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que están vinculadas con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación.

El objetivo de este diagnóstico es evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación, sus diferentes canales y las prácticas de comunicación que se relacionan con los procesos.

Los métodos y técnicas más usados son:

- ✓ *La entrevista.* Esta técnica permite obtener información manteniendo una conversación detallada e interpersonal con los miembros de la organización, esta técnica puede complementarse con el cuestionario.
- ✓ *El cuestionario.* Permite obtener una cantidad mayor de información, ya que puede ser aplicado fácil y rápidamente a un número mayor de personas, además de esto resulta ser más económica que las demás técnicas existentes; y facilitará el análisis de manera estadística.
- ✓ *El análisis de transmisión de mensajes.* Este método consiste en aplicar un cuestionario especializado, el cual ayudará a determinar el tiempo que toma un mensaje en difundirse, el proceso comunicativo con el que este cuenta, todas las barreras que llegan a presentarse en la comunicación y la manera en que se procesa la información hacia todos los miembros de la organización.
- ✓ *El análisis de redes de comunicación.* Con esta técnica se analizan las diversas estructuras de comunicación que existen en la organización, esto comprende evaluar a los grupos que existen dentro de la organización, analizar si existen personas que actúan como puente entre estos grupos, así como el contenido y la cantidad de información que circula dentro de la organización.
- ✓ *La entrevista grupal.* Para esta entrevista se selecciona un número determinado de miembros que se crean representativos entre los grupos de la organización. (Meza, et al. 2003).

2.6.2.2 Diagnóstico Cultural

El diagnóstico cultural es un proceso de acciones cuyo propósito es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el nivel en que éstos son conocidos y comunicados por sus miembros y el comportamiento organizacional.

El objetivo de este diagnóstico es evaluar la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización, evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que posee para sus miembros, y entender la situación organizacional y la perspectiva que tienen los miembros de la organización sobre la comunicación.

Los métodos y técnicas más usados son:

- ✓ *La observación.* El investigador puede optar por dos participaciones para elaborar el estudio, ya sea una observación participante, la cual se refiere a convertirse en parte del grupo a analizar, o ya sea observación ordinaria, la cual se realiza observando los comportamientos desde fuera. En ambos casos el observador debe ganarse la confianza de las personas que analiza para que esto evite interferencias entre la interacción cotidiana de los miembros y permita un resultado acertado.
- ✓ *Las entrevistas individuales.* Así como en el diagnóstico funcional la entrevista nos permite una relación interpersonal con los miembros, pero en este caso tratándose de un resultado cultural es de suma importancia crear confianza y lograr una afinidad emocional entre los entrevistados, y el entrevistador para que se puedan determinar de mejor manera los aspectos culturales de la organización.

- ✓ *El análisis de documentos.* En este caso el investigador deberá reunir ciertos documentos para su interpretación, con el único fin de obtener información sobre la historia y diversas características culturales de la organización.
- ✓ *La discusión en grupos pequeños.* Esto es realizar sesiones de grupo con una discusión dirigida de un tema en particular.
- ✓ *Las técnicas proyectivas.* Consiste en presentar a un miembro de la organización algún material o describiendo alguna situación en la que él tenga que organizarla, y con ello proyectar rasgos característicos de su personalidad.

Mientras que las técnicas cualitativas pueden ser diversas, las cuantitativas se resumen en una sola, ya que es la única técnica que nos puede proporcionar datos numéricos, esta es:

- ✓ La encuesta. La información que arroja dicha técnica puede emplearse para el análisis cuantitativo ya que esta se puede determinar en gráficas y estadísticas que nos permiten identificar la magnitud de los problemas, al igual que las áreas de oportunidad.

2.6.3. Fases del Diagnóstico

Según Koenes (1995), el diagnóstico se divide en seis fases y cada una de ellas se puede medir a través de instrumentos de análisis que coadyuvarán para el estudio de la situación en que se encuentre la empresa.

Tabla 2. Fases del diagnóstico y los instrumentos de análisis

Fase del diagnóstico	Instrumento o concepto
1.- Identificación y evaluación de los recursos de la empresa. 2.- Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la empresa.	Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.
3.- Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.	Ventaja competitiva.
4. - Identificación de los vacíos de planificación que existan entre los recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos.	Vacíos de planificación. Análisis FODA.
5.- Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.	La estrategia básica. Los factores clave para el éxito.
6.- Actualización constante de la información, con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de la empresa.	Sistema de Información.

Fuente: Koenes, Avelina. (1995). El diagnóstico de la empresa. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.

2.6.3.1. Condiciones para realizar un Diagnóstico Organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un Diagnóstico Organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la alta dirección de la organización sobre todo de aquella que tenga en sus manos el rumbo de la empresa. Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

- La alta dirección de la organización debe dar amplias facilidades al consultor ya sea interno o externo para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

- El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
- También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida de la alta dirección de la organización y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

3. Propuesta al problema de investigación

Consiste en el desarrollo de programas de acción rápida que contemplan las 5 dimensiones problemáticas obtenidas del diagnóstico ya mencionado anteriormente, que son puntos clave para mejorar el Clima Organizacional del área de envase, los cuales son comunicación, desempeño, motivación, productividad y ergonomía.

Las dimensiones que resultaron más relevantes en donde se necesitan trabajar son: motivación, productividad y ergonomía. Esto no quiere decir que las otras dos dimensiones como son comunicación y desempeño se pueden omitir. Por lo que también fueron contempladas dentro de los programas que se manejan en las dimensiones a tratar. Con ello, se busca que en la propuesta de solución al problema interactúen las dos partes, "jefe – subordinado", para que las líneas estratégicas sean integradoras y puedan generar un Clima Organizacional óptimo.

Para lograr dicha propuesta, se sugieren tres estrategias en donde se contempla la problemática de cada dimensión y la posible solución al problema planteado, las cuales se explican a continuación.

Cuadro 3. Estrategia 1. Mejorar la Motivación

Problemática	Solución
Reconocimiento motivacional	Implementar un programa de motivación personal en donde se reconozca al empleado por su desempeño laboral dentro del área, esto puede ser de manera física. Ejemplo: Diplomas, felicitaciones en el pizarrón de avisos, entre otras. O también puede ser de manera personal entre el jefe y subordinado. Como manera opcional otra fuente de motivación es implementar un bono por productividad cada 6 meses, en donde los resultados sean medibles en un periodo y se puedan ejecutar la correcciones a tiempo.
Integración Organizacional	Realizar sesiones anuales de trabajo entre el personal del área que permitan integrar tanto personal como profesionalmente a cada colaborador. Se recomienda que las sesiones sean impartidas por personal calificado. Cabe destacar que otra problemática que existe es la comunicación jefe-subordinado, por lo que estas sesiones ayudarán a mejorar la relación entre estos.
Festejos populares	Implementar el festejo de fechas importantes para los empleados como son: cumpleaños, día de las madres, del padre, navidad, entre otras. Esto puede ser a través de tarjetas virtuales de felicitación, felicitaciones personales, festejos colectivos mensualmente, entre otras.

Cuadro 4. Estrategia 2. Aumentar la Productividad

Problemática	Solución
Falta de personal en el área de envase	Hacer un comparativo del manual de operaciones con las actividades cotidianas que se llevan a cabo, con la finalidad de analizar si el personal actual del área de envase es suficiente y/o tiene la capacidad de realizar las tareas encomendadas. De acuerdo al resultado, hacer la correcta toma de decisiones para que las actividades y el personal sean suficientes entre sí.
Procedimiento fijos	Implementar un programa rápido de actividad física semanalmente antes de iniciar las actividades. Esto fomentará el aumento de productividad a través del incremento de energía en el personal, además de que coadyuvará en la motivación de ellos.
Atención a detalles	Incorporar un taller de concientización de uso de materias primas, con el propósito de dar a conocer al empleado las pérdidas que puede generar sino hay la correcta atención a las tareas que se le asignan. Asimismo hacerles de su conocimiento que la atención a detalles en su trabajo no debe ser tedioso, sino que esto generará menos pérdida de tiempo y por ende una mayor productividad.

Cuadro 5. Estrategia 3. Corregir la Ergonomía

Problemática	Solución
Iluminación inapropiada Temperatura inadecuada	Generar un programa mensual de recorridos de la comisión mixta para evaluar las instalaciones del área de envase. Una vez creado el programa, se llevará a cabo con un estricto control autorizado por el coordinador del área para tener el debido permiso del inspector. Esto coadyuvará a minimizar los problemas que manifiestan los empleados como son: una iluminación inapropiada y una temperatura inadecuada. Cabe mencionar que las inconsistencias encontradas deberán ser atendidas en un plazo no mayor a una semana, para evitar riesgos y accidentes de trabajo y hacer viable una mayor y mejor seguridad laboral.
Estar de pie	Debido al trabajo que se lleva a cabo en el área de envase, la mayoría del tiempo el personal se encuentra de pie, por lo que para sufragar ésta problemática se retomará el programa de activación física que anteriormente se planteó en la estrategia 2 de productividad, con el fin de mejorar la situación del personal, ya que por el trabajo que se realiza en esa área es inadmisibles el no estar en esa posición.

Conclusiones

El Clima Organizacional constituye el ambiente interno de una organización o empresa, el cual se da a notar a través de las percepciones e interpretaciones que tienen los miembros de ésta y que influye en gran manera en su comportamiento laboral cotidiano, lo que permite que exista una interacción social, ya sea buena o mala, entre ellos.

Un buen ambiente organizacional, depende de varios factores que intervienen en una empresa, tales como son: la motivación, el liderazgo, la comunicación, la cooperación, las instalaciones, entre otras. El buen funcionamiento y desarrollo de estos factores en una empresa determinarán el comportamiento de sus miembros dentro de ella. Es por ello que es de suma importancia la

participación de ambas partes para un buen Clima Organizacional, es decir, tanto la empresa, representada por sus jefes y/o directivos y los miembros de esta, representada por los empleados. Por lo tanto, se concluye que los tres indicadores clave para un mejoramiento laboral en el área de envase de la Fábrica son los siguientes:

El primer indicador es la motivación. Este es un factor muy importante en una empresa, ya que sin una buena motivación, el personal refleja una actitud negativa en su desarrollo profesional debido a que esta dimensión es uno de los sentimientos más vitales en una persona y que hacen un aporte de energía, lo que vincula a un pensamiento positivo, como la alegría, las ganas de avanzar, a tener visión, entre otros. Dentro del área de envase, existe cierta ausencia de reconocimiento motivacional, es decir, no hay presente una motivación extrínseca, o sea, aquella que es producida por un factor externo, como la felicitación del jefe al trabajo realizado, el reconocimiento por haber logrado alguna meta o simplemente la distinción hacia una persona por su destacado desempeño laboral.

Otro punto relevante dentro del factor motivacional, es la integración organizacional, ya que no existe una buena relación laboral y comunicación entre jefe y subordinado. La mayoría del personal expresa que no hay un acercamiento entre su jefe y ellos y por ende se sienten distanciados y desmotivados ante tal situación.

El último factor proveniente de la desmotivación que existe, como es la celebración de los principales festejos populares, aunque no es responsabilidad de una empresa celebrar todas las fechas importantes de su personal, es considerable y permisible que para que haya cierta motivación al personal, se les debe de reconocer al menos un día que ellos consideren importante, como son cumpleaños, día de las madres, del padre, entre otros. Esto no quiere decir que se genere algún impacto económico, sino que se pueden aplicar alternativas en donde estén satisfechos tanto el jefe como el subordinado.

El segundo indicador trata sobre la productividad. Este factor es considerado como un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida, dentro de esta dimensión una de las problemáticas que manifiestan los empleados es la falta de personal, es decir, consideran que los colaboradores que hay dentro de su lugar de trabajo no son los suficientes para realizar todas las actividades que demanda el área. Además, también expresaron que los procedimientos que se llevan a cabo son fijos y repetitivos por lo que algunas veces merma su productividad. Asimismo estos procedimientos requieren, como todos, una especial atención a detalles. Sobre esto, hay que considerar que por ser una Fábrica, no se pueden omitir o acelerar procedimientos cíclicos en los que se requiere especial atención, pero si se pueden implementar programas alternativos en donde se concientice y cambie la forma de pensar de los empleados.

El tercer y último indicador, es la ergonomía. Esta es una disciplina que busca que el diseño de lugares de trabajo, tareas, equipos y herramientas, se adecúen a las necesidades y capacidades de los seres humanos, tratando siempre de optimizar los tres elementos del sistema "humano-máquina-ambiente", con el fin de mejorar la eficiencia, seguridad y bienestar del trabajador. En este punto se abordan tres problemáticas en el área de envase: una iluminación inapropiada, una temperatura inadecuada y una postura constante en el trabajo (estar de pie por mucho tiempo). En donde para mejorar estas condiciones la comisión mixta de la Fábrica tendrá que hacer evaluaciones para poder tomar decisiones y llegar a una solución, con el fin de aumentar la productividad, calidad y seguridad laboral.

Referencias bibliograficas

Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas.

Bowers y Taylor, B. (2000). *Grandes dimensiones para analizar el Clima Organizacional*. Universidad de Michigan.

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Tercera Edición ed.). México. D.F: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato (2007) *Administración del Recurso Humano. El capital Humano de las Organizaciones* 8° edición Mc Graw Hill, México

Diccionario de Lengua Española (2001); 22° Edición

Davis, K. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill.

Denison, D. R. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*.

Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Prentice-Hall.

Gonçalves, A. P. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.

Guillén, G., & Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Mc Graw Hill Interamericana.

García & Ibarra (2011) *Diagnostico de clima organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*, Editorial All Rights Reserved.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Koenes, A. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Litwin, G., & Stinger, H. (1978). *Clima Organizacional*. New York: Simon & Schuster.

McGregor, D. (1966). *The human side of enterprise. Leadership and motivation*. Cambridge: The MIT Press.

Meza, A. Carballedo, P. (2015) *El diagnostico organizacional: elementos, métodos y técnicas*. Disponible

en: http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/EIDiagnostico-Organizacional-elementos.html#.Vg2UjiF_Oko. Consultado el 2 de agosto del 2019

Nestlé. (2014). *Manual de Operaciones de Gestión Integral*. Chiapas, México.

Nestlé. (2015). *Nestlé, Good Food, Good Life*. Disponible en: <http://www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history>. Consultado el 22/07/2019 a las 20:25

- Pritchard, & Karasick. (1999). *Dimensiones para el estudio del clima organizacional*.
- Robbins, J.P. (2004) *Comportamiento Organizacional*, 10 Edición Person Educación
- Rodríguez Mansilla, D. (2001). *Diagóstico Organizacional*. Alfaomega.
- Schneidder, & Bartlett. (1972). Medición del clima en el interior de compañías de seguro. *Personnel psychology*.
- Sampieri, H. R. -Collado & Baptista Lucio, (2010), *Metodología de Investigación*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Seisdedos, N. (1996). El clima laboral y su medida. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 2.
- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U.N.C.
- Vidal (2004) *Diagnostico Organizacional 2°Edicion* Bogotá Fcoe, Ediciones 2004