

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO

PROPUESTA DE UN MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL, EN
LA EMPRESA POLHER S.A. DE C.V. PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE
BEBIDAS NATURALES A BASE DE SEMILLAS

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR

LUZ DE MARÍA ACOSTA AVILÉS
TANIA MARÍA MORALES ESTRADA
ANDREA ELENA RIVERA HERNÁNDEZ

DOCENTE ASESOR

LICENCIADO JOSÉ LUIS MENDOZA

FEBRERO, 2020

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Agradecimientos

Le doy infinitas gracias a **Dios** y a la **santísima virgen María**, por permitirme culminar mis estudios, mantenerme con bien hasta este día y por no abandonarme jamás, por ser un ejemplo de bien en mi vida y darme la sabiduría cada día para alcanzar mis sueños y metas.

A mi madre **Silvia Acosta**, por ser un ejemplo de mujer maravilloso, una madre increíble y que jamás deja de luchar por sacar a sus hijos adelante, por ser la mejor madre que Dios me dio. Gracias por siempre aguantar todos los desvelos conmigo, por siempre apoyarme en todas las decisiones que tomaba y por aconsejarme en cada uno de esos momentos de flaqueza que sufría.

A mi padre **Lucio Trinidad Avelar (Q.D.D.G)**, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia en mi vida, por siempre apoyarme, por ser el hombre más perfecto que Dios puso en mi vida. Este logro es dedicado a él, a pesar de que ya no este acá conmigo sé que desde el cielo está feliz por verme triunfar.

A la esposa de mi padre **Ana María de Avelar**, por su apoyo incondicional en cada uno de estos años de carrera, por darme su ejemplo para ser una mujer de bien, gracias por cada una de las veces que me regañó y me corrigió en mi forma de ser, gracias por estar para mí cada día.

A mi hermano **Oscar Daniel Acosta**, por siempre apoyarme y ayudarme en los momentos que más lo necesitaba, gracias por siempre estar para mí cuando lo necesito y jamás abandonarme, aunque peleemos, gracias por apoyarme en el momento más difícil de mi vida.

A mi padrastro **Francisco Cisneros**, por siempre apoyarme y darme siempre un empujoncito cuando perdía la visión de cada una de las cosas que realizaba. A mi familia por siempre apoyarme y no dejarme sola cuando los necesitaba, son un gran apoyo en mi vida, me enseñan a ser una persona de bien y a no rendirme bajo ninguna circunstancia, gracias por cada uno de sus consejos y palabras de aliento.

A mis amigas de la iglesia, por siempre apoyarme y no desanimarse cuando las dejaba mucho tiempo, son uno de los mejores regalos que Dios me ha permitido conocer, gracias por darme ánimos cuando ya no sentía las fuerzas necesarias para seguir adelante, gracias por ser unas personas tan increíbles conmigo.

A mi amiga **Mirella Morales**, por siempre estar incondicionalmente para mí, eres una persona increíble, gracias por apoyarme y hacerme parte de tu familia, por siempre animarme y escucharme en cada una de mis crisis, gracias por estar en las buenas y malas conmigo, gracias por cada uno de los consejos que me das. Te quiero mucho.

A mis amigos **Alfredo** y **Nelson** por siempre ayudarme cuando no entendía sobre algún tema, por no dejarme sola y siempre apoyarme cuando más lo necesitaba, son ángeles en mi vida.

A mis compañeros de la universidad, por cada una de las actividades que realizamos juntos y ayudarme a salir adelante, en especial a mis amigas **Johanna Chicas** y **Josselyn Chacón** por su apoyo incondicional en cada uno de mis momentos de estrés.

A mis 2 mejores amigos de infancia **Fernanda Melgar** y **Christian Figueroa** por estar siempre a mi lado y apoyarme incondicionalmente, gracias por darme fuerzas para lograr todas mis metas y apoyarme en mis sueños.

A mis compañeras de tesis **Elena Rivera** y **Tania Morales**, por ser un gran equipo de trabajo, por aceptarme en su grupo y apoyarme en los momentos de crisis que tuve durante los últimos días de universidad y de la tesis, gracias por ser luz en mi vida y alegrarme los días de reuniones con sus ocurrencias.

A cada una de las familias de mis compañeras, por abrirme las puertas de su casa para reunirnos, por cada una de las veces que nos ayudaron en los momentos difíciles que se nos presentaron.

A la empresa donde realizamos el estudio por permitirnos hacer la investigación, por brindarnos parte de su tiempo y el de sus empleados.

Al **Licdo. José Luis Mendoza**, por sus palabras de aliento, por su apoyo y asesoramiento, gracias por ser un ejemplo y muy buen educador, gracias por enseñarnos cada una de las cosas que necesitábamos.

A la **universidad de El Salvador** y docentes por brindarme una excelente educación superior, por formar profesionales de bien y con espíritu de esfuerzo. HACIA LA LIBERTAD, POR LA CULTURA.

Luz De María Acosta Avilés

Agradecimientos

Agradezco a **Dios** primeramente ya que él me dio la fuerza, la sabiduría, la perseverancia para lograr una de las metas propuestas en mi vida y por no dejarme sola en ningún momento de mi vida.

A mis padres **José Rolando Morales Bellos** y **Sandra Jeannette Estrada de Morales** por creer en mí y quienes fueron los que me dieron su apoyo incondicional que nunca me dejaron caer, que me apoyaron, me dieron palabras de aliento, me brindaron su cariño y siempre estuvieron conmigo en los buenos y en los peores momentos de mi estudio.

A mis hermanas **Melissa Morales**, **Marcela Morales** y **Daniela Morales** que siempre estuvieron conmigo dándome ánimos para que siguiera con mis estudios y que en mis necesidades estuvo conmigo para apoyarme en las buenas y malas.

A mis sobrinos **Camila Sofía**, **Evan Alexander** y **Tatiana Lucia** que fueron ese motor para que fuera una mejor persona y una mejor estudiante, que me vieran como un ejemplo que digan que a pesar de todo problema su tía tuvo las fuerzas suficientes para salir adelante.

A mis abuelos **José Morales**, **Yolanda de Morales Martin Estrada** y **Mercedes de Estrada** quienes son un gran apoyo ya que nunca me dejaron sola y siempre estuvieron conmigo diciendo que yo podía y que siguiera luchando por mis sueños y por mantenerme en sus oraciones para culminar este gran sueño.

A mi demás familia que siempre estuvo pendiente de mis estudios que me apoyaron para que siguiera adelante y continuar trabajando para concluir mi carrera universitaria.

A mis compañeras de tesis **Luz Acosta** y **Andrea Rivera** por ser excelentes amigas por su cariño, confianza, paciencia, comprensión y esfuerzo para culminar este trabajo.

Tania María Morales Estrada

Agradecimientos

A **Dios Todo poderoso** por todo lo que me permite hacer cada día, por permitir que pueda abrir los ojos cada mañana, respirar y disfrutar de todas las maravillas que él ha creado, por el amor y misericordia que me da incondicionalmente cada día, gracias por la fortaleza y paciencia que me brindaste para poder llegar a cumplir este logro, todo te lo debo a ti. Todo lo puedo en Cristo que me Fortalece (Filipenses 4:13)

A mis padres **Rosa María Hernández de Rivera** y **Manuel de Jesús Rivera** por brindarme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria, por estar conmigo apoyándome cada día y alentándome a ser una mejor persona cada día, para alcanzar todas mis metas, por darme su amor y apoyo incondicional.

A mi hermana **Kateryn Astrid Rivera Hernández**, por apoyarme, aconsejarme y cuidarme siempre para que pueda ser una persona de bien.

A mi demás familia **Dora Alicia Rivera** que sé que desde el cielo está festejando este logro en el cielo junto a Dios, sé que ella se siente muy orgullosa de mi, a mi abuelo **Guillermo Aulio Mancía Portillo** y a mi prima **Alba Cortez**, esposo e hija, por apoyarme e incentivar me a culminar mi carrera.

A todas mis amigas, pero especialmente a **Ana Julia Calderón, Yael Aguilar, Marielos Aguilar, Diana Guerrero, Michelle Aldana, Julita Andino, Morena Quant, Delmy Carias, Yoselin Aguilar** y mi amigo **Alex Rodríguez** por estar siempre pendiente de mí, brindarme palabras de aliento para que no desistiera en alcanzar mi objetivo, por pedirle a Dios para que me diera salud y que me cuidara cada día.

A mis compañeras de tesis **Tania María Morales Estrada** y **Luz de María Acosta Avilés** por todo el esfuerzo, comprensión, paciencia y unión que tuvieron durante todo el proceso de realización de este proyecto, que ahora se convierte en uno de nuestros más grandes triunfos.

A nuestro asesor de tesis **Licdo. José Luis Mendoza** por el apoyo, esfuerzo y dedicación que tuvo en este proyecto y por creer en nosotras.

Andrea Elena Rivera Hernández.

Índice

Introducción.....	xi
Capítulo I Planteamiento del Problema.....	13
1 La empresa POLANCO HERMANOS S.A. DE C.V. (POLHER).....	13
1.1 Breve Historia de POLHER.....	13
1.2 Ubicación de la empresa POLHER, S.A. DE C.V.....	13
1.3 Filosofía de POLHER.....	14
1.3.1 Misión POLHER.....	14
1.3.2 Visión POLHER.....	14
1.3.3 Valores POLHER.....	14
1.4 Estructura organizativa de POLHER.....	14
1.4.1 Personas encargadas.....	14
1.4.2 Organigrama de POLHER.....	15
1.5 Productos de POLHER.....	16
1.5.1 Marca Comercial de la empresa POLHER.....	16
1.5.2 Productos de POLHER.....	16
1.6 Clima Organizacional en POLHER.....	22
1.7 Justificación de la Investigación.....	23
1.8 Objetivos.....	24
1.9 Planteamiento del Problema.....	25
Capítulo II Clima Organizacional.....	26
2 Teoría Del Clima Organizacional.....	26
2.1 Definiciones de Clima Organizacional.....	26
2.2 Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas.....	32
2.3 Características del Clima Organizacional.....	34
2.4 Elementos del clima organizacional.....	35
2.5 Medición del clima organizacional.....	35
2.5.1 Objetivos de la Medición del Clima Organizacional.....	37
2.5.2 Métodos y Técnicas.....	38
2.6 Diagnóstico del Clima Organizacional.....	39
2.6.1 Condiciones para Llevar a Cabo el Diagnóstico Organizacional.....	40

2.6.2	Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional	40
2.6.3	Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional.....	41
2.6.4	Etapas del Diagnóstico Organizacional.....	41
2.6.5	Perspectivas del Diagnóstico Organizacional	42
2.7	Modelos del Clima Organizacional	44
2.7.1	Clasificación de Modelos del Clima Organizacional	44
2.7.1.1	Modelo Explicativo del Clima Organizacional	44
•	Definición de Modelos Explicativos	44
•	Clases de Modelos Explicativos.....	44
1.	El modelo de sistemas de funcionamiento organizacional de Katz y Kahn	44
2.	Modelo de Evan (citado por Peiró, 2001).....	45
3.	Modelo de Gibson y Colbs. (1987).....	46
4.	Modelo de Litwin y Stringer.....	46
5.	Modelo de Likert	48
2.7.1.2	Modelos de Intervención Del Clima Organizacional	51
1.	Modelo de Intervención por Áreas Críticas	51
2.	Modelo de Gestión Estratégica para el Cambio Organizacional	54
3.	Modelo de Desarrollo Organizacional.....	57
4.	Modelo de Intervención PMCO (Prueba para Medir el Clima Organizacional) ..	61
5.	Modelo de Intervención Basado en Encuesta	63
Capítulo III Diagnóstico Del Clima Organizacional en el Talento Humano en la Empresa		
POLHER S.A. de C.V.		
3.1	Objetivos de la Investigación	66
3.2	Metodología de la Investigación.....	66
3.2.1	Tipo de estudio realizado	66
3.2.2	Tipo de investigación realizado	66
3.2.3	Determinación del Universo.....	66
3.2.4	Técnicas e instrumentos de investigación.....	67
	Técnicas de Investigación:.....	67
	Técnicas de Recolección de Información:	67
3.3	Factores del Clima Organizacional	68
3.4	Proceso de recolección de información	69
3.5	Situación Actual del talento humano sobre el clima organizacional.....	70

3.5.1 Análisis de la encuesta realizada a los empleados	70
3.5.2 Análisis de Resultados entrevistas	75
3.6 Conglomerado de resultados entrevistas jefes	77
3.7 Síntesis de resultados de entrevista y cuestionario	80
3.8 Análisis guía de observación	82
3.9 Conclusiones.....	83
Capitulo IV Propuesta de un Modelo para la Medición del Clima Organizacional en la empresa POLHER S.A. de C.V. Productora y Comercializadora de Bebidas Naturales a Base de Semillas	87
4.1 Descripción del Modelo.....	87
4.2 Objetivos del Modelo	87
4.3 Desarrollo del Modelo	88
4.4 Pautas para el uso del Modelo	97
4.5 Recomendaciones Específicas	97
4.6 Cronograma de actividades recomendadas.....	103
4.7 Presupuesto de actividades recomendadas	104
Referencias Bibliográficas.....	105
Anexos.....	107
ANEXO 1	108
ANEXO 2	117
ANEXO 3	118
ANEXO 4	119
ANEXO 5	120
ANEXO 6	125

Introducción

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos que afectan el desempeño de las personas. Es decir, las organizaciones deben interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Por ello, se requiere contar con mecanismos de medición periódica de su ambiente laboral.

Es por eso que el presente trabajo de investigación está orientado a realizar un modelo que ayude a evaluar el clima organizacional y que permita fortalecer el desempeño laboral dentro de la empresa POLHER, este modelo ayudará a identificar aquellas áreas con un ambiente organizacional inadecuado.

La estructura de ésta investigación se conforma de IV capítulos, los cuales muestran las proyecciones del proceso que se llevó a cabo durante la investigación, así como el recorrido que se asumió para la obtención de la información, con las referencias capitulares que se describen a continuación:

El primer capítulo denominado planteamiento del problema y antecedentes de POLHER, se centra en definir la historia, filosofía y estructura de la empresa, como también los productos con los que cuenta. Por otro lado, se define cual es la problemática con que cuenta la organización, por qué se realizó la investigación y cuáles fueron los objetivos que se tuvieron al momento de la investigación.

El segundo capítulo llamado clima organizacional, comprende todo lo referente a lo que se conoce sobre el tema en estudio, sus características y definiciones más aceptadas a lo largo de los años como también algunos de los aspectos más relevantes del tema.

El tercer capítulo es el diagnóstico del clima organizacional en el talento humano de la empresa POLHER, en el cual comprende los aspectos relacionados con el tipo de investigación, diseño y muestra que se utilizó, factores y dimensiones que ayudaron a elaborar los instrumentos utilizados. Así mismo el análisis de los datos obtenidos y conclusiones de la situación actual de la organización.

El cuarto y último capítulo, presenta un modelo de evaluación del clima organizacional, el cual será aplicado a las necesidades de la organización, ésta se enfoca en evaluar el ambiente laboral de la institución. La elaboración de éste modelo es con el propósito de que se mejore el ambiente laboral, ofreciendo una herramienta permanente que identifique la problemática que afecta a la institución y determine las posibles soluciones, para lograr las metas establecidas en esta, así como los costos y financiamiento para la implementación del proyecto, así como el cronograma de actividades.

Posteriormente se presenta la bibliografía con el propósito de dar credibilidad a esta investigación y los anexos respectivos, los cuales muestran y dan credibilidad que se asistió a la organización.

Capítulo I Planteamiento del Problema

1 La empresa POLANCO HERMANOS S.A. DE C.V. (POLHER)

Este capítulo contiene aspectos generales de la empresa “Polanco Hermanos S.A. de C.V. Productora y Comercializadora de Bebidas Naturales a Base de Semillas” y el planteamiento de la situación problemática a la cual se pretende plantear una solución.

1.1 Breve Historia de POLHER

El Tesoro Productos Alimenticios, es una empresa de tradición familiar, fundada en la ciudad de Santa Ana en el año de 1958, por Don Lino de Jesús Polanco y su esposa, Santos Estrada de Polanco. Este matrimonio emprendedor, de origen humilde tuvo como visión crear una empresa de productos alimenticios, típicos del folclor de nuestra cultura y llevarlos hasta todos los hogares santanecos. La producción y distribución de dichos productos tradicionales, elaborados de forma artesanal y su distribución era en bicicleta y fue así como tuvo un gran éxito, siendo así como dio inicio a esta pequeña empresa.

En la actualidad y con más de 50 años de experiencia en el mercado con el nombre comercial El Tesoro Productos Alimenticios, la empresa es dirigida por una nueva administración y a partir del año 2003, ya están constituidos formalmente como POLHER, S.A DE C.V. Actualmente, cuentan con cuatro líneas de productos: chocolate, horchata, cebada y café, con presencia a nivel nacional en el canal mayorista y de servicio. De igual manera, están trabajando en ampliar su cobertura a nivel nacional, regional y Norte América.

1.2 Ubicación de la empresa POLHER, S.A. DE C.V.



POLHER es una empresa productora y comercializadora, ubicada en la ciudad de Santa Ana.

5ª Av. Norte #46-a, Barrio San Lorenzo, Santa Ana, frente a cancha del IVU.

Teléfono: 2447-7743 Sitio Web: www.productoseltesoro.com

1.3 Filosofía de POLHER

1.3.1 Misión POLHER

Somos una empresa salvadoreña que elabora productos alimenticios, orientados a satisfacer las exigencias de los consumidores locales e internacionales a través del desarrollo de modelos de negocios que nos permitan mayor alcance para obtener un crecimiento sostenible, garantizando estabilidad y desarrollo laboral a los empleados y rentabilidad a los accionistas.

1.3.2 Visión POLHER

Ser una organización con marcas posicionadas en la mente de los consumidores potenciales, con presencia en todos los rincones del país y en mercados internacionales.

1.3.3 Valores POLHER

1. **SERVICIO AL CLIENTE.** Nos esmeramos por brindar una atención profesional y armoniosa a los clientes internos y externos.
2. **DESARROLLO HUMANO.** Promovemos la superación de los elementos de la organización.
3. **TRABAJO EN EQUIPO.** Todos contribuimos a alcanzar los objetivos fijados.
4. **CAMBIO.** Enfrentamos pro activamente los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno.
5. **INNOVACIÓN.** Estamos comprometidos a la mejora continua en todas las áreas de la empresa.
6. **PROHIBIDO RENDIRSE.** Ante las adversidades y los retos, nuestra mentalidad es de lucha constante hasta obtener los resultados deseados.

1.4 Estructura organizativa de POLHER.

1.4.1 Personas encargadas.

Gerente General

Daniel Alexis Polanco Rivas

Email: danielpolanco@polher.com

Gerente Administrativa

Tania Maricela Francia de Pimentel

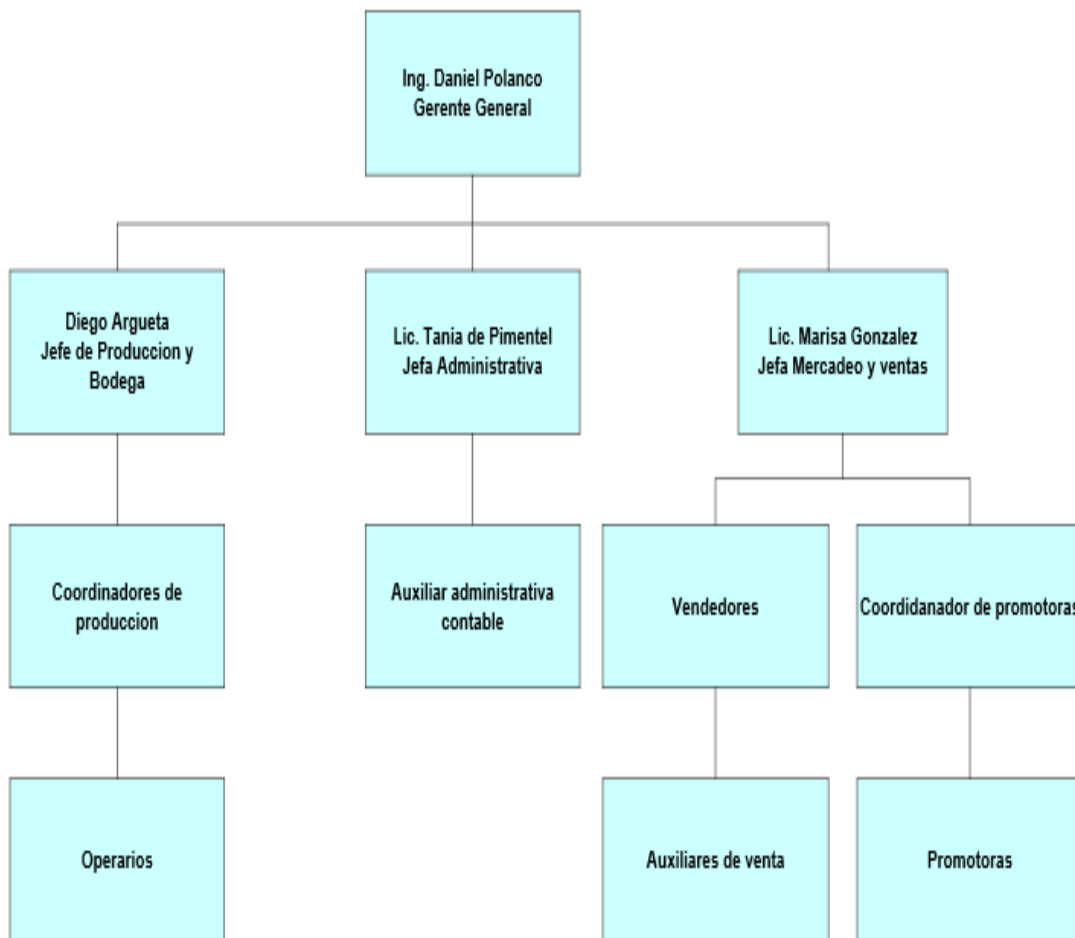
Email: taniapimentel@polher.com

Gerente de Mercadeo y Ventas

Marisa Mercedes Gonzales Cardona

Email: marisagonzales@polher.com

1.4.2 Organigrama de POLHER



1.5 Productos de POLHER

1.5.1 Marca Comercial de la empresa POLHER



Nueva marca comercial

1.5.2 Productos de POLHER

1.5.2.1 Líneas de Productos

- Horchata
- Cebada
- Chocolate
- Café

- **Horchatas**



Horchata Pasta

Presentación: 1 Libra (454 gramos)

Rinde: 4 Litros

Ingredientes: Arroz, cacahuete, maíz, semilla de morro, ajonjolí, cacao, culantro, canela y vainilla.

Preparación:

Mezcle manualmente o en licuadora el contenido de esta bolsa en un litro de agua hasta disolver la pasta, luego agregue tres litros más de agua, una libra de azúcar y revuelva

vigorosamente. Puede sustituir uno o dos litros de agua por leche sin exceder los cuatro litros y agregar azúcar según su gusto.



Horchata maní

Presentación: 1 Libra (454 gramos)

Rinde: 4 Litros

Ingredientes: Maní, arroz, canela, vainilla en polvo (saborizante natural) y color caramelo (colorante natural)

Preparación:

Mezcle manualmente o en licuadora el contenido de esta bolsa en un litro de agua hasta disolver la pasta, luego agregue más agua y azúcar según su gusto.

Si lo prefiere puede colar el refresco para disminuir el sedimento.



Horchata con leche

Presentación: 12 onzas (340 gramos)

Rinde: 1.5 Litros

Ingredientes: Arroz, azúcar, maní, maíz, leche entera en polvo, culantro, cocoa natural, color caramelo, canela, vainilla y sorbato de potasio

Preparación:

Disuelva manualmente o en licuadora el contenido de esta bolsa con un litro y medio de agua fría. Agregue hielo, leche o más azúcar según su gusto.

Preparación de un vaso:

En un vaso de 8 onza (250 ml) vierta agua fría y 3 cucharadas soperas (2 onza) de la mezcla en polvo.



Horchata sin leche

1 Libra Rinde 2 Litros

- Cebadas



Cebada con leche

Presentación: 12 onzas (340 gramos)

Rinde: 1.5 Litros

Ingredientes: Azúcar, arroz, cebada, trigo, leche entera en polvo, pimienta gorda, sabor artificial fresa,

color rojo y sorbato de potasio

Preparación:

Disuelva manualmente o en licuadora el contenido de esta bolsa con un litro y medio de agua fría. Agregue hielo, leche o más azúcar según su gusto.

Preparación de un vaso:

En un vaso de 8 onza (250 ml) vierta agua fría y 3 cucharadas soperas (2 onza) de la mezcla en polvo.



Cebada en polvo

1 Libra Rinde para 2 Litros

- Productos dirigidos a restaurantes

MEZCLA EN POLVO PARA PREPARAR REFRESCO

HORCHATA

ORGEAT MIX POWDER Con leche / With Milk

6L
Rinde seis litros



EL TESORO
Bebidas Americanas

PESO NETO 3 LIBRAS
REG. N° 13158 D.G.S. EL SALVADOR

Ingredientes: Arroz, azúcar, morro, maní, maíz, leche entera en polvo, saborizante, color caramelo, vainilla y sulfato de potasio (conservante).
Preparación: Disuelva manualmente el contenido de esta bolsa en 6 litros de agua o proporcionalmente la cantidad deseada.
Cada libra de este producto rinde 2 litros. Agregue hielo, leche o más azúcar según su gusto.

POWDER MIX FOR MAKING DRINK

POWDER MIX FOR MAKING DRINK
MEZCLA EN POLVO PARA PREPARAR REFRESCO

CEBADA

BARLEY DRINK MIX Con leche / With Milk

6L
Rinde seis litros



EL TESORO
Bebidas Americanas

PESO NETO 1,362 GRAMOS (3 LIBRAS)
REG. N° 13159 D.G.S. EL SALVADOR

Ingredientes: Barley, arroz, azúcar, trigo, leche entera en polvo, pectinato de sodio, saborizante de frutas (estrabonilo), color FD&C No. 40 (rojo), FD&C No. 1 (amarillo) y sulfato de potasio (conservante).
Preparación: Disuelva manualmente el contenido de esta bolsa en 6 litros de agua o proporcionalmente la cantidad deseada.
Cada libra de este producto rinde dos litros. Agregue hielo, leche o más azúcar según su gusto.
Elaborado bajo licencia otorgada por El Tesoro por P&G (USA), S.A. de C.V.
El Tesoro S.A. de C.V. Barrio San Lorenzo, Santa Ana, El Salvador. Tel.: (503) 2447-7745

POWDER MIX FOR MAKING DRINK

MEZCLA EN POLVO PARA PREPARAR REFRESCO

HORCHATA

PREMIUM Con leche

18L
Rinde dieciocho litros



EL TESORO
Bebidas Americanas

PESO NETO 2,600 GRAMOS (5.73 LIBRAS)
REG. N° 13158 D.G.S. EL SALVADOR

Ingredientes: Arroz, azúcar, morro, maní, maíz, leche entera en polvo, cuerno, sésamo natural, color caramelo, vainilla y sulfato de potasio (conservante).
Preparación: disuelva manualmente el contenido de esta bolsa en 18 litros de agua o proporcionalmente la cantidad deseada.
Agregue hielo, leche o más azúcar según su gusto.
Producto Cerdo Americano elaborado en El Salvador por POLMAR, S.A. de C.V.
7ª Avenida Norte N° 46-A Barrio San Lorenzo, Santa Ana, El Salvador. Tel.: (503) 2447-7745

POWDER MIX FOR MAKING DRINK

- **Chocolate**



Chocolate en tableta

Viene en presentación de 120 gramos, con dos tabletas de 60 gramos, cada tableta de 60 gramos rinde 2 tazas de delicioso chocolate.

Preparación

Ingredientes

Azúcar, Cacao, Agua purificada, Canela, Sorbato de Potasio

Chocolate Caliente

Poner a hervir a fuego moderado 1 tableta de chocolate por cada 2 tazas de agua

Preparación

Chocolate con leche

Poner a hervir a fuego moderado 1 tableta de chocolate por cada 3 tazas de leche; según su gusto

Cada paquete rinde 4 tazas (4 onzas) de sabroso chocolate o hasta 6 tazas de chocolate con leche según su gusto.



Cobertura de chocolate

Viene en presentación de 400 gramos, la puede utilizar en su hogar o para tu negocio.

Modo de preparación

1. Colocar la cobertura de chocolate en baño maría hasta fundirlo
2. Sumergir en la cobertura la fruta, previamente congelada durante unos segundos
3. Disfrute en el momento o colóquela en refrigeración

Pacolino, cocoa azucarada



La puedes utilizar en tu hogar o para tu negocio.

Modo de preparación

1. Coloca en 2 litros de leche el contenido total de la bolsa.
 2. En un vaso de 8 onza de leche agrega cocoa según tu gusto.
- Café



La puedes utilizar en tu hogar o para tu negocio.

Rinde 30 tazas de 4 onza.

1.6 Clima Organizacional en POLHER

La empresa POLHER S.A DE C.V conoce y maneja el clima organizacional de forma reactiva, lo cual permite a sus superiores solventar los conflictos de forma instantánea y de esa manera solucionar los inconvenientes que se le presentan., sin dejar constancia de como los ha solucionado y al momento de presentarse otro conflicto igual no encuentren como solucionarlo rápidamente.

Es por eso que la empresa ha intentado implementar o estudiar más a fondo lo que es el clima organizacional, pero debido a la falta de personal adecuado y al poco tiempo que tienen, lo han dejado de lado por lo cual les ha llevado a tener una carencia grande de soluciones a conflictos internos y un ambiente inadecuado para sus empleados.

Que se demuestran en la falta de comunicación que tienen empleados y superiores, a tal grado de no tener una unión como empleador y empleado, así mismo la falta de liderazgo hacía los empleados, ocasionando así una rotación del nuevo personal que ingresa a la empresa de una manera negativa para la organización.

Así mismo la empresa tiene la necesidad de mejorar en algunos aspectos que son de suma importancia para ellos, por lo que se ve en la necesidad de informarse más sobre el tema de estudio.

En este sentido y al detectar que existe insatisfacción laboral en los miembros de la organización, la misma que se refleja en el descontento con que ejecutan sus labores diarias, se ha visto la necesidad de realizar una evaluación y un análisis del clima organizacional de la empresa, con el fin de determinar la relación existente entre el mismo y los factores motivacionales que se expresan fundamentalmente en: factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria o participativa); factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.); y, las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros), es decir en la cultura y los valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, que estimulen a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de sí mismos para favorecer tanto los intereses de la organización como los suyos propios. El clima laboral, sin duda influye en el comportamiento de estos, es decir los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación

o en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales.

Por lo tanto, elaborar un estudio sobre clima organizacional en la empresa POLHER S.A de C.V, proporcionará retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados en la conducta de sus miembros y en la estructura de la empresa.

Deberá enfrentar los desafíos que se le imponen, respetando la estabilidad, que no es sinónimo de inamovilidad. Es necesario por lo tanto generar un ambiente organizacional propicio para el desarrollo de las personas; sistematizar incentivos motivadores que reconozcan el esfuerzo por aprender, por modificar hábitos y conductas y por mejorar la calidad y el desempeño.

1.7 Justificación de la Investigación

POLHER S.A. de C.V., es una empresa importante en la ciudad de Santa Ana, ya que distribuye su producto a comerciantes pequeños, restaurantes, agencias y tiendas, de esta manera les genera a sus trabajadores una pequeña bonificación si cumplen con la meta mensual de ventas y a sus directivos a mantener estabilidad en la empresa.

La investigación del tema: Propuesta de un modelo para la medición del clima organizacional en la empresa POLHER S.A. DE C.V. productora y comercializadora de bebidas naturales a base de semillas, es de mucha importancia por la necesidad que tienen los directivos de dicha organización para que puedan brindar productos de muy buena calidad ya que el clima laboral influye mucho en el desempeño de los trabajadores.

En la investigación se señalarán los criterios que están influyendo en el desempeño de las personas tanto positiva como de manera negativa. Además, este proyecto identificara y propondrá a los directivos cuales son las actividades que deben ser más evaluadas por ellos para poder tener un mejor clima laboral, se propondrá que cosas o actividades nuevas podrían implementarse para que el clima sea el óptimo para poder desempeñar los labores.

En el transcurso de los años POLHER se ha visto con la necesidad de medir el clima organizacional, pero por la falta de tiempo y recursos solo empezaron con la investigación más luego de un tiempo la dejaron estancada.

Es por eso que con la ayuda y cooperación de nuestro tiempo y recursos la investigación está orientada a proponer un modelo para la medición del clima organizacional que les ayudara en cualquier tiempo que decidan aplicarlo, tendrá bases teóricas firmes que comprueben las áreas donde se debe fortalecer las relaciones, comunicación. Y así poder ayudar a las autoridades a tomar decisiones o parámetros de cuál debe ser el clima organizacional óptimo.

A continuación, se expone los aspectos más relevantes de la empresa POLHER S. A. de C. V. iniciando con su ubicación geográfica dentro de la ciudad de Santa Ana, su historia, su marco filosófico, estructura organizativa, productos y mercado y, en especial, las inquietudes que la gerencia tuvo en el pasado reciente por implantar un modelo que les sea útil para estar en capacidad de conocer el estado del ambiente en el que se desenvuelven todos sus empleados y dirigentes.

1.8 Objetivos

General

- Proponer un modelo para la medición del clima laboral en la empresa POLHER S.A. DE C.V. productora y comercializadora de bebidas naturales a base de semillas, para que la empresa cuente con un instrumento que les ayude a solucionar y optimizar su clima de trabajo.

Específicos

- Descubrir cuáles son las principales dificultades que tienen los trabajadores para alcanzar un buen clima organizacional.
- Conocer el nivel de cooperación y trabajo en equipo dentro de la institución.
- Detectar cuáles son las responsabilidades que tienen los empleados para poder tomar decisiones en su área de trabajo.
- Proporcionar al directivo de POLHER un análisis de la opinión que tiene los trabajadores sobre el clima organizacional, para que puedan optar por las recomendaciones o implementar otras.
- Sugerir un instrumento de evaluación del clima organizacional de los trabajadores para poder identificar qué aspectos se pueden mejorar.

1.9 Planteamiento del Problema

POLHER manifiesta la necesidad de medir su clima organizacional, pero por la falta de tiempo y recursos solo empezó con la investigación más luego de un tiempo la dejaron estancada, por lo cual se les proporcionara una ayuda para que ellos puedan lograr medirlo.

Capítulo II Clima Organizacional

2 Teoría Del Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la empresa a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, entre otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

2.1 Definiciones de Clima Organizacional¹

DEFINICIONES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL		
A Ñ O	AUTOR (ES)	DEFINICION
1960	Gellerman	Clima es el "carácter" de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo: <ul style="list-style-type: none">• Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.• Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.• Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León, División de Estudios de Posgrado de Psicología, Estudio diagnóstico de clima laboral de una dependencia publica, Lic. Luz Viridiana Williams Rodríguez

		<p>políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos • Es indispensable integrar la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas
1964	Forehand Y Von Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
1966	Talcott Parsons	Sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.

1968	Litwin y Stringer	<p>Consideraron que el clima organizacional concierne a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.</p> <p>Hacen notorio que el estilo de dirección dentro de una empresa es clave en la percepción del clima de la misma, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.</p>
1968	Taguiri	<p>Ofrece varios sinónimos como:</p> <p>atmósfera, condiciones cultura y ecología para hacer referencia al clima laboral mismo que definía como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.</p> <p>La calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.</p>

1970	Campbell	Considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
-------------	-----------------	--

1972	Hall	El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado
1973	Guión	Sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo de las personas que lo distinguen
1974	James Y Jones	Sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con la finalidad de enfatizar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas a la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales
1975	Schneider	Lo define como percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y así saber cómo comportarse
1977	Von Haller	Reconoció la utilidad de describir las compañías en términos de personalidades humanas. Se refiere a empresas ascendentes indiferentes y ambivalentes. Creía que al igual que la cultura el clima podía evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes: un memorando, el logotipo de la empresa, entre otras cosas
1981	James y Sell	La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto
1983	Schneider Y Reichers	Define clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

1984	Bertalanffy	Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente, el tema de clima organizacional surge cuando se siente dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, que sirva de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones.
1985	Weinert	Descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo
1985	Glick	Lo describe como un atributo d la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo. Es el resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.
1987	Brunet	Define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.
1988	Rousseau	El clima como concepto, tiene dos interpretaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son la referencia que hace la persona de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones, cambia la noción de clima y es más empírica que descriptiva.

1990	Brown y Moberg	Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.
1990	Payne	Argumenta que el concepto de clima organizacional no es válido, debido a que las personas en distintas partes de la organización perciben radicalmente distinta la organización, por consiguiente, la percepción no se comparte; y al compartirse consensualmente las percepciones tan solo en los grupos pequeños no son representativas del clima organizacional en su conjunto. Por tanto, este autor dice que, es posible tener climas

		departamentales, pero no organizacionales.
1990	Chiavenato	Definía al clima laboral como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.
1990	Robbins	Tratando de delimitar el concepto de clima laboral, lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.
1992	Toro	Lo define como la apreciación o percepción que los empleados desarrollan en base a sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el resultado de la formación de conceptos que se forman en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

1992	Álvarez	Para este autor el clima laboral es la expresión de las percepciones e interpretaciones que le individuo hace del ambiente interno de la institución a la que pertenecen; concepto multidimensional, que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas.
1992	Ouchi	Dice que el clima es un componente más de la cultura, planteando que tanto la tradición y el clima componen la cultura organizacional de una empresa.
1993	Dessler	Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.
1993	Water (citado por Dessler)	Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad,

		apoyo y apertura.
1996	Cabrera	Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

1996	Ivancevich y Donelly	Postulan que el clima y cultura organizacional son lo mismo al definirlos como la personalidad y el carácter de una organización
1996	Silva	Lo define como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupal) y la organización (procesos y estructura).
1999	Robbins	Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.
1997	Goncalves	Define al clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)
2000	Zapata	Lo refiere como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional.
2000	Galvez	El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

2004	Sonia Palma	El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.
1997;2000;2004	Pérez de Maldonado	El clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que se deriva de las interacciones individuo-grupo- condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a las expectativas individuales y grupales.

Una de las semejanzas más notables entre las distintas definiciones de cada uno de los autores es que definen al clima organizacional como una característica del ambiente interno de una organización, así mismo expresan que este ambiente influye en el comportamiento de los individuos dentro de la empresa.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, se puede definir al clima organizacional como:

El ambiente interno que viven los individuos dentro de una organización el cual influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de cada uno de ellos.

Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento dentro de la organización.

2.2 Importancia del Clima Organizacional en la Administración de Empresas

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se

señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral².

De acuerdo con esto, se sabe que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral. Es importante para un administrador saber analizar y diagnosticar el clima prevaleciente en una empresa en tres puntos fundamentales:

- Evaluar de donde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Buscar cambios indicativos para el administrador sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones.
- Continuar con el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo de los trabajadores, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicios y de gastos.

Las investigaciones del clima organizacional sirven para identificar problemas, mejorar la planeación, organización, control, motivación, toma de decisiones, integración, liderazgo, entre otros.

El clima organizacional se debe en gran medida a las relaciones establecidas entre el patrono y los trabajadores.

² Bustos, Paulina, Miranda, Mauricio, Peralta, Rodrigo, Clima Organizacional, Documento de Internet, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

Las relaciones formales e informales que tiene un gerente con sus subalternos, influirán significativamente en la forma en que los trabajadores consideren el clima en general³.

2.3 Características del Clima Organizacional

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

Diversos autores mencionan que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados 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 y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

³ Luis Martinez, Documento de Internet, <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>.

2.4 Elementos del clima organizacional

A continuación, se presentan algunos elementos definidos por diferentes autores⁴.

<i>Forehand y Gilmer</i>	<i>Friedlander y Margulies⁴</i>	<i>Gavin⁵</i>	<i>Lawler et al⁶</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización. 2. Estructura organizacional. 3. Complejidad sistemática de la organización. 4. Estilo de liderazgo. 5. Orientación de fines. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño. 2. Obstáculos o trabas. 3. Intimidación. 4. Espíritu de trabajo. 5. Actitud. 6. Acento puesto sobre la producción. 7. Confianza. 8. Consideración. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Obstáculo. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración de parte de los administradores. 6. Riesgos y desafíos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia eficacia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico concreto. 4. Riesgo. 5. Impulsividad.
<i>Likert⁹</i>	<i>Litwin y Stringer¹¹</i>	<i>Meyer¹²</i>	<i>Payne et al¹⁴</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando. 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación. 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. 5. Toma de decisiones. 6. Fijación de los objetivos o de las directrices. 7. Procesos de control. 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad. 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Apoyo. 6. Normas 7. Conflicto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensa. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de organización. 2. Control.
<i>Pritchard y Karasick¹⁸</i>	<i>Schneider y Bartlett¹⁶</i>	<i>Steers¹⁷</i>	<i>Hulpin y Crofts⁷</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía. 2. Conflicto contra cooperación. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura organizacional. 5. Recompensa. 6. Relación entre rendimiento y remuneración. 7. Niveles de ambición de la empresa. 8. Estatus. 9. Flexibilidad e innovación. 10. Centralización. 11. Apoyo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección. 2. Interés por los nuevos empleados. 3. Conflicto. 4. Relación entre los agentes. 5. Satisfacción. 6. Estructura organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Refuerzo. 3. Centralización del poder. 4. Cumplimiento. 5. Formación y desarrollo. 6. Seguridad contra riesgo. 7. Apertura contra rigidez. 8. Estatus y moral. 9. Reconocimiento y retroalimentación. 10. Competencia y flexibilidad organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente. 2. Grado de compromiso del cuerpo docente. 3. Moral de grupo. 4. Espíritu. 5. Consideración. 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección. 7. Importancia de la producción.

2.5 Medición del clima organizacional

Existen diferentes mecanismos para evaluar el clima laboral, uno de los más comunes es la aplicación de una encuesta o cuestionario a través del cual se puede conocer la percepción de los trabajadores, según Baguer (2005), si la misma se realiza de forma adecuada, la interpretación es sencilla, la aplicación puede realizarse por medios electrónicos, el autor

⁴ Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 44.

afirma, que los resultados de una encuesta son la fotografía del clima laboral de la organización. La misma debe garantizar al trabajador plena confidencialidad.

Para llevar cabo la medición del clima laboral, es necesario tener claro los elementos que se desea evaluar y en los cuales la organización puede incidir, caso contrario puede producir falsas expectativas en los colaboradores. Al respecto Baguer (2005), indica que los elementos básicos a evaluar son: calidad del liderazgo, flexibilidad en reglas y procedimientos, delegación de responsabilidad, recompensas, motivación, oportunidades y comunicación.

En concordancia con lo expuesto anteriormente Rivas (2002), sugiere medir el clima laboral por medio de las siguientes dimensiones⁵:

- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- Actitudes hacia la supervisión.
- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

En conclusión, la medición de clima laboral en una empresa varía según la naturaleza de la misma, por lo que las variables a evaluar deben ser propuestas por profesionales que conozcan la empresa, sus objetivos, visión y misión guiadas por el verdadero sentido del clima laboral, medir la satisfacción de los empleados.

Obtenidos los resultados se hace necesario complementar la información con otros métodos, al respecto Puchol (2007), afirma que el método de observación directa permite evaluar en directo parámetros para el análisis del clima laboral y descubrir factores que afectan el trabajo de los empleados. Continua, afirmando el autor que otro método que es útil para corroborar la información vertida en la encuesta es la entrevista a colaboradores, la cual busca obtener información que permita realizar mejoras en las debilidades detectadas.

⁵"Propuesta De Mejora De Clima Laboral En Una Institución De Educación Superior." Universidad Rafael Landívar, Facultad De Humanidades, Licenciatura En Psicología De Recursos Humanos, Saida Marisol Contreras Flores, Guatemala De La Asunción, Septiembre De 2015

Al igual que el clima geográfico, el clima laboral puede sufrir cambios de un momento a otro dependiendo de las situaciones que la empresa vaya afrontando, es por ello que se hace necesaria la medición del mismo de forma periódica. Eslava (2012) señala que es sumamente importante realizar estudios de clima organizacional de forma periódica y permanente lo cual permite contar con información actual y fidedigna al momento de elaborar planes de mejora, lo que conlleva un mejor impacto en su implementación, debido a que son los trabajadores quienes realizan la evaluación, se genera en ellos la expectativa de cambios positivos, que si no se resuelven situaciones en particular, el estudio pierde credibilidad y se genera desconfianza.

Finalmente se puede concluir que los autores anteriores coinciden en que el clima laboral es un factor que caracteriza a una institución y la diferencia de las demás, así mismo están de acuerdo que el mismo a pesar de ser intangible es sujeto de medición a través de la opinión que los trabajadores tienen respecto a variables, como remuneraciones, liderazgo, comunicación, entre otros. Por tanto, para poder determinar un clima laboral es necesario acudir a la fuente de información: el colaborador, ya que él es el único que decide, con su percepción, qué es el clima y como se encuentra y sus resultados permiten generar planes de mejora.

2.5.1 Objetivos de la Medición del Clima Organizacional

Baguer (2005), afirma que el objetivo de la evaluación del clima organizacional es analizar puntos fuertes y débiles de la organización para realizar una planificación acertada que permita adquirir un clima favorable.

Por su parte Martínez (2002), coincide en que el objetivo del conocimiento del Clima Laboral es obtener retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Para él, esta información se basa en la comprobación de que el Clima Laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

2.5.2 Métodos y Técnicas

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- **Análisis de Transmisión de Mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- **El análisis de Experiencias Críticas de Comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- **Análisis de Redes de Comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- **La Entrevista Grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

2.6 Diagnóstico del Clima Organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

En el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para poder mejorar el ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico.

Valdez Rivera, (1998) comenta que el concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, Rodríguez, (1999) define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Hellriegel, (2004) define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

2.6.1 Condiciones para Llevar a Cabo el Diagnóstico Organizacional

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. 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.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

2.6.2 Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional

Diagnosticar el clima organizacional es de suma importancia ya que ayuda a conocer sobre como la organización se encuentra en su ambiente laboral tanto en la comunicación, productividad, relaciones interpersonales, la motivación del personal, la capacitación que el talento humano posee, entre otras.

Brunet mencionan él porque es importante diagnosticar el Clima Organizacional

Brunet, (1987) menciona que el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- 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.

2.6.3 Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional

Al realizar un diagnóstico se obtienen algunas ventajas que pueden ser de mucho beneficio para la organización, pero así mismo pueden surgir algunas desventajas al no realizar de la forma correcta el diagnóstico del Clima Organizacional.

Burke, (1988) señala que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado, comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación.

2.6.4 Etapas del Diagnóstico Organizacional

Se puede dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

- **Generación de Información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 1. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 2. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

3. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
- **Organización de la Información:** En donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 - ✓ El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - ✓ El almacenamiento apropiado de los datos.
 - ✓ El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
 - **Análisis e Interpretación de la Información:** Que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

2.6.5 Perspectivas del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico Funcional
- Diagnóstico Cultural

2.6.5.1 Diagnóstico Funcional

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

2.6.5.1.1 Objetivos del Diagnóstico Funcional

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.

- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.

Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

2.6.5.2 Diagnóstico Cultural

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

2.6.5.2.1 Objetivos desde la Perspectiva Interpretivista

- Evaluar el papel de 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 tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

2.6.5.2.2 Categorías de Análisis del Diagnóstico Cultural

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- **Espirituales:** Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- **Conductuales:** Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- **Estructurales:** Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- **Materiales:** Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

2.7 Modelos del Clima Organizacional

Los modelos y cuestionarios de clima desarrollados a lo largo de la historia aún presentan una gran confusión en torno a las dimensiones que engloba este concepto, por lo que se dificulta integrar los resultados de las investigaciones realizadas en un todo coherente, que de forma a un marco teórico y metodológico cohesionado.

2.7.1 Clasificación de Modelos del Clima Organizacional

- Modelos Explicativos o Modelos Descriptivos.
- Modelos de Intervención o Modelos de Diagnostico.

2.7.1.1 Modelo Explicativo del Clima Organizacional

- **Definición de Modelos Explicativos**

Cuando se habla de modelos explicativos, se refiere a la manera de verificar los problemas que tiene la empresa de una manera más genérica.

- **Clases de Modelos Explicativos**

1. El modelo de sistemas de funcionamiento organizacional de Katz y Kahn (citado por Denison, 1991:39).



Fig. No. 1 Modelo de Clima Organizacional, Katz y Kahn (1991)

En este modelo se puede observar cómo es que el clima laboral tiene un proceso de influencia por medio del líder, el cual funge como enlace entre el grupo de trabajo con el

resto de la organización. Además, este grupo de factores aunado en las diversas actividades que llevan a cabo los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción que existe por parte de los miembros y las condiciones en las que debe operar dentro de la jerarquía cualquier grupo subalterno.

2. Modelo de Evan (citado por Peiró, 2001)

Propone un modelo de clima organizacional en el cual concibe a la organización como un sistema abierto. Este autor expresa que una serie de influencias externas a la organización (inputs) determinan el clima dentro de esta y al mismo tiempo es el resultado de procesos internos en la propia organización. Menciona que las influencias externas tienen repercusiones sobre el clima de la organización en la que se desarrollan.

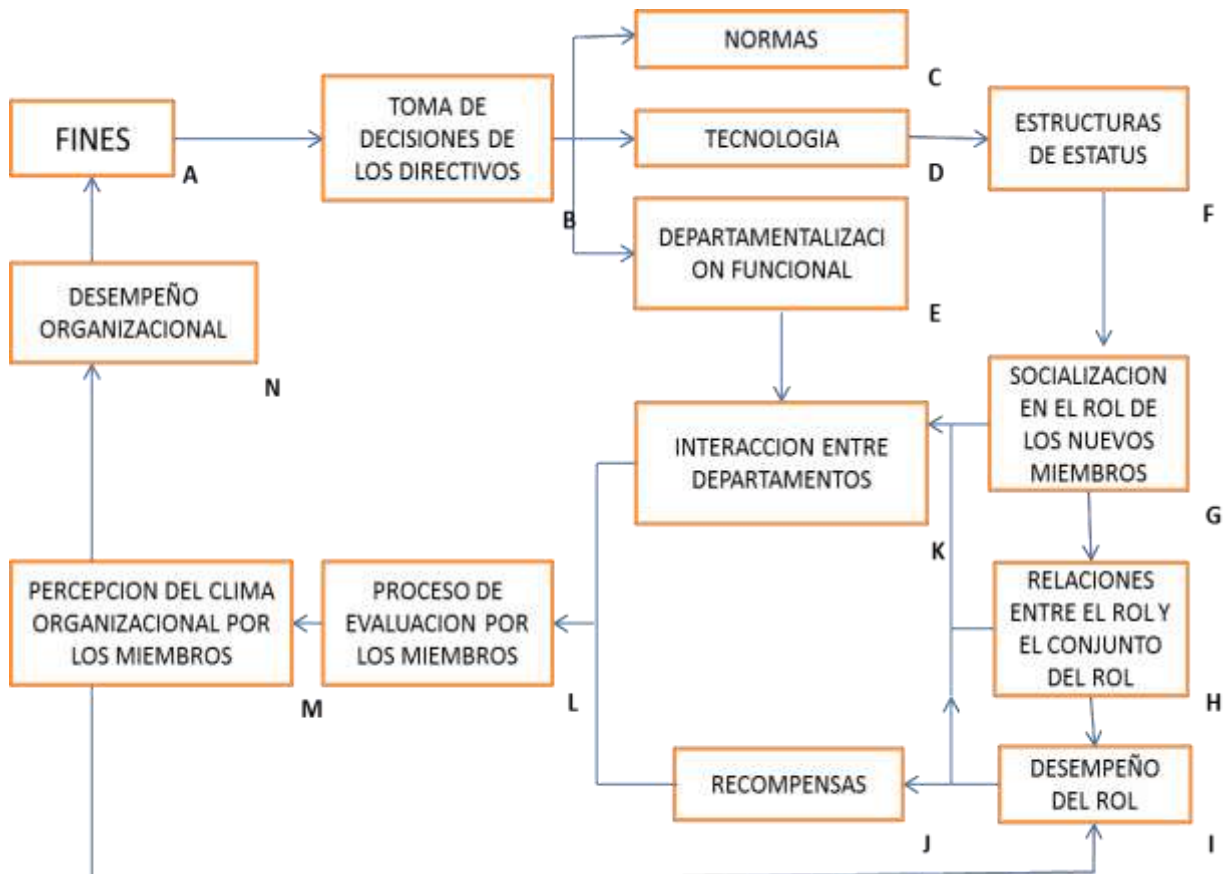


Fig. No. 2 Modelo de Clima organizacional de Evan (2001)

Como se puede ver en el modelo de Evan, tanto a nivel individual como a nivel departamental se recuperan algunos aspectos determinantes del clima organizacional y de la organización en su conjunto, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima

tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto.

3. Modelo de Gibson y Colbs. (1987)

Argumenta que el clima organizacional tiene relación con la conducta humana, estructura y los procesos de organización y esto a su vez resulta en un impacto directo del desempeño ya sea a nivel individual, grupal u organizacional.

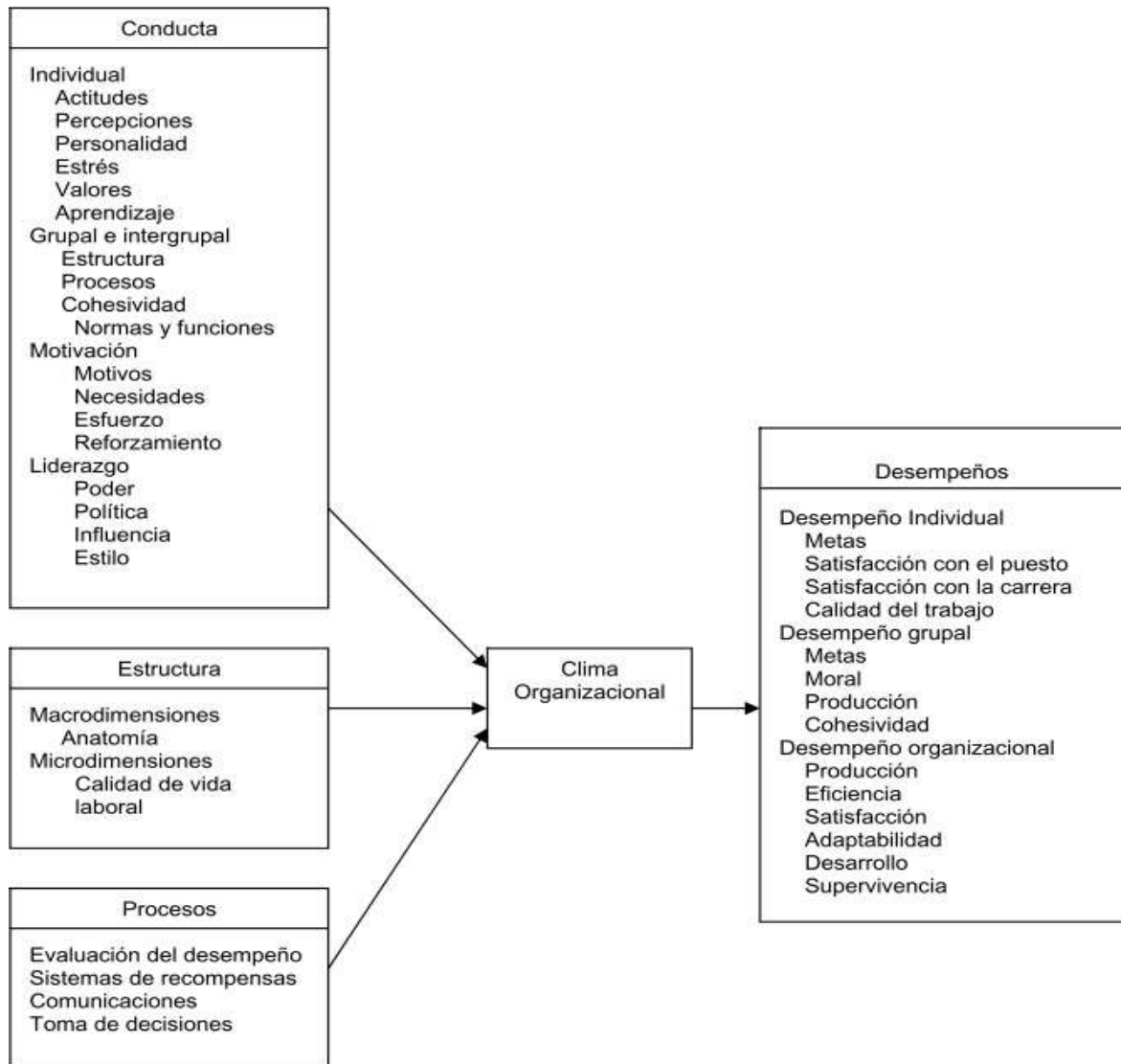


Fig. No. 3 Modelo de Clima organizacional de Gibson y Colbs, (1987).

4. Modelo de Litwin y Stringer

A continuación se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los

son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. Litwin y Stringer proponen el siguiente modelo de clima organizacional. Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo, pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

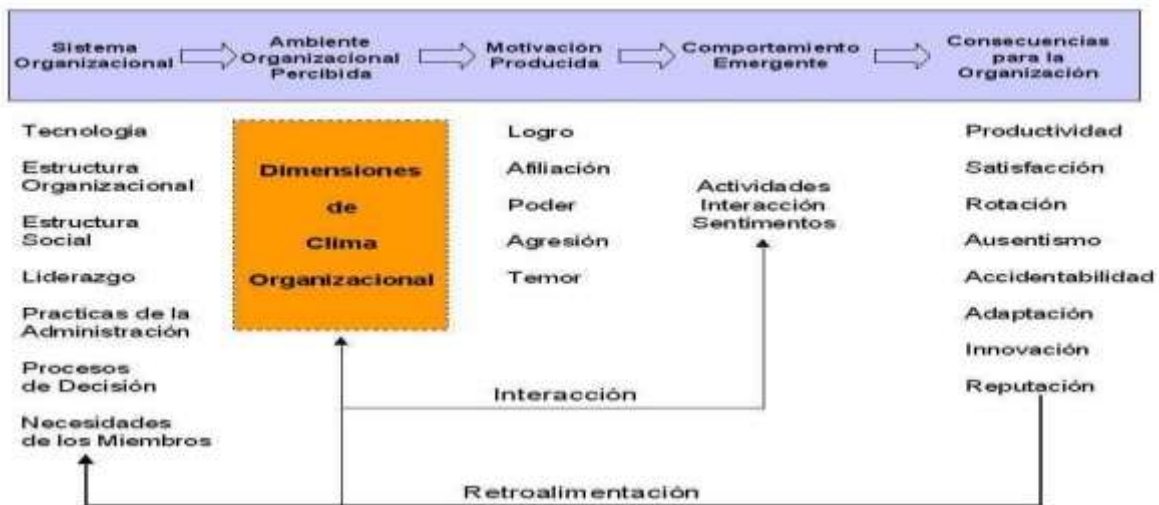


Figura 4 Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer⁶

Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para la comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

⁶ Fuente: tomada de Goncalves, A. (2000)

5. Modelo de Likert

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. **Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. **Variables Finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de Tipo Autoritario

- I. Sistema Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- II. Sistema Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de

motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de Tipo Participativo

- III. Sistema Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
- IV. Sistema Participación en Grupo: existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como:

- **Método de Mando:** Manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.

- **Características de las Fuerzas Motivacionales:** Estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- **Características de los Procesos de Comunicación:** Referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- **Características del Proceso de Influencia:** Referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- **Características del Proceso de Toma de Decisiones:** Pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.
- **Características de los Procesos de Planificación:** Estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- **Características de los Procesos de Control:** Ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- **Objetivo de Rendimiento y Perfeccionamiento:** Referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. **Sistema Explotador** – Autoritarismo se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).
2. **Sistema Benevolente** – Autoritario relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

3. **Sistema Consultivo** -Liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. **Sistema Participativo o de Grupos** -Interactivos basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- a) El ambiente que existe en cada categoría
- b) El que debe prevalecer

Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Para el estudio se escoge el modelo de la teoría organizacional de Likert, ya que él propone estudiar el clima organizacional a través de variables que permite medir el ambiente que rodea al empleado y cuál es el ambiente adecuado que debe prevalecer dentro de la organización.

2.7.1.2 Modelos de Intervención Del Clima Organizacional

- **Definición de Modelos de Intervención**

Estos tipos de modelo tratan de modificar o cambiar el clima organizacional no adecuado. Se toma como punto de partida una serie de etapas o pautas que faciliten tanto al psicólogo como al administrador que aplica, el evaluar, ubicar y tratar de la mejor manera las dimensiones involucradas en la situación de la organización.

1. **Modelo de Intervención por Áreas Críticas**

El estudio elaborado por el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile – isUC – para la Secretaría de Salud de Santiago de Chile (isUC, 2009), se encaminó a elaborar e implementar directrices dirigidas a mejorar y perfeccionar dimensiones críticas del clima organizacional.

El modelo de intervención propuesto se ilustra en el Diagrama 1: Modelo de intervención por áreas críticas.

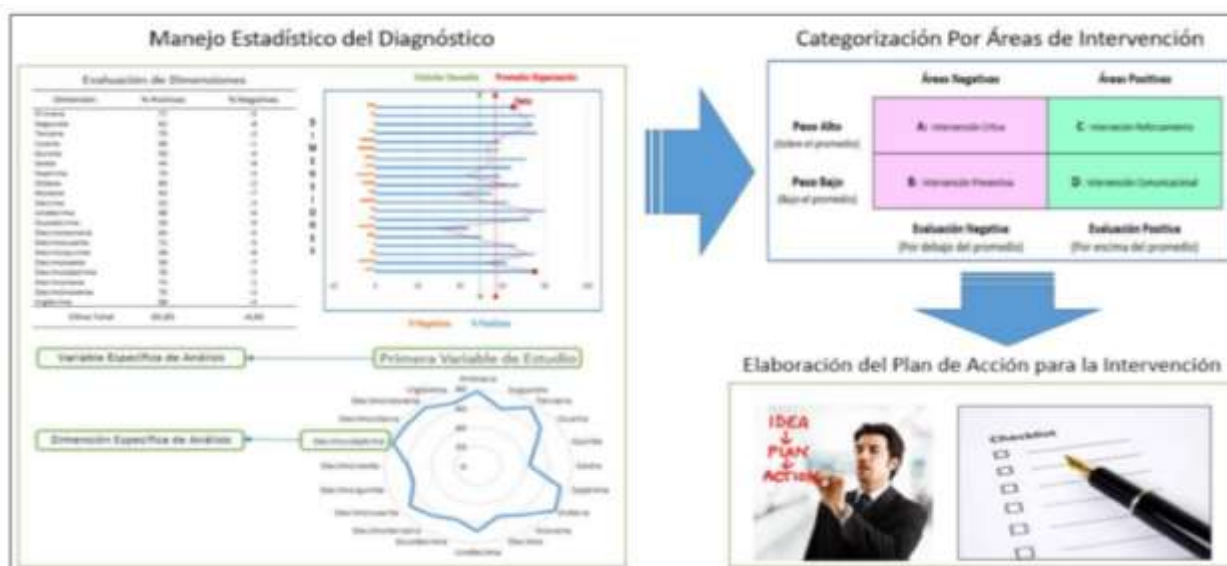


Diagrama 1: Modelo de Intervención por Áreas Críticas ⁷.

El modelo del isUC emplea una medición del clima organizacional en la escala de Likert en un rango de cinco puntos a saber:

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo,
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Con las cuales, se establecen los valores de cada ítem de respuesta por dimensión. Las respuestas muy de acuerdo y de acuerdo se consideran positivas, en tanto que, las respuestas muy en desacuerdo y en desacuerdo se consideran negativas. La diferencia entre los porcentajes de respuestas positivas y los porcentajes de respuestas negativas se denomina: valor neto.

Debido a su origen, el valor neto, puede ser positivo cuando el porcentaje de respuestas positivas sea superior al porcentaje de respuestas negativas o bien negativo en caso contrario. El promedio de los valores netos constituye el valor promedio del clima de la organización. El modelo se estructura en veintidós dimensiones y un índice de adhesión; cada una de las dimensiones tiene una definición teórica que debe corroborarse de forma empírica a través del índice alfa de Cronbach.

Por su parte, el índice de adhesión resulta de calcular el promedio porcentual de los puntajes positivos aportados por cada ítem en la variable de adherencia. Hasta este punto

⁷ Fuente: elaboración propia del autor adaptado de (isUC, 2009).

se ha hecho referencia a la primera parte del modelo que corresponde al manejo estadístico del diagnóstico.

De acuerdo con el Diagrama 1, se aprecia que una vez realizada esta actividad debe continuarse con la categorización por áreas de intervención. Esta actividad comienza construyendo un esquema de cuatro cuadrantes definidos por dos ejes perpendiculares que se cortan; el eje vertical corresponde al valor promedio del clima de la organización, por su parte, el eje horizontal corresponde al promedio de las ponderaciones de importancia dadas a cada una de las dimensiones del modelo por parte de los miembros de la organización.

Las divisiones realizadas por los ejes definen las regiones de evaluación a lo largo del eje de la abscisa y de peso en el eje de la ordenada. Las regiones a la izquierda del valor promedio del clima se denominan áreas negativas y las ubicadas a la derecha reciben el nombre de áreas positivas.

Las áreas negativas tienen el cuadrante superior “A” o de intervención crítica y el cuadrante inferior “B” o de intervención preventiva delimitados por el eje del promedio de las ponderaciones.

En cuanto a los cuadrantes de las áreas positivas son: el superior “C” o de intervención reforzamiento y el cuadrante inferior “D” o de intervención comunicacional. En el cuadrante de intervención crítica “A”, se ubican las dimensiones que han sido consideradas de alta importancia o de ponderación alta debido a su impacto en el clima de la organización pero que han resultado con una evaluación baja por parte de los integrantes de la misma, lo cual, implica que mejorar esta situación es una prioridad de la gestión. Para incluir una dimensión en este cuadrante se requiere adicionalmente que el promedio de su puntaje neto sea menor que el promedio de los valores netos de la organización. En el cuadrante de intervención preventiva “B”, se ubican las dimensiones que han sido consideradas de baja importancia o de ponderación baja debido a su capacidad explicativa en el clima de la organización pero que han resultado con una evaluación baja por parte de los integrantes de la misma, lo cual, implica que mejorar esta situación es una prioridad de la gestión al igual que en el caso de la intervención preventiva. Para incluir una dimensión en este cuadrante se requiere adicionalmente que el promedio de su puntaje neto sea menor que el promedio de los valores netos de la organización.

En el cuadrante de intervención reforzamiento “C”, se ubican las dimensiones que han sido consideradas de alta importancia o de ponderación alta y que han resultado con una evaluación buena; por lo que se puede constituir en un puntal de apalancamiento para el clima de la organización ya que son una fortaleza que debe considerar mantener y de ser

posible reforzar. Para incluir una dimensión en este cuadrante se requiere adicionalmente que el promedio de su puntaje neto sea mayor que el promedio de los valores netos de la organización.

En el cuadrante de intervención comunicacional “D”, se ubican las dimensiones que han sido consideradas de baja importancia o de ponderación baja y que han resultado con una evaluación buena pero que tienen una incidencia baja en el clima de la organización. El cuadrante incluye dimensiones que no requieren intervenciones inmediatas de mejora porque no se encuentran relacionadas con problemas de clima, pero que, pueden requerir de visibilidad al interior de la organización. Para incluir una dimensión en este cuadrante se requiere adicionalmente que el promedio de su puntaje neto sea mayor que el promedio de los valores netos de la organización.

Una vez categorizadas las dimensiones por cuadrante se procede con la actividad final que consiste en la elaboración del plan de acción para la intervención.

El plan se desarrolla para los cuatro cuadrantes de intervención, priorizando los ítems que tienen un puntaje positivo menor que el puntaje positivo promedio de la dimensión que conforman.

2. Modelo de Gestión Estratégica para el Cambio Organizacional

En esta propuesta desarrollada en la Universidad de Valparaíso – Chile (Cornejo Rojas & Marinovic Pino, 2010), se plantea la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el interior de las organizaciones con el fin de garantizar su supervivencia en estados cambiantes. Desde el análisis estratégico de la organización se pretende plantear una línea base de partida para generar un plan de acción sistémico.

La herramienta generada es un modelo sistémico de gestión cibernético organizacional que integra la intencionalidad con la cibernética desde un enfoque sistémico aplicado a cuatro dominios: persona, organización, gestión y contexto.

De esta forma, se cubren factores biológicos, estructurales de interacción, sistémicos de regulación como un todo y un entorno de percepción. La dinámica del modelo contempla los cambios contextuales y de la organización como referente de macro adaptación y las relaciones e intenciones de los individuos en el marco de la gestión como referente de micro adopción estratégica.

El modelo de intervención propuesto se ilustra en el Diagrama 2: Modelo de Intervención de Gestión Estratégico para el Cambio.



Diagrama 2: Modelo de Intervención de Gestión Estratégico para el Cambio Organizacional⁸.

El modelo inicia con la aplicación de una encuesta de clima organizacional que permita la observación de la situación actual y una base de observaciones históricas que facilite establecer un comportamiento histórico, así mismo, realiza siempre que sea factible una comparación con otras organizaciones del contexto.

Una vez realizada la encuesta se construye un esquema general del contexto integrado por dos partes bien definidas y diferenciadas, estas son:

La primera, es el levantamiento de los perfiles de opiniones “PO” que consiste en consolidar dos índices definidos en escala Likert denominados: índice de definición “D” e índice de variabilidad “V”, los cuales, miden tanto las opiniones consolidadas como las dudosas; ya sea a favor o en contra de lo encuestado.

Este tipo de posturas cualitativas para el análisis se generalizan posteriormente con el índice de jerarquización en cuatro tópicos de respuesta: consolidación, tránsito, cuestionamiento y descontextualización como se ilustra en los índices de jerarquización.

Para terminar con esta primera parte se procede a establecer la fuerza con que el grupo encuestado está dispuesto a llevar a cabo cambios “FC”.

Esta fuerza se categoriza en cuatro niveles:

- Alta, FC < -3,5

⁸Fuente: elaboración propia del autor adaptado de (Cornejo Rojas & Marinovic Pino, 2010).

- Media, $-3,4 < FC < -2,0$
- Baja, $-1,9 < FC < 0$
- Inversa, $FC > 0$

como se ilustra en las variables de análisis PO.

La segunda parte, consiste en un análisis de los datos entre períodos para establecer a nivel interno la diferencia y a nivel externo la brecha por cada variable del clima, como se ilustra en la matriz PO y B&D. La matriz se estructura con cuatro áreas definidas por la intersección entre la diferencia y la brecha.

Los dos cuadrantes de la región superior corresponden a una diferencia positiva y una brecha que va de menor a mayor a lo largo de la abscisa pasando de un índice de mejora a uno de permanencia. Por otro lado, la región inferior define dos cuadrantes de diferencia negativa partiendo de un cuadrante con índice de cambio hacia un cuadrante de índice de fortalecimiento ubicado a la derecha.

Una vez se tiene la matriz B&D y PO se procede a realizar un análisis estratégico que combina sus resultados con un enfoque dinámico situacional basado en el tiempo, lo cual, imprime dinámica de cambio al modelo para fortalecer el proceso de toma de decisiones que se realiza a tres niveles.

El primer nivel estratégico-direccional definido por el tiempo cronos-polis de intervención inmediata; el segundo nivel táctico-estructural definido por el tiempo kayros-polis que permite intervención proactiva flexible y de anticipación; el tercer nivel táctico-operativo definido por el tiempo cronos que ejecuta las actividades definidas en el primer nivel de intervención.

Las decisiones de mejoramiento derivadas del enfoque dinámico situacional desembocan en un sistema de planificación transformacional de análisis por miradas. En este modelo cada escenario es tratado de acuerdo con su prioridad de intervención desde tres puntos de vista diferentes: una mirada de visualización o dinámica de cambio, en donde se ordenan los gradientes de tendencias y los índices de variabilidad y tendencia de polarización con el fin de obtener las debilidades y fortalezas del clima organizacional; una mirada de contrastación o sentido de cambio, para establecer los sentidos de influencia de los individuos y el colectivo; finalmente, una mirada de planificación sistémica de cambio o planes de acción que permite establecer las estrategias de intervención para pasar de la situación actual a la deseada.

Las estrategias de intervención que se obtienen del paso anterior son de cuatro tipos:

1. De proyectos específicos o explotación de las fortalezas y oportunidades para el cumplimiento de la finalidad funcional de la organización,
2. De programas de desarrollo o de explotación de las fortalezas y reducción de las amenazas con el fin de generar cambios macro estructurales para obtener una adaptación organizacional convergente,
3. Programas de capacitación o de reducción de las debilidades y aprovechamiento de las oportunidades que generen cambios motivacionales y actitudinales al interior de la organización para eliminar comportamientos inestables divergentes,
4. Programas de emergencia y contingencia o de supresión de las debilidades y reducción de las amenazas para mitigar comportamientos críticos y el posible colapso del sistema.

Los resultados del diagnóstico estratégico se desarrollan a nivel gerencial, táctico y operativo dentro de dos planes estratégicos uno de ellos denominado plan de acción centrado en la emergencia y los proyectos específicos y el otro llamado plan de anticipación enfocado en los programas de desarrollo o capacitación.

3. Modelo de Desarrollo Organizacional.

Este modelo perfilado para la compañía Unisys de Venezuela en la Universidad Católica Andrés Bello (Brito, 2001), es empleado por la organización como una herramienta para el aprendizaje y un medio de adaptación ante las condiciones cambiantes del entorno; entre los elementos que considera el modelo se encuentran los componentes humanos, físicos o estructurales, ambiente de trabajo y la comunicación.

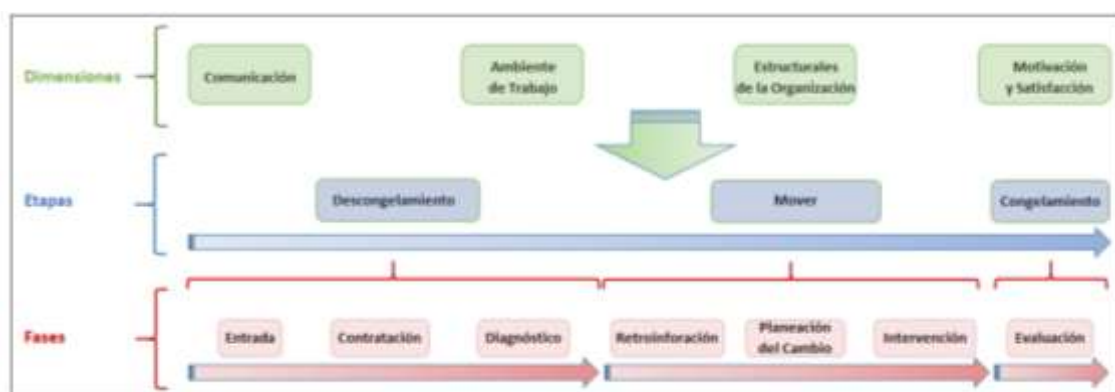


Diagrama 3: Modelo de Intervención de Desarrollo Organizacional⁹.

En el Diagrama 3, se observa que el modelo se estructura en tres etapas de intervención que permiten establecer el nivel conductual histórico de la organización, el nivel

⁹ Fuente: elaboración propia del autor adaptado de (Brito, 2001).

conductual actual y el mantenimiento a largo plazo de las condiciones conductuales actuales.

El modelo pasa por siete fases, en cada una de ellas, se desarrollan actividades específicas que permiten abordar el proceso de intervención en la organización mediante el uso de técnicas del Desarrollo Organizacional y la aplicación de instrumentos específicos que facilitan focalizar los esfuerzos y maximizar los resultados del estudio. Las fases del modelo son las siguientes:

Fase 1 Entrada: se establece el contacto entre el consultor y el cliente con el objetivo de lograr el reconocimiento y aceptación de la existencia de un problema conductual en la organización; la asistencia del asesor sirve para asegurar la objetividad de las observaciones.

Fase 2 Contratación: se establecen las tareas a realizar por el consultor y por el cliente. Determinando las necesidades de la organización, se traza un plan de trabajo y se planifica el estudio de manera que se pueden establecer las responsabilidades de los involucrados en el estudio.

Fase 3 Diagnóstico: se capta información de la organización de manera que una vez tabulada y analizada sirva de insumo para conocer el estado del sistema. Para la recolección de datos se llevan a cabo entrevistas y se aplican encuestas de opinión que permiten conocer la organización a la vez que sirven para comprobar el funcionamiento de los canales de comunicación y el lenguaje empleado en el sistema de estudio.

Fase 4 Retroinformación: se describe de forma exacta el estado actual del sistema cliente y los resultados obtenidos son socializados al interior de talleres gerenciales y grupos focales para obtener información complementaria.

Fase 5 Planeación del Cambio: se establece un plan de acciones a seguir de orden estructural, procedimental y en algunos casos actitudinal para resolver la problemática encontrada.

Fase 6 Intervención: es la acción orientada al diagnóstico y propuesta dentro del plan de cambio.

Fase 7 Evaluación: dirigida hacia la medición de la consecuencia producida por la acción realizada con el fin de confirmar su eficacia a través de un seguimiento y ajuste permanente.

Una de las características del modelo es la flexibilidad en la elección de las técnicas de Desarrollo Organizacional más apropiadas a cada situación y la adaptabilidad de los instrumentos de acuerdo con lo que se pretende lograr. Entre las técnicas utilizables por cada fase al interior del modelo están las siguientes:

En primer lugar, está el listado individual/colectivo y/o el cuestionario, herramientas que se aplican a participantes de forma individual y grupal con el objetivo de romper la resistencia inicial al cambio y promover el contacto con los compañeros de trabajo de forma que se puedan identificar áreas fuertes y débiles que incidan en la percepción de satisfacción al interior de la organización. Para la aplicación de los instrumentos se selecciona el grupo de individuos, se realiza una sesión de entrenamiento; posteriormente a la aplicación se sintetizan y priorizan los resultados, clasificándolos jerárquicamente con valores numéricos que identifican a las personas dentro de una matriz cualitativa para plantear soluciones y así construir un plan de trabajo controlado.

En segunda instancia, es posible emplear un instrumento pragmático emergente que puede complementar el listado individual/colectivo al integrarle la evaluación de condiciones y estrategias orientadas hacia el planteamiento de soluciones aún más completas. Una de las características importantes que hay que considerar al momento de utilizar esta herramienta consiste en que se necesita personal con altos niveles de experiencia y conocimiento de la organización.

En la etapa del nivel conductual actual suele emplearse la técnica de focus group. A partir de grupos algo más pequeños que los empleados en las fases anteriores de descongelamiento organizacional. Para la utilización de esta herramienta se debe generar una guía de trabajo, seleccionar grupos homogéneos y tener al menos dos consultores entre los cuales debe haber un profesional en ciencias sociales para evitar el sesgo y la influencia de los grupos en el asesor, cada sesión de trabajo no debe extenderse por un período mayor a dos horas de trabajo colectivo y se deben consignar los resultados en un documento corto que se acompaña de información asociada a gestos y otras expresiones de lenguaje corporal sucedida dentro del encuentro y advertida por los consultores. Los resultados se

incluyen en el reporte final del proceso focal incluye los hallazgos y las tendencias reconocidas en las observaciones recolectadas en cada una de las sesiones.

Una alternativa a la herramienta anterior, en caso de no tenerse las condiciones requeridas para su aplicación, es la utilización de una encuesta de retroinformación de Weisbord o modelo de las seis casillas. Con este instrumento se pueden medir seis variables enmarcadas en la actitud hacia el cambio: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares.

Finalmente, para mantener las condiciones conductuales de la etapa de congelación se depende del compromiso de la gerencia encargada de promover e impulsar el cambio, para evaluar este nivel de compromiso y el estilo de la dirección se emplea como herramienta el método de grid o malla gerencial. Con esta herramienta se evalúa el grado de interés y se establece el estilo gerencial definido en términos de dos variables: el trabajo y las personas. La malla se construye ubicando en el eje de las abscisas a la variable trabajo y en el eje de las ordenadas a la variable personas, la escala de ambas variables es de una unidad y parten desde un valor mínimo de uno hasta un valor máximo de nueve unidades. El objetivo que se pretende lograr en la construcción de la malla es llegar a una medida de 9-9 que representa en el plano un máximo interés tanto por el trabajo como por las personas.

1. El proceso de construcción de un panorama basado en la malla gerencial se realiza desde la etapa de descongelamiento en un proceso a lo largo del tiempo que va generando una actitud receptiva de innovación y creación, condiciones idóneas para las acciones de cambio en la organización; este proceso se estructura en los siguientes seis pasos:
 1. Seminario de laboratorio.
 2. Desarrollo de equipos.
 3. Reuniones de confrontación intergrupales.
 4. Establecimiento de los objetivos organizacionales.
 5. Implementación mediante equipos
 6. Evaluación de los resultados.

Los pasos del 1 al 3 desarrollan la gerencia en tanto que los pasos del 4 al 6 desarrollan la organización. El modelo propone finalmente un plan de intervención que surge de la

organización a partir del informe de resultados por cada fase y del reporte final y las recomendaciones de los consultores.

4. Modelo de Intervención PMCO (Prueba para Medir el Clima Organizacional)

Es un modelo desarrollado en la Universidad Tecnológica y Pedagógica de Colombia (Cárdenas Niño, Arciniegas Rodríguez, & Barrera Cárdenas, 2009); concebido para mejorar el clima organizacional fundamentado en una definición de comportamiento organizacional con carácter dinámico, sistémico e interactivo derivado de las interacciones que se presentan entre el individuo, el grupo y la organización; con el fin de plantear estrategias de mejora que contribuyan al objetivo propuesto a través de cinco fases claramente definidas. A continuación, se detallan las cinco fases definidas dentro del modelo de acuerdo con el Diagrama 4: Modelo de Intervención PMCO.

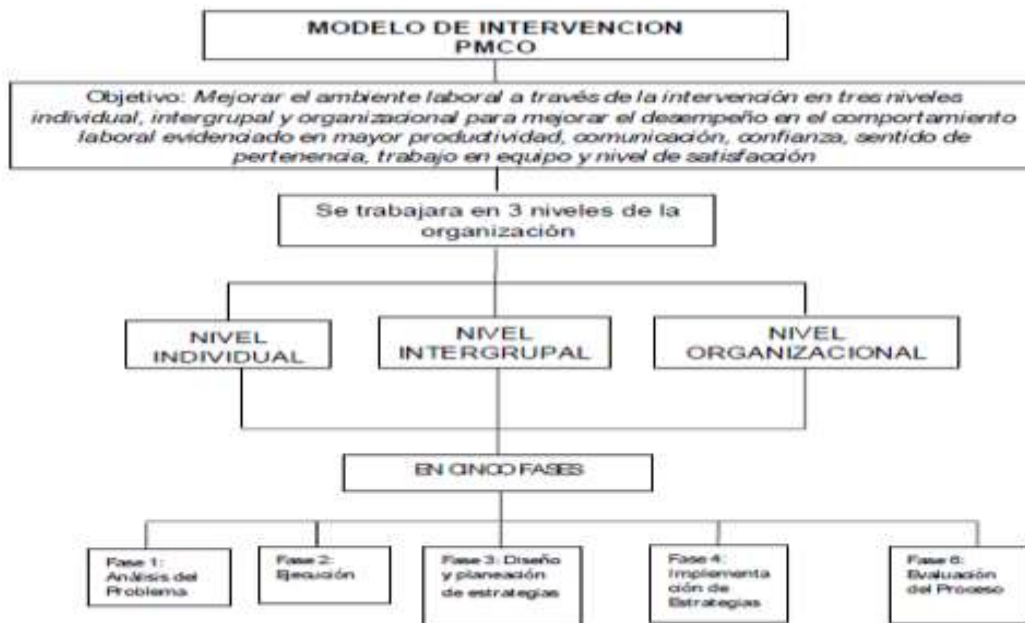


Diagrama 4: Modelo de Intervención PMCO¹⁰.

- Fase 1, Análisis del problema: diagnóstico e identificación de las variables componentes del clima organizacional que son evaluadas a través de un instrumento propuesto en el modelo y que se describirá más adelante.
- Fase 2, Ejecución: socialización y discusión de los resultados de la evaluación, se tienen en cuenta los riesgos para el individuo, el grupo de trabajo y la organización dentro de las siguientes tres dimensiones: nivel de trabajo, comunicación organizacional y modelo de gestión.

¹⁰ Fuente: tomado de (Cárdenas Niño, Arciniegas Rodríguez, & Barrera Cárdenas, 2009).

- Fase 3, Diseño y planeación de estrategias: se plantea un plan de actuación en los tres niveles del modelo de forma que se configura una estrategia orientada a fortalecer aspectos específicos de cada uno de los niveles tales como: autoconocimiento, liderazgo y misión de la organización por citar algunos.
- Fase 4, Implementación de estrategias: una vez construido un plan y trazadas las estrategias se procede a realizar las actuaciones que se consideran más adecuadas para el fortalecimiento de los aspectos que componen el diagnóstico realizado.
- Fase 5, Evaluación del proceso: con el fin de establecer la efectividad del proceso propuesto y el impacto de las acciones de mejora implementadas en la fase preliminar, el modelo incorpora una actividad de evaluación que permite contrastar los resultados obtenidos a este punto con el diagnóstico de la fase 1.

La metodología presentada en el modelo se apoya en un conjunto de técnicas e instrumentos que posibilitan un mejoramiento gradual del clima organizacional. A continuación, se citan y describen brevemente el conjunto de herramientas de las que se vale el modelo.

El primer instrumento utilizado en el modelo es la encuesta de percepción del clima organizacional PMCO –Prueba para Medir el Clima Organizacional–, el cual, consta de 45 cuestionamientos clasificados en 7 categorías:

1. Estilo de dirección
2. Crecimiento personal
3. Modelo de gestión
4. Nivel de trabajo
5. Relaciones interpersonales
6. Comunicación organizacional
7. Imagen organizacional.

Posteriormente, se emplea la técnica de focus group con las características descritas en el Modelo de Desarrollo Organizacional tratado en el presente escrito.

Para las fases 3 y 4 se desarrollan actividades motivacionales, de cambio de actitud y de reconocimiento personal que impactan en el nivel individual, así mismo, otras dirigidas a mejorar la comunicación interpersonal, las habilidades de trabajo en equipo y el desarrollo de la confianza en los demás; todas de gran importancia en el nivel grupal del modelo, en

cuanto al nivel organizacional, el modelo involucra actividades que estimulan el sentido de pertenencia, la identificación de las metas institucionales, los valores y la razón de ser de la organización.

La intervención se da por concluida con una nueva aplicación de la encuesta, que tiene como fin evaluar el grado de mejora logrado en el proceso al contrastar las percepciones iniciales de los individuos con respecto al clima organizacional contra las percepciones actuales del mismo.

5. Modelo de Intervención Basado en Encuesta

El modelo ha sido propuesto como herramienta para conocer el estado del clima organizacional para las Instituciones Micro-financieras del Perú – IMF –; entidades financiadas por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID –, que se encargan de facilitar el acceso al crédito de las Pequeñas y Medianas Empresas – PYME –.

El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa – COPEME – (COPEME, 2009), documentó en una cartilla explicativa, la importancia del clima laboral en las organizaciones, las razones del por qué debe monitorearse y la forma en que se puede llevar a cabo el proceso de medición con una metodología fácil y sencilla que permita trazar un plan de acciones para la mejora de la percepción que tienen los empleados sobre su entorno en la organización. El siguiente diagrama ilustra los pasos del modelo desarrollado para las IMF.

	1	2	3	4	5
Pasos	Capacitación	Adecuación de encuesta de Clima Laboral	Aplicación de encuestas	Resultados	Priorización de aspectos y elaboración del Plan de acción
Productos	Directivos y personal capacitado e informado del proceso.	Encuesta de Clima Laboral afinada	Encuestas aplicadas a todo el personal de la organización	Tabulación y resultados de la encuesta	Aspectos priorizados y elaboración del Plan de acción.

Diagrama 5: Pasos del Modelo de Intervención Basado en Encuesta¹¹.

¹¹ PRIMERA EDICIÓN, MARZO 2009 - ©COPEME

A continuación, se detallan los cinco pasos definidos dentro del modelo de acuerdo con el Diagrama 5: Pasos del Modelo de Intervención Basado en Encuesta.

- Paso 1, Capacitación: dirigido principalmente a los directivos de la organización para que estén informados de lo que se va a realizar y conozcan del proceso. La capacitación se realiza a través de talleres de formación en los que se enfatiza la importancia del proceso, las implicaciones del mismo y las expectativas que genera entre los trabajadores; para estos últimos la capacitación se centra en mostrar las bondades que tiene la actividad para mejorar las condiciones de trabajo y el interés que tiene la gerencia de que así sea.
- Paso 2, Adecuación de encuesta de clima organizacional: en este paso se revisa una encuesta genérica y con el apoyo de personal conocedor de la empresa se realizan adaptaciones basadas en la experiencia para reflejar los puntos de interés de los trabajadores y los antecedentes registrados con mayor recurrencia. Una vez adaptado el instrumento se realiza una prueba piloto para llevar a cabo ajustes sobre posibles enunciados ambiguos o confusos.
- Paso 3, Aplicación de la encuesta de clima laboral: consiste en poner a disposición del personal de la organización el instrumento para que sea diligenciado de forma anónima para garantizar que el único interés consiste en recolectar información que sirva para iniciar un cambio positivo en clima de la organización.
- Paso 4, Resultados: consiste en procesar la información recolectada en los diferentes espacios de trabajo – sucursales, agencias, oficinas, etc. –; una vez obtenidos los resultados consolidados por cada criterio de interés de la organización se avanza al quinto y último paso del proceso.
- Paso 5, Priorización: para construir un plan de acción efectivo debe involucrarse en este paso a trabajadores de todos los niveles de la organización ya que el instrumento no define los aspectos laborales que pueden tener más importancia relativa dentro del personal de la organización.
 - En su orden las técnicas sugeridas en el modelo para el paso de priorización son: 1. Entrevistas, 2. Focus group, 3. Encuestas de salida; estas técnicas sirven para complementar con situaciones o casos de ejemplo la información recolectada con el instrumento y que se perdería debido a sus propias limitaciones. Así mismo, puede obtenerse información útil de los trabajadores que se retiran de la organización sobre diversos aspectos que

incluso no han sido contemplados al momento de llevar a cabo la medición del clima.

Una de las características importantes de este modelo es que se apoya en la gestión por competencias, razón por la cual, desde el inicio se hace especial énfasis en la capacitación del personal de la organización en sus diferentes aspectos. Dentro de la socialización de saberes iniciales se aborda la problemática del comportamiento organizacional, las bases de conducta del individuo, las actitudes, la percepción y su aplicación al comportamiento organizacional, la satisfacción en el trabajo y sus efectos a nivel laboral, los pasos para aplicar una estrategia de mejora entre otros.

Para el estudio se tomará el modelo de intervención PMCO ya que este se enlaza con los factores que se han tomado a bien medir dentro de la organización, el cual ayudara a determinar cuáles son las áreas a mejorar o cambiar.

Capítulo III Diagnóstico Del Clima Organizacional en el Talento Humano en la Empresa POLHER S.A. de C.V.

3.1 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Conocer el clima organizacional de la empresa POLHER S.A. de C.V.

Objetivos Específicos

- Analizar los resultados obtenidos a través de los instrumentos.
- Compartir con los jefes de la empresa los resultados de la investigación para que sepan cómo se encuentra el clima en la organización.

3.2 Metodología de la Investigación

3.2.1 Tipo de estudio realizado

El trabajo de estudio que se realizó está orientado a brindar una especificación de las características del clima organizacional del talento humano de la empresa POLHER y propone alternativas de evaluación del clima organizacional de los mismos. Es por ello que se utilizaron los métodos de investigación descriptiva y propositivo.

3.2.2 Tipo de investigación realizado

- **Investigación preliminar:** Fue realizado para elaborar el anteproyecto de trabajo de graduación y sus distintos elementos.
- **Investigación bibliográfica:** Fue efectuado para desarrollar el marco teórico del proyecto, que contiene los temas relacionados al clima organizacional para lo cual se utilizaron los siguientes medios: internet, libros de texto y tesis.
- **Investigación de campo:** ya que los elementos a estudiados son susceptibles de reflejarse en cantidades se hizo una investigación cuantitativa la cual adopto un diseño no experimental y así se obtuvo la información que se necesitaba para la investigación.

3.2.3 Determinación del Universo

La población o universo fueron todos los trabajadores de la empresa POLHER de Santa Ana.

La población de la empresa POLHER está compuesta de la siguiente manera:

Cargo	Cantidad de personas.
Gerente General	1
Jefe Administrativo	1
Auxiliar Administrativo	1
Auxiliar de Bodega	1
Jefe de Ventas	1
Vendedores	2
Auxiliar de Ventas	2
Coordinador de Promotoras	1
Promotoras	3
Coordinador de Producción	1
Coordinador de Empaque	1
Operarios	7
Auxiliar Mercadeo	1
Total	23

3.2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Técnicas de Investigación:

En el estudio para la propuesta de un modelo para la medición del clima organizacional en la empresa POLHER se utilizaron el censo, ya que de esta manera se obtuvieron mejores resultados al aplicarlos a todas las personas que integran la empresa.

Técnicas de Recolección de Información:

Para llevar a cabo la recolección de datos, se realizaron la encuesta, la entrevista y la observación.

Los instrumentos de investigación fueron:

- **Cuestionario:** es una técnica de recolección de información que supone un interrogatorio en el que preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden ya que de esta manera se pudo indagar más sobre lo que el talento humano piensa sobre el clima organizacional de forma concisa. El cuestionario se administró a todo el personal.
- **Guía de Entrevista:** se procedió a aplicarles entrevista a todo el talento humano, ya que de esta manera se recolectará información más concreta a cerca del clima

organizacional de la empresa POLHER. (la entrevista se realizó para complementar el cuestionario y así se verifico la información.)

- **Guía de observación:** ayudo a reforzar la investigación, para conocer aspectos de comunicación, relaciones, desempeño y estructura, entre el talento humano, mientras estos realizan sus labores dentro de la empresa y así mismo observar el área donde laboran.

3.3 Factores del Clima Organizacional

El siguiente cuadro de factores desarrollado por Marlenis Ucross Brito (2011) donde analiza los distintos enfoques, dimensiones psicológicas, grupales y organizacionales, sobre el clima organizacional; mencionados anteriormente por Likert (1961,1967), Litwing y Stringer (1967), Schnider (1968,1983), Pyne (1971) Jones Etal. (1979), Silva (1992), Álvarez (1992), Brunet (1987), Goncalvez (2000), Toro (2005) Rodríguez (2005), Méndez (2006).

Factores	Dimensión
Factores Personales	Motivación intrínseca
	Identidad
	Autonomía
	Trabajo en equipo
	Apoyo
Factores Grupales	Administración del conflicto
	Respeto
	Percepción de la organización
	Visión
Factores Organizacionales Objetivos	Estructura
	Comunicación
	Condiciones de trabajo
	Innovación
	Reconocimiento
Factores Organizacionales Subjetivos	Salario
	Capacitación y desarrollo
	Promoción y carrera
	Equidad
	Presión

Para esta investigación se utilizó como base el cuadro anterior para crear un cuadro propio manteniendo los cuatro factores por ella considerados y tomando sólo aquellas

dimensiones más relevantes dentro de la empresa objeto de estudio, lo cual se resume en el siguiente cuadro:

Factores	Dimensiones
Factores Personales	Autonomía
	Relaciones Personales
	Motivación
Factores Grupales	Liderazgo
	Conflicto
	Planeación
Factores Organizacionales Objetivos	Comunicación
	Compromiso Organizacional
	Remuneración
Factores Organizacionales Subjetivos	Formación Profesional u ocupacional

En base del cuadro anterior se crearon los instrumentos de recolección de información como la entrevista, el cuestionario y la guía de observación que se presentan en el anexo (1,2,3,4).

El proceso de recolección de información fue el siguiente:

3.4 Proceso de recolección de información

Se fue el viernes 8 de noviembre del 2019 a realizar una prueba piloto la cual consto de presentar el cuestionario a 2 trabajadores de la empresa de diferentes departamentos para ver si entendían como estaba la redacción de dicho cuestionario. Nos recibió la jefa de mercadeo de una manera pedante ya que elevo su voz al preguntar a quien se buscaba.

El día 11 de noviembre del 2019 se les realizo la entrevista y se les paso el cuestionario a 4 personas del área de ventas debido a que son los que se desplazan a oriente y regresan hasta la siguiente semana. Los atendió la jefa administrativa de una manera muy amable brindándonos un lugar donde poder realizarlas.

El día 13 de noviembre del 2019 por la mañana se les realizo la entrevista y el cuestionario al resto los trabajadores del área de ventas, promotoras, empaque, operarios y auxiliar de contaduría.

El día 5 de diciembre del 2019 por la tarde se les realizo la entrevista a los jefes de mandos medios y al dueño de la empresa POLHER.

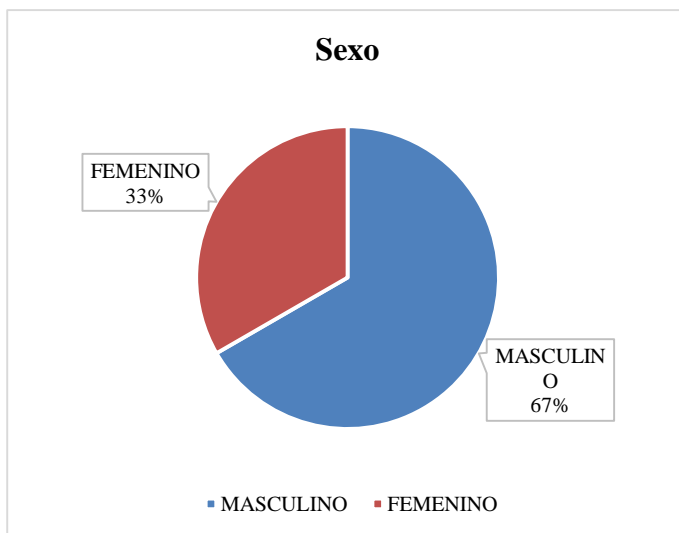
3.5 Situación Actual del talento humano sobre el clima organizacional

Se presentan los resultados del cuestionario que se les realizó a vendedores, promotoras, empaquetadores, operarios y auxiliar de contaduría.

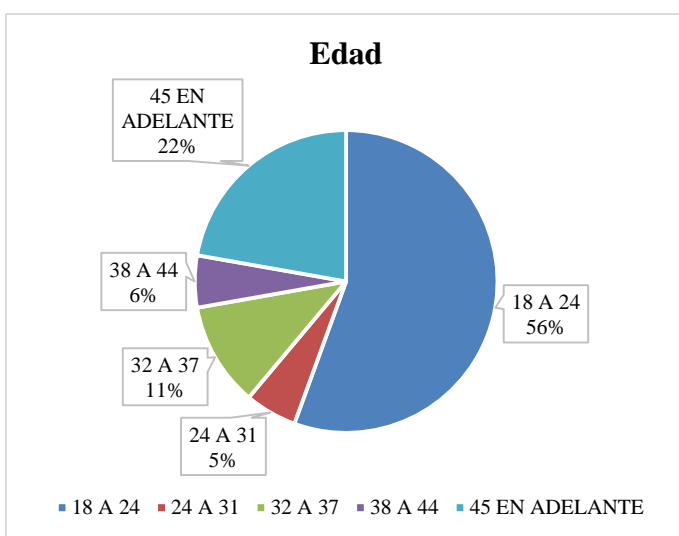
3.5.1 Análisis de la encuesta realizada a los empleados

En este capítulo se dan a conocer el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron después de realizar el proceso de investigación mencionado anteriormente.

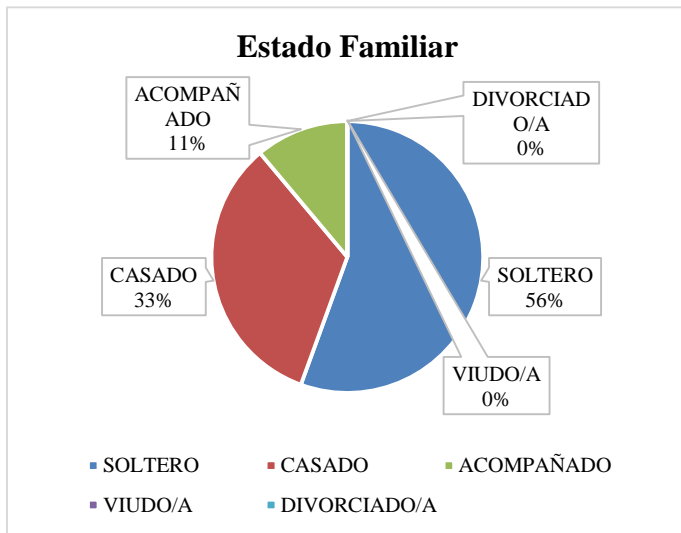
El análisis e interpretación permitirán identificar los puntos de interés entre los elementos teóricos y los datos extraídos de la realidad.



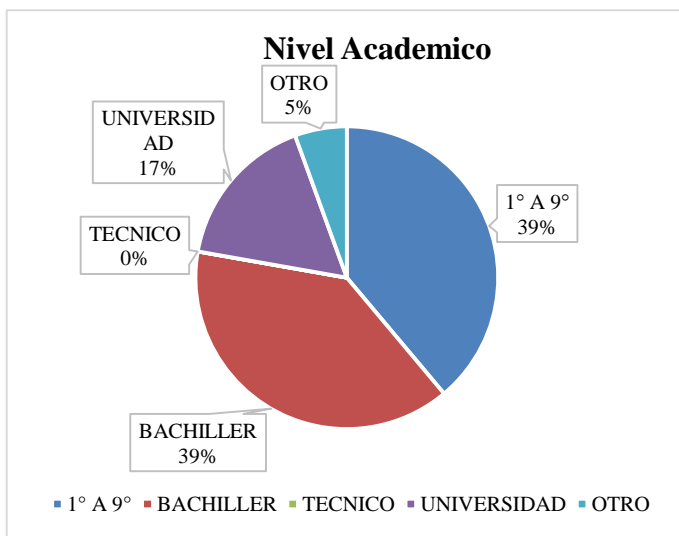
La población encuestada es de sexo masculino estos están distribuidos en la producción siendo esta donde se encuentran la mayoría y el sexo femenino están distribuidas en puestos como promotoras y en empaque.



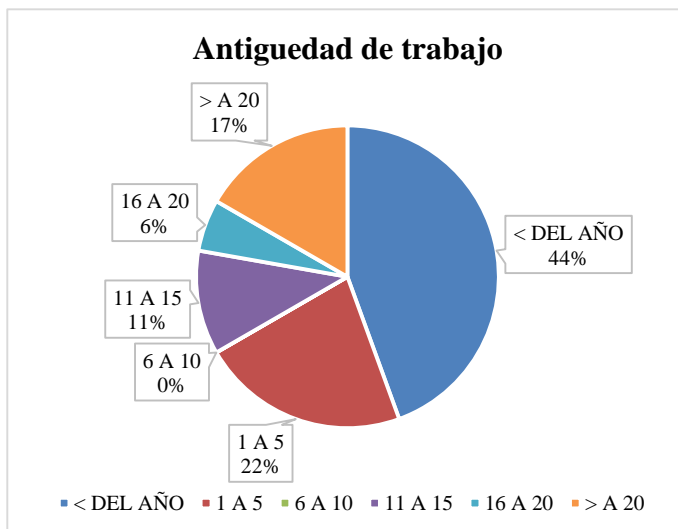
La población encuestada está, entre 18 a 24 años de edad viendo así que la mayoría de los trabajadores son jóvenes y luego están los de 45 años en adelante que son las personas que tiene más tiempo trabajando en la empresa.



La población encuestada esta soltera siendo los más jóvenes de la empresa.

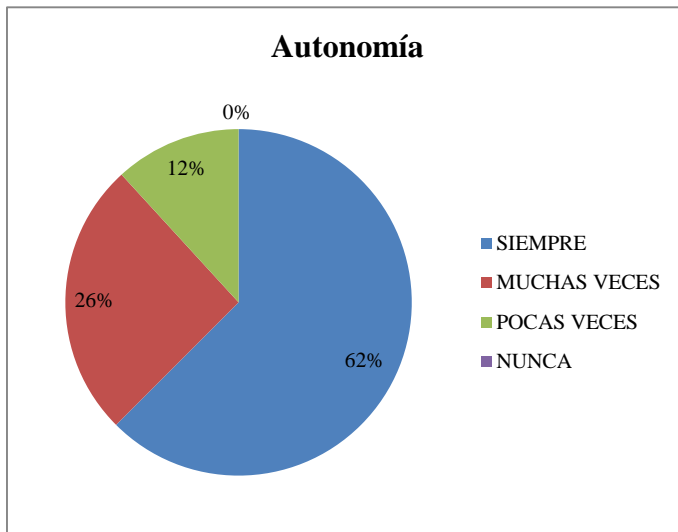


La población encuestada nada más tienen estudio de 1ro a 9no grado, la otra parte tiene bachillerato, son pocos los que están cursando una carrera universitaria y solo una persona posee un técnico.

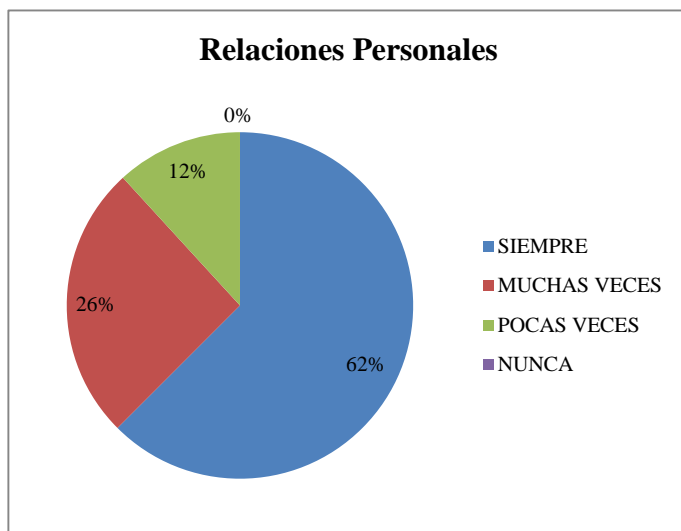


La población tiene menos de un año de ser parte de la empresa, la minoría poseen más de 20 años de pertenecer a la empresa.

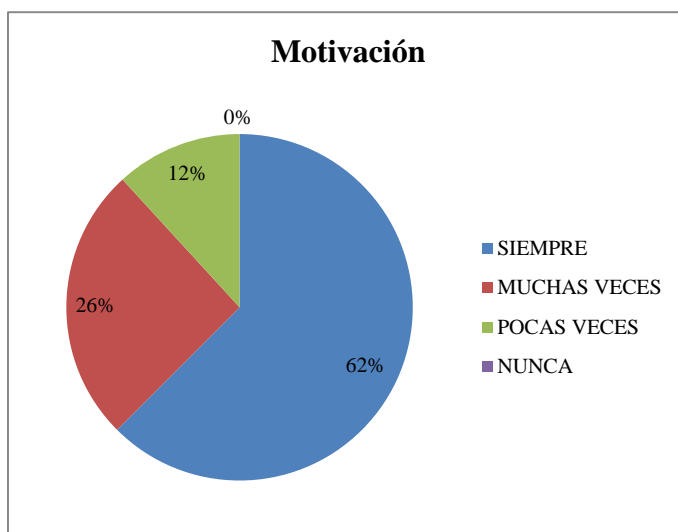
FACTORES PERSONALES



La población dice, que tienen la libertad de poder organizar sus tareas, de igual manera conocer sus estándares y exigencias de su trabajo y se sienten comprometidos para alcanzar las metas que la empresa ha establecido.

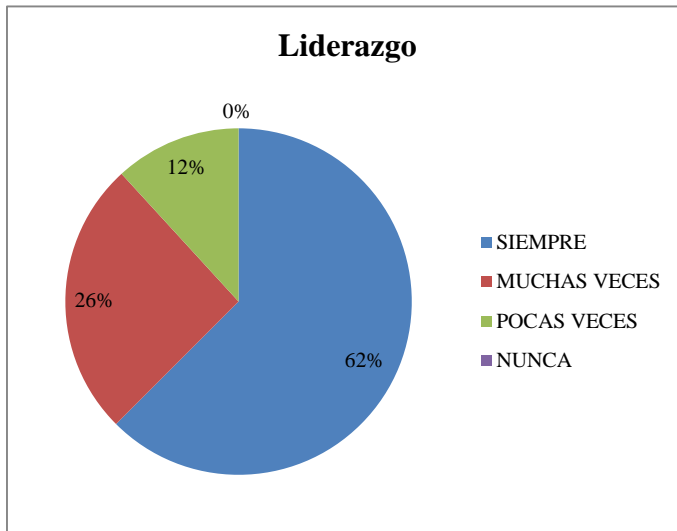


Los trabajadores expresaron que tienen muy buena relación con sus compañeros de trabajo, de igual forma comparten temas de interés y consideran que tienen confianza con sus compañeros.

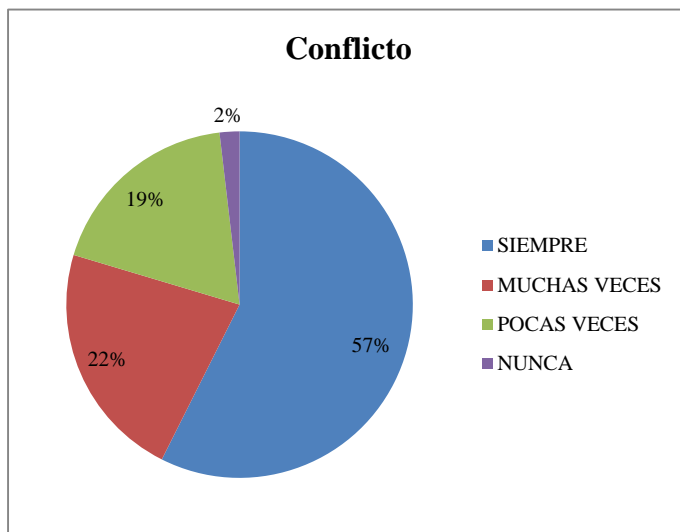


La mayor parte de los trabajadores dicen que se sienten motivados, porque su superior se preocupa por ellos como persona y por qué les dan las oportunidades de aprender y crecer.

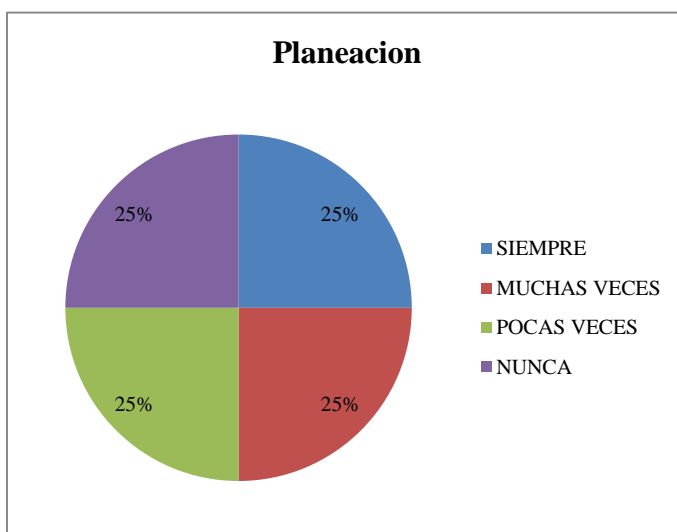
FACTORES GRUPALES



La mayor parte de los trabajadores consideran que las decisiones que toman sus superiores son justas y las órdenes dadas son claras, encuentran apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades y reciben retroinformación constante sobre el desempeño de su trabajo.

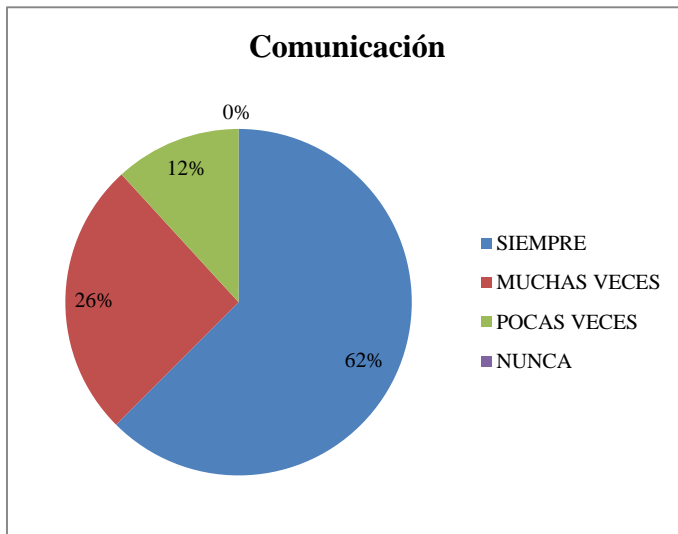


Los trabajadores dijeron que solucionan los problemas laborales con sus superiores en el menor tiempo posible y de esta manera las partes involucradas quedan en buenos términos.

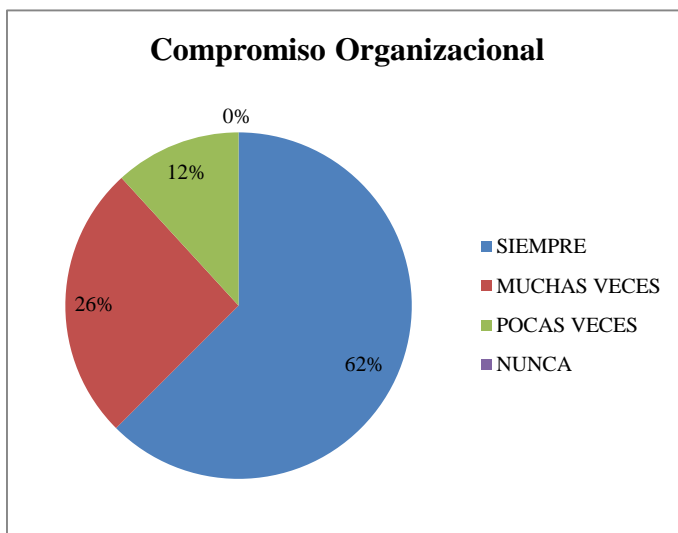


Los empleados de manera equitativa sostienen que los toman en cuenta para las decisiones de la empresa les permiten organizar y distribuir su trabajo y son considerados en la toma de decisión del área de su trabajo.

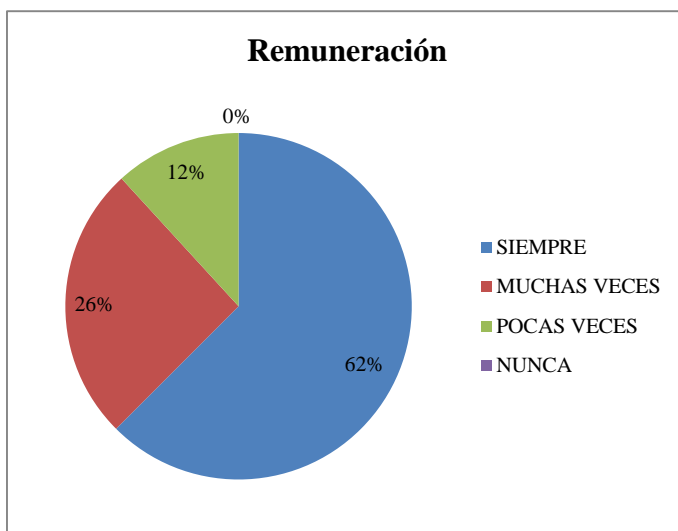
FACTORES ORGANIZACIONALES OBJETIVOS



El talento humano dice mantener una buena comunicación con sus superiores y compañeros de trabajo porque se recibe la información de forma oportuna y en el momento justo.

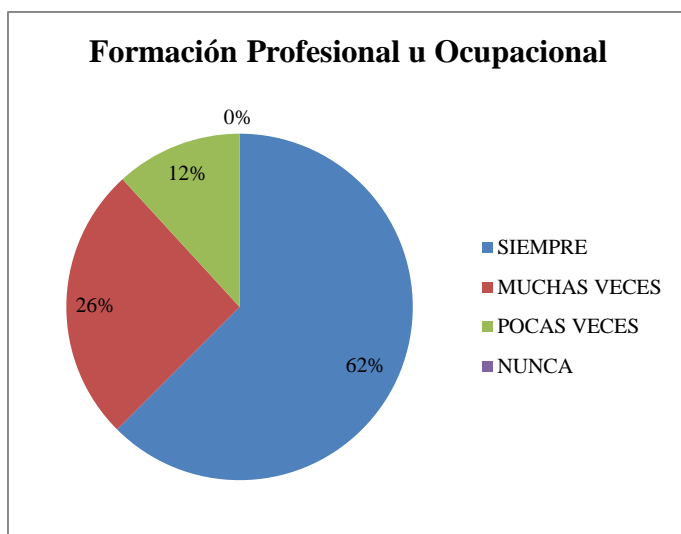


Los trabajadores dicen sentirse reconocidos y parte de la organización ya que se preocupan por la seguridad de ellos y la integridad como trabajador se la idónea para desempeñar su trabajo.



Los trabajadores expresaron que la remuneración que reciben por su trabajo es justa y les ayuda a satisfacer sus necesidades económicas de igual forma les otorgan un porcentaje cuando superan la meta.

FACTORES ORGANIZACIONALES SUBJETIVOS



Los trabajadores expresan que sienten el apoyo de sus superiores en el desarrollo personal y profesional de igual forma se les estimula en el trabajo en equipo y reciben la adecuada capacitación para mejorar en su trabajo.

3.5.2 Análisis de Resultados entrevistas

Se presentan los resultados del cuestionario que se les realizó a los vendedores, promotoras, empaquetadores, operarios y auxiliar de contaduría.

Al obtener la información a través de la entrevista, el análisis de resultados se llevó a cabo seleccionando los datos más relevantes.

Por tal motivo, con el fin de mostrar de forma global cada una de las dimensiones en la cual fue dividida dicha entrevista se dan a conocer las principales semejanzas y diferencias que se encontraron en la empresa POLHER respecto al clima organizacional de dicha empresa.

1) Autonomía

Nos mencionaron que su jefe inmediato les otorga la suficiente autonomía para que ellos puedan realizar y organizar de la mejor manera sus tareas y de esa forma ellos se sienten cómodos al desarrollar sus actividades laborales y puedan rendir como la empresa lo requiera.

2) Relaciones Personales

Nos expresaron que la relación que existe entre superiores y compañeros de trabajo es buena, pero un porcentaje muy bajo de los trabajadores nos expresaron que es excelente la

relación personal entre ellos, de igual manera nos mencionaron que la relación que se mantiene entre los compañeros es muy poca ya que los trabajadores no hablan de algún tema de interés dentro de la empresa, ya sea por el tiempo o por las diversas ocupaciones que realizan , solo llegan a hablar cuando entran o salen de la compañía.

3) Motivación

Al preguntarles si ellos eran motivados por sus superiores una mayor parte nos respondieron de que si se sentían motivados ya sea de una manera económica con bonos o cuando superaban las metas establecida les otorgaban una comisión de igual manera reciben motivación por medio de palabras, pero el resto de los trabajadores nos comentaban que no recibían ningún tipo de motivación y que a ellos les gustaría recibirla cuando realizaran un buen trabajo.

4) Liderazgo

Nos mencionaron que sus superiores son buenos líderes y que les dejan actuar dentro de la empresa de una manera libre y que les permiten expresar sus inquietudes y pueden trabajar de una manera más libre, pero un porcentaje de los trabajadores nos mencionaron que consideran que sus jefes no son unos buenos líderes y que no los dejan realizar sus actividades laborales de una manera libre, y que observaban a estos superiores más como un jefe que como un líder.

5) Conflicto

Nos comunicaron que sus superiores resolvían los conflictos de una manera inmediata, y que ambas partes quedaban en buenos términos y que podían seguir trabajando como que, si no hubiera pasado ningún problema entre ellos, pero una pequeña parte de los trabajadores nos mencionaban que su jefe no sabe cómo resolver el conflicto y que de esa manera el problema sea mucho más difícil de resolver

6) Comunicación

La comunicación es un pilar muy importante para realizar un buen trabajo, los trabajadores nos expresaron que tenía una muy buena comunicación entre sus superiores ya que cuando existía algo tipo de cambio para que ellos realicen sus trabajos se lo hacían saber con anticipación y es así como ellos se podían de nuevo organizar y realizar de una buena manera y sin ningún tipo de problema sus trabajos, pero una pequeña parte de los

trabajadores nos mencionaban que existía una mala comunicación entre sus superiores ya que nos les avisaban con tiempo algún tipo de cambio que se daba y no se pueden organizar de una buena manera.

7) Planeación

Una parte nos expresaron que, si pueden planear su trabajo de una manera libre, pero otra parte nos mencionaron que muy pocas veces pueden planificar su trabajo como ellos desean y la parte restante de los trabajadores nos mencionaron que no les dejan planificar su trabajo como ellos lo requieran.

8) Compromiso Organizacional

Todos se sienten comprometidos con la empresa y se sienten parte de ella y les gusta trabajar en ella.

9) Remuneración

La mayor parte nos dijeron que se sienten conformes con la remuneración que reciben ya que pueden satisfacer sus necesidades familiares, pero una parte muy considerable nos mencionaron que no se sienten conformes con el salario que reciben, ya que no es el más adecuado para que puedan satisfacer sus necesidades económicas.

10) Formación Profesional u ocupacional

Todos nos mencionaron que reciben capacitaciones para que ellos puedan seguir mejorando y realizar de una mejor manera su trabajo y que la empresa pueda crecer, de igual manera estas capacitaciones ayudan al trabajador a que pueda mejorar personalmente.

3.6 Conglomerado de resultados entrevistas jefes

- ¿Se fomenta el trabajo en Equipo? ¿Cómo lo realiza en la empresa POLHER?
 - Se fomenta algunas veces,
 - Si se fomenta, participando en talleres de integración, capacitaciones, publicando en las redes sociales y se le motiva a que trabajen en equipo.
 - Se les hace conciencia que tanto por cada área como por la empresa en general todos suman o todos restan, por lo que es importante el trabajo que cada uno desempeña.

- Se les da a conocer en que consiste el trabajo en equipo y a que objetivos la empresa quiere llegar.
- ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?
 - Totalmente no, más que todo los operarios ellos no pueden sugerir cambios
 - Sí, pero solo los mandos medios entre ellos los coordinadores y jefes, los demás no tienen permiso.
 - Los exhortan a ser más creativos y a que den ideas.
- ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?
 - Si lo hay, aunque siempre existen diferencias dentro de las áreas de trabajo
 - Si existe, pero no al 100% ya que hay mucha desigualdad y siempre se forman grupitos
- ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?
 - Si existe, pero no al nivel que se desea, debido a la falta de educación o por la actitud de algunos de ellos.
- ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la empresa?
 - Si se promueve a crecer dentro de la empresa, pero debido a que la empresa es pequeña no pueden escalar demasiado.
 - De igual forma se busca que las personas que trabajen en la empresa quieran y deseen superarse.
- ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?
 - Si, lo hacen, pero hacia su supervisor
 - Los jefes no lo fomentan, solo se les comunica lo que los supervisores les dicen.
- ¿Qué medidas lleva a cabo la empresa para mantener motivado a su personal?
 - Premiarlos si llegan a la meta.

- Capacitaciones
 - Charlas
 - Reuniones externas como, convivios.
 - Actividades de integración
 - Celebración de resultados globales
 - Permisos para estudios
 - Celebración de fiestas como, cumpleaños y ocasiones especiales.
- ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?
 - Bonos, para el área de ventas nada más y se les da solo si llegan o pasan la meta.
 - Almuerzos, para todos los demás si superan la producción.
 - Capacitaciones
 - ¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?
 - Se consideran de suma importancia, ya que por medios de ellos el personal se motiva a trabajar y a superar las metas.
 - ¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?

Internos:

- Calor
- Lineamientos no definidos
- Rotación de personal
- Exceso de trabajo
- Falta de capacitación
- Mal clima
- Ruidos
- Ergonomía de los puestos
- Herramientas proporcionadas que estén en buen estado

Externos:

- Transporte
- Coyunturas políticas

- Delincuencia
 - Factor socio económico
 - Factores climáticos
- ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la empresa POLHER?
 - Uno no sabe porque no lo han implementado
 - Falta de autorización
 - Falta de apoyo
 - Tiempo
 - Habilidades en el tema
 - No se invierte en el recurso adecuado
 - Falta de información
 - Falta de personal encargado de esa área.

3.7 Síntesis de resultados de entrevista y cuestionario

Luego de presentar los resultados obtenidos, se procede a realizar la correspondiente discusión de resultados.

Los datos de la presente investigación reflejan que los colaboradores se muestran satisfechos con el clima laboral en general y consideran que nada más es de reforzar el área de comunicación entre personal que no es de su misma área de trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se estableció que todos los trabajadores consideran que le empresa les hace partícipe y les dan la oportunidad de mejorar dentro de ella, a la vez indican que es necesario diseñar e implementar programas motivacionales y crecimiento del personal y fortalecimiento de programas donde se reconozca el buen desempeño, para que así sea factible desarrollar el talento humano dentro de la organización.

La institución que estuvo sujeta a estudio cuenta con un clima laboral satisfactorio y obtuvo un buen resultado en la dimensión de autonomía, a pesar que un porcentaje no estuvo de acuerdo en que se les da la oportunidad de poder hacer y ordenar su trabajo de la manera que ellos deseen, los jefes deberían de prestar atención a estas opiniones para poder así explotar la capacidad de los trabajadores y darles la oportunidad de crecer dentro

de ella y ver si esta oportunidad ayuda a la empresa a crecer en todos los ámbitos para poder ser más sólida. Los trabajadores expresaron de una forma más abierta que poseen suficiente autonomía para poder organizarse como ellos lo deseen.

Los sujetos de estudio de la presente investigación obtuvieron una frecuencia muy alta en la opción de siempre en las dimensiones de relaciones personales y comunicación, porque comparten momentos, aunque pequeños, y temas de interés, antes y después de su jornada laboral se logran comunicar de una buena manera.

La dimensión de motivación fue calificada como buena, porque ellos se sienten motivados por los superiores, porque ellos le hacen saber de una manera u otra que están realizando bien su trabajo.

La dimensión de conflicto estudiada en la empresa arrojó buenos resultados ya que los problemas o situaciones que pasan dentro de la organización se solucionan en el menor tiempo posible y las partes afectadas no son sancionadas o castigadas de una manera tan severa, los hacen asistir a reuniones generales para poder mejorar y demostrarles en que aspectos fallan.

Calificaron como regular la planeación ya que nos les permiten opinar sobre la organización de sus tareas, y calificaron como excelente el compromiso organizacional ya que en algunas ocasiones los hacen sentir parte de la organización y toman en cuenta sus opiniones e ideas para poder mejorar la empresa y así poder crecer en todos los ámbitos que la rodean.

Calificaron como buena la remuneración que se les da por el trabajo desempeñado dentro de la empresa, y a la vez opinan que tienen una muy buena capacitación porque realizan bien su trabajo y no reciben regaños por algún trabajo mal realizado.

Ellos expresaron que se coordinan las acciones y actividades de trabajo que se van a realizar durante la semana en reuniones. Como parte de éste factor se estudió también la interacción e integración que existe entre los empleados. Éste aspecto pudo corroborarse en las respuestas brindadas en las entrevistas realizadas a los jefes de departamentos relacionadas con el ambiente de compañerismo y el trabajo en equipo, manifestaron que si existe el respeto mutuo entre todo el personal y además se apoyan entre sí y de ésta manera pueden lograr cumplir con el objetivo del departamento.

En lo referente a las relaciones personales nos expresaron que dentro de la organización no se dan lazos de amistad entre los empleados, debido a que no tienen momentos donde puedan compartir entre ellos, de igual forma siempre existen grupos entre los mismos, lo cual ocasiona una separación entre todos.

Según información proporcionada en las entrevistas todos los jefes manifestaron que la forma de motivar a los empleados dependerá del jefe de cada departamento de la empresa, entre las formas de motivar se tienen: felicitaciones verbales en reuniones, almuerzos, celebración de días especiales, entre otros. Y de igual forma nos expresaban que solo el departamento de ventas obtiene una motivación económica extra, a parte de los bonos que se les dan.

Con relación al liderazgo nos expresaban que tratan de ser unos buenos jefes con los de su área de trabajo y de igual forma con ellos es que tienen la debida comunicación sobre aquellos cambios en las actividades.

Con respecto a la solución de conflictos, los jefes nos expresaban que tratan de solucionarlos en el momento y así evitar que estos pasen a mayores, teniendo en cuenta el que ambas partes queden en buenos términos.

Así mismo nos comentaban que los empleados no pueden opinar sobre la organización de sus tareas, solo pueden hacerlos aquellos que estén en mandos medios; los operarios no pueden hacerlo en ningún momento.

Hay muchos factores que afectan la productividad del personal tanto internas como externas, las cuales afectan de gran manera el desempeño de los empleados, los cuales algunos pueden ser solucionados por sus jefes y otros están fuera de sus manos como son los externos.

Nos comentaban que consideran de suma importancia los incentivos económicos para que el personal se sienta motivado y así puedan aumentar su productividad. Así mismo, nos mencionaron que las capacitaciones es un factor clave para la empresa, ya que sus jefes les dan la debida importancia a que su personal se capacite profesionalmente y personalmente.

3.8 Análisis guía de observación

Con lo observado se pudo constatar que la empresa carece de una misión, visión, valores y objetivos visibles que les recuerde a los empleados por el motivo por el cual están trabajando. Tampoco cuentan con un organigrama bien estructurado para que ellos sepan cuál sería su jefe inmediato en caso de que ocurra algún percance o problema.

La empresa cuenta con una buena distribución de trabajo ya que las maquinas tienen un adecuado espacio entre una y otra, aunque el espacio de los pasillos es obstruido por la materia prima que se va a utilizar para elaborar los productos. Así, mismo cuentan con máquinas en mal estado, que le dan mantenimiento cuando deben estar en funcionamiento. El bienestar de los empleados no es la más idónea debido a que no tienen una protección para sus oídos, de igual manera no tienen una buena ventilación y la iluminación que poseen es artificial.

Los empleados mantienen su área de trabajo ordenada y limpia, al igual que los baños sanitarios, su área común y el área recreativa.

La relación existente entre los jefes y trabajadores es regular ya que algunos jefes no tratan bien a sus empleados, y debido a esto no se da una buena comunicación entre ellos.

3.9 Conclusiones

- Autonomía

Las respuestas que ellos nos proporcionaron y lo observado no concuerdan, ya que nos dimos cuenta que los empleados no tienen la suficiente autonomía para realizar sus tareas laborales como a ellos más les convenga.

Por lo tanto, se concluye que los superiores no les permiten realizar su trabajo de la forma que ellos deseen o como a ellos les favorezca más.

- Relaciones Personales

Los resultados de los instrumentos utilizados y con lo que se observó podemos constatar que las relaciones personales entre algunos jefes y trabajadores no es muy buena, y entre compañeros es regular, ya sea porque no tienen una muy buena relación con sus demás compañeros de trabajo, porque han tenido problemas o porque no le gusta convivir y compartir con ellos.

Por lo tanto, concluimos que las relaciones personales dentro de la empresa son regulares debido a que no tienen el tiempo suficiente para poder convivir adecuadamente entre ellos.

- Motivación

Nos expresaron que les gustaría recibir un poco más de motivación ya sea de forma verbal o de otra manera para poder saber que están haciendo bien su trabajo y así sentirse parte de la empresa.

Por lo cual, concluimos que la motivación es algo imprescindible dentro de la empresa para que el personal se sienta parte y así logre alcanzar las metas y objetivos establecidos por la misma.

- Liderazgo

Los resultados obtenidos no concuerdan con sus respuestas proporcionadas por los empleados, nos pudimos dar cuenta que los empleados no poseen buenos líderes, ya que algunos jefes inmediatos solo ordenan.

En conclusión, observamos que el trabajo en equipo no es bueno ya que el jefe inmediato prefiere ordenar y no guiar.

- Conflicto

Pudimos observar que los problemas que ocurren dentro de la empresa se solucionan de manera inmediata y las partes involucradas quedan en buenos términos.

En conclusión, a pesar de no tener una guía para solucionarlos los suelen resolver en el momento oportuno, teniendo reuniones con las partes afectadas.

- Comunicación

Pudimos observar que la comunicación entre superiores y trabajadores no es la más adecuada debido a que algunos jefes inmediatos se sienten superiores a los trabajadores.

Se concluye que, por la falta de una buena comunicación los empleados y jefes no trabajan de manera unificada e idónea.

- Planeación

Nos dimos cuenta que los empleados no pueden participar en la organización de sus tareas y mucho menos dando opiniones para que sean tomadas en cuenta.

En conclusión, los empleados no tienen permitido realizar u organizar nada referente a sus actividades diarias y mucho menos se les toma en cuenta sus ideas.

- Compromiso organizacional

Los trabajadores están 100% comprometidos con los objetivos y metas de la empresa para que esta crezca y siga expandiéndose.

Se concluye que la empresa, ha logrado que los trabajadores tengan un amor hacia la empresa y su trabajo que realizan día con día.

- Remuneración

Se observó que para una gran parte de los trabajadores el beneficio económico que reciben es el adecuado para solventar sus necesidades básicas

En conclusión, nos dimos cuenta que el beneficio económico no es igualitario para todos los trabajadores ya que para el área de ventas por la misma índole de su ergonomía está establecido que se les dé una comisión aparte de su salario, pero para todos los demás solo reciben el salario base.

- Formación Profesional u Ocupacional

Observamos que la empresa les proporciona capacitaciones para que ellos puedan crecer profesional y personalmente.

En conclusión, la empresa les ha brindado a sus empleados el poder superarse cada día permitiéndoles que ellos estudien y se superen como persona.

A través de los resultados de la presente investigación se determinó que los sujetos tienen diferentes opiniones que se deben tomar en cuenta para poder mejorar algunos aspectos donde está fallando, como que se debe de propiciar un lugar adecuado con iluminación y mobiliario adecuado donde ellos puedan convivir con sus compañeros de trabajo también que se realicen más reuniones donde se les permita opinar y sugerir, comunicar los motivos de las decisiones e instrucciones, esta conclusión tiene relación con las descritas en los párrafos anteriores pues el personal de la institución considera que la parte de formación y desarrollo tiene potencial para reforzar.

Finalmente se puede inferir que; según lo obtenido en la presente investigación, el clima laboral muestra un nivel satisfactorio, tiene como principal fortaleza la organización, fidelidad por parte de los trabajadores ya que indican que la institución es un lugar muy bueno para poder trabajar.

En conclusión, podemos decir que la falta de conocimiento sobre algunos temas, la falta de tiempo y la falta de recursos económicos, ha sido el factor más influyente para que tanto el personal como los jefes no tengan el clima organizacional más adecuado dentro de la

empresa. Esto debido a la poca importancia que se les dan en muchas áreas a sus empleados, como el desinterés que tienen algunos jefes de ser líderes. Así mismo no se les considera a los empleados a la hora de organizar sus actividades.

Los factores internos son una parte fundamental que ha afectado el desempeño de los trabajadores ya que no cuentan con el área de trabajo idónea, porque en el área de producción se encierra el calor, no tienen una buena ventilación como ventanas, ventiladores o aire acondicionado para que ellos puedan desarrollar de la mejor manera su trabajo y no se sientan ofuscados por el calor.

Capítulo IV Propuesta de un Modelo para la Medición del Clima Organizacional en la empresa POLHER S.A. de C.V. Productora y Comercializadora de Bebidas Naturales a Base de Semillas

4.1 Descripción del Modelo

El presente capítulo contiene la propuesta de un modelo de mejora del clima organizacional. Éste modelo será adaptado a las necesidades de la POLHER, enfocada a evaluar el ambiente laboral de la institución, tomando como punto de referencia, los factores que comprende el ambiente laboral; como se determinó en el diagnóstico, entre los cuales se pueden mencionar: motivación, relaciones interpersonales, remuneración, comunicación, liderazgo, entre otras.

La elaboración de éste modelo es con el propósito de que se mejore el ambiente laboral, ofreciendo una herramienta permanente que identifique la problemática que afecta a la institución y determinar las posibles soluciones, para lograr las metas establecidas en la organización.

4.2 Objetivos del Modelo

- **General**

Proponer un modelo para la medición del clima organizacional que contribuya a fortalecer el desempeño laboral de los empleados que integran la empresa POLHER S.A de C.V

- **Específicos**

- Diseñar un modelo de medición de clima organizacional, que mejore el desempeño laboral dentro de la organización.
- Propiciar la cooperación de los trabajadores de la organización, para que construyan las bases de un clima laboral favorable.
- Incentivar a los superiores a trabajar más de cerca con todos sus empleados y así mejorar las relaciones personales.

4.3 Desarrollo del Modelo

El modelo consta de Factores, Dimensiones, de un documento en Excel compuesto por cuadros y fórmulas para obtener los resultados de una manera más entendible y rápida, un cuestionario de 64 preguntas que tiene las siguientes opciones: siempre, muchas veces, pocas veces, nunca, en donde el encuestado va a responder a apreciación, cuenta con un cronograma de actividades que pueden ser tomadas en cuenta para desarrollar y aplicar las actividades que en él se detallan y un presupuesto de cuánto costaría cada actividad al llevarla a cabo.

A cada respuesta se le dará una nota para poder sacar un promedio ponderado por pregunta y luego se hará una suma y división del total de todas las preguntas que componen la dimensión para poder saber cuánto es la nota de cada una de ella.

	PONDERACION
SIEMPRE	4
MUCHAS VECES	3
POCAS VECES	2
NUNCA	1
TOTAL	10

Así poder saber en qué dimensión se tiene deficiencia y de esta manera poder mejorar esa área.

Encuesta dirigida a los/as trabajadores de la empresa POLHER

Objetivo: conocer la percepción que tienen las personas que laboran en la empresa POLHER, S.A. de C.V., sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño. Con la finalidad de realizar un diagnóstico y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones:

- Marque con una “X” la respuesta que le sea más adecuada.
- Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual de la empresa
- Consultar al encuestador en caso de no tener clara una pregunta.

- Datos Generales.

1. Sexo

- Masculino
- Femenino

2. Edad

- 18 a 24 años
- 25 a 31 años
- 32 a 37 años
- 38 a 44 años
- 45 años en adelante

3. Estado Familiar

- Soltero/a
- Casado/a
- Acompañado/a
- Viudo/a
- Divorciado/a

4. Nivel Académico

- 1° a 9° Grado
 - Bachiller
 - Técnico
 - Universidad
 - Otro
-

5. Antigüedad de Trabajo

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 20 años
- De 20 en adelante

6. Nombre del cargo que ocupa

- _____

Autonomía.

7. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.

Siempre Muchas veces

Nunca Pocas veces

8. Soy responsable por el trabajo que realizo.

Siempre Muchas veces

Nunca Pocas veces

9. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento

Siempre Muchas veces

Nunca Pocas veces

10. Conozco las exigencias de mi trabajo

Siempre Muchas veces

Nunca Pocas veces

11. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.

Siempre Muchas veces

Nunca Pocas veces

12. El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales

Siempre Muchas veces

Nunca Pocas veces

Relaciones Personales.

13. Me relaciono con mis compañeros de trabajo

Siempre Muchas veces

Nunca Pocas veces

14. Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.

Siempre Muchas veces

Nunca Pocas veces

15. Participa en las decisiones que se toman y que afectan mi trabajo

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

16. Comparto temas de interés con mis compañeros de trabajo.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

17. La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Motivación.

18. Mi supervisor o alguien en el trabajo parece que se preocupa por mi como persona

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

19. La misión o el propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

20. Se lo que se espera de mi trabajo.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

21. En los últimos días, he recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

22. En el trabajo me dan oportunidades de aprender y de crecer.

- Siempre
- Muchas veces
- nunca
- Pocas veces

Liderazgo.

23. La toma de decisiones o las órdenes impartidas por mis superiores son justas.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
24. Son delegadas claramente responsabilidades al interior de mi grupo de trabajo
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
25. Encuentro apoyo y confianza para el desarrollo de mis actividades en mis superiores
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
26. Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño en el cargo
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
27. Me brindan las herramientas necesarias para optimizar mi trabajo
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
28. Cuando realizo mi trabajo no requiero de supervisión
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces

Conflicto.

29. Los problemas laborales los soluciono con mis compañeros de trabajo.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
30. Con que frecuencia participo en la solución de problemas en mi área de trabajo
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
31. Cuando no puedo solucionar inquietudes y problemas los planteo con mis superiores.
- Siempre
 - Nunca

- Muchas veces
 - Pocas veces
32. Mi jefe inmediato enfrenta los conflictos con una actitud positiva
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
33. Si surgen conflictos con mis compañeros de la misma área o con compañeros de otras áreas los soluciono rápidamente.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
34. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
35. Cuáles de estas medidas se toman para solucionar los conflictos:
- Reuniones generales
 - Otras
 - Suspensión por 2 días
 - _____
 - Retroinformación

Planeación.

36. Se toma en cuenta mi opinión en decisiones importantes de la empresa.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
37. Tengo libertad para organizar mi trabajo
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
38. Puedo diseñar mi propio programa de trabajo.
- Siempre
 - Muchas veces
 - Nunca
 - Pocas veces
39. Participo en las decisiones que se toman y que afectan el área de mi trabajo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Comunicación.

40. Al ingresar a la empresa me fueron informados los objetivos y políticas de la misma

- Si
- No

41. La información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

42. Recibo información sobre los acontecimientos de la empresa.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

43. Cuento con los medios de comunicación adecuados para comunicarme con otras áreas.

- Siempre
- Muchas veces
- Pocas veces

44. Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás áreas

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

45. La información de interés se me comunica de forma oportuna.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

46. Siempre que inicio un trabajo tengo claridad de cómo debo realizarlo.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Compromiso organizacional.

47. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras para mí.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

48. En mi departamento se conocen muy bien las metas

- Siempre
- Pocas veces
- Nunca
- Muchas veces

49. Para mis superiores antes del cumplimiento de las metas de producción está mi integridad como trabajador.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

50. Me siento parte de la organización

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

51. Me siento reconocido en el trabajo

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

52. Doy seguimiento a los objetivos del departamento

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Remuneración

53. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas

- A veces
- Nunca
- Siempre

54. La retribución que recibo por mi trabajo es justa

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

55. El trabajo que realizo satisface mis necesidades económicas.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Formación Profesional u Ocupacional.

56. Hay retroalimentación para el aprendizaje de capacitación del personal

- Si
- No

57. Se me estimula en el trabajo en equipo y se me capacita como trabajar en equipo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

58. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

59. Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes de mi área de trabajo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

60. Mis jefes ponen mucho énfasis en el desarrollo personal.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

61. Para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

62. Se me anima a desarrollar mi propio potencial.

- Siempre
 - Nunca
 - Muchas veces
 - Pocas veces
63. El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos organizacionales.
- Siempre
 - Nunca
 - Muchas veces
 - Pocas veces
64. El entrenamiento usualmente se soporta en tecnología relacionada con las metas.
- Siempre
 - Nunca
 - Muchas veces
 - Pocas veces

4.4 Pautas para el uso del Modelo

- Se debe dar el cuestionario a su talento humano.
- Se le debe de proporcionar un lugar adecuado donde este solo y pueda concentrarse para poder responder con una apreciación objetiva.
- Luego se debe de proceder a tabular los datos obtenidos en un documento de Excel que se dejara para que la persona encargadas rellene los cuadros con los datos nuevos y así puedan medir si se ha mejorado o se mantiene igual que el estudio inicial.

4.5 Recomendaciones Específicas

1. Aplicación del Instrumento de Evaluación

No existe un momento justo para realizar un estudio de clima organizacional cualquier momento puede ser bueno. Es recomendable, sin embargo:

Repetirla habitualmente, en la misma época ó mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

2. Comunicación y Conflicto

- Que toda información importante sea comunicada a todos los empleados de manera oportuna y por escrito, vía internet o verbalmente convocándoseles a reuniones.
- Que exista una política de puertas abiertas en la organización, la cual permita que los empleados sin distinción alguna propongan sus ideas, inquietudes y quejas relacionado al trabajo que desempeñan a los demás compañeros y los jefes.
- Que los jefes estén pendientes de cada empleado y se involucren en el trabajo que éstos realizan para que exista una comunicación fluida y bilateral, es decir que

tanto el empleado como el jefe acepten sugerencias productivas para el desarrollo diario de sus actividades, dando pauta a una mayor comunicación.

- Promover la comunicación con los empleados por parte de las altas jefaturas a través de reuniones constantes.
- Solucionar de forma rápida los conflictos que se presente, mediante la buena comunicación entre las partes afectadas.
- Que tanto los jefes como empleados tengan el respeto adecuado, a la hora de expresar el problema, para poder solucionar los conflictos que se hayan dado, se den o se puedan dar.

3. Motivación y Formación Profesional u Ocupacional

Cada individuo es único y el líder debe atender a cada uno y propiciar el ambiente para que emerja la motivación interior. Con una adecuada motivación y como consecuencia de un buen clima laboral se logrará aumentar la productividad. Todos los líderes se enfrentan al reto de motivar a los trabajadores para que obtengan los resultados deseados, con eficacia, calidad, innovación, ética y responsabilidad social, así como con su propia satisfacción y compromiso personal.

Entre las formas con las que pueden motivar al personal son:

- Celebrar los logros: felicitar a los trabajadores, ya sea de una forma individual o grupal, porque esto los motivara a seguir adelante y querer cumplir y superar las metas.
- Celebrar los cumpleaños y días festivos; esto los hará sentir más felices y motivados para realizar mejor su trabajo.
- Realizar convivios; darles un espacio de relajación llevándolos a disfrutar con sus compañeros y familia.
- Aumentar las capacitaciones; esto les servirá a los trabajadores a estar más informado de cualquier tema de interés a la empresa y de esta manera poder aumentar sus habilidades y desarrollar de una buena manera su trabajo
- Buscar nuevas organizaciones que les brinden capacitaciones para su personal, sin costo o con un costo bajo.

4. Relaciones Personales

Para fortalecer este elemento es necesario desarrollar capacitaciones como:

- Relaciones interpersonales y trabajo en equipo las cuales permitirán fomentar un ambiente agradable y armónico basado en el respeto hacia los compañeros de trabajo y superiores.
- Así mismo, se les debe propiciar un lugar acorde, donde ellos puedan relacionarse abiertamente con sus compañeros.
- Darles media hora de descanso, estos intercalados entre la mañana y la tarde, donde ellos puedan distraerse y convivir con sus otros compañeros.

5. Autonomía y Trabajo en Equipo

Las capacitaciones sobre trabajo en equipo deben ir acompañadas de una serie de actividades internas que potencien el espíritu de equipo. Estas son algunas recomendaciones para su práctica diaria:

- Formar equipos para resolver problemas reales de trabajo; Estos deben resolver y mejorar los procesos o sobre algunas condiciones de trabajo. Resolver problemas conjuntos es una manera de acercar a los trabajadores.
- Llevar a cabo reuniones de departamento para revisar los proyectos y su progreso; Estas reuniones examinan el desarrollo de proyectos, que se pueden afinar con la participación e ideas de miembros del equipo. Estas también solucionan el problema de empatía entre miembros, el cual, algunas veces, no gira sobre temas de personalidad, sino más bien en el hecho de que no hay un acuerdo sobre cómo prestar un determinado servicio, o los pasos necesarios para realizarlo.
- Crear oportunidades de diversión y cohesión; Las actividades de la organización deben propiciar la cohesión de los miembros. Para ello existen varias actividades como llevar al equipo a un evento deportivo, patrocinar cenas, ir a excursiones, patrocinar equipos deportivos y animar a los aficionados aplaudiendo al equipo.
- Utilizar ejercicios de trabajo para romper el hielo; El equipo de trabajo necesita comunicación e interacción. Es importante propiciar la comunicación sobre temas que impiden dar ideas colaborativas. Se puede

fomentar esto con técnicas divertidas como juegos, los cuales son muy útiles, pues quitan las tensiones del ambiente y predisponen de mejor ánimo a los miembros del equipo.

6. Liderazgo y Planeación

Para fortalecer el ambiente laboral existente entre jefes y empleados, se recomienda tomar en consideración las siguientes medidas de control:

- Hacer partícipe al personal en la toma de decisiones en cuanto a mejoramiento de las actividades que realizan los empleados en sus puestos de trabajo.
- Promover y vigilar que se cumplan las normas y reglamentos, y felicitar a aquellos empleados que las acaten de manera pública en las reuniones mensuales propuestas.
- Si una sugerencia es tomada en cuenta, aplicarla; pero, a la vez, dar a conocer al personal que la sugerencia fue aportada por ellos mismos.
- Que se escuchen las sugerencias dadas por todo personal que labora en la empresa.
- Resolver los conflictos entre empleados con imparcialidad de una forma objetiva, sin dañar los sentimientos y la moral de los empleados.

7. Remuneraciones

Este factor comprende las prestaciones que son exigidas por la Ley y los beneficios que la institución ofrece voluntariamente. Algunos elementos que motivan a los empleados son: la estabilidad laboral, aumento por mérito de acuerdo a las evaluaciones del desempeño realizadas, compensaciones, programas de desarrollo y capacitaciones.

Con el fin de retribuir el desempeño del personal, se propone algunos elementos que permitan motivar, conservar y desarrollar una fuerza de trabajo altamente productivo, estas serán implementadas y observadas por el departamento de Recursos Humanos de la Empresa.

A continuación, se presentan algunas estrategias recomendadas:

- Bonificación basada en el desempeño de la unidad o área a la que pertenecen de manera equitativa.
- Bonificación razonable con base al desempeño individual.
- La estabilidad laboral es una manera de incentivar al empleado a sentirse seguro y motivado en el desarrollo de sus actividades laborales, garantizando lealtad hacia la institución.
- Fortalecer la política salarial, la cual deberá ser equitativa, estructurada y claramente comprendida por el personal, en donde se tomen en cuenta los siguientes factores: antigüedad del trabajador, costo de la vida, por mérito o promoción, razones administrativas y legales.

8. Compromiso Organizacional

Es importante para los trabajadores disponer de protocolos y procedimientos claros en su trabajo. Tanto a nivel individual como a nivel organizacional tener estos puntos desarrollados facilitan el cumplimiento de objetivos y favorecen el buen ambiente laboral.

Entre estos puntos deben estar:

- Elaboración de cartelera en la que se muestre el organigrama actual de la organización.
- Colocar en un área visible la misión y visión de la empresa, donde le facilite al empleado recordarlas.
- Proponerse como empresa una meta por año, para poder crecer financieramente, en recurso humano y tecnológicamente.

9. Condiciones Físicas

Se determinó que las condiciones de trabajo en la que se desarrollan las actividades en la organización no son las adecuadas, por lo que se recomienda lo siguiente:

- Redistribución del espacio entre maquinarias el cual le permita al empleado realizar de una manera más rápida y cómoda sus actividades de trabajo utilizando al máximo cada espacio físico.

- Mejorar la iluminación mediante el uso de lámparas que proporcionen luz blanca, ubicándolas en lugares que favorezcan la visión del empleado y hacer mejor uso de la iluminación natural.
- Implementación del uso de extractor de aire, para mejorar la ventilación actual para las áreas que no cuentan con aire natural.
- Considerar la información que se tenga acerca del cuerpo del trabajador, por ejemplo, su altura, al escoger y ajustar los lugares de trabajo. Sobre todo, deben ajustarse los puestos de trabajo para que el trabajador esté cómodo.
- Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación, ventilación, maquinaria, entre otros.) a fin de mantenerla en buenas condiciones.

4.6 Cronograma de actividades recomendadas.

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CAPACITACIONES		X				X				X		
CUMPLEAÑOS		X		X		X		X		X		X
CELEBRACIONES ESPECIALES		X			X	X						X
CONVIVIOS				X				X				X
REUNIONES		X		X		X		X		X		X
APLICACIÓN DEL MODELO						X						X

4.7 Presupuesto de actividades recomendadas

Descripción	Costo Total
Cumpleaños	\$150
Celebraciones especiales	\$500
Convivios	\$500
Reuniones	\$100
Aplicación del modelo	\$50
Sub-total	\$1300
Imprevistos (10%)	\$130
Total	\$1430

Los cumpleaños se les puede celebrar cada dos meses compartiendo un pastel entre todos.

Las celebraciones especiales serán el 14 de febrero celebrándoselos a todos, el 10 de mayo se les celebrara a las mamás, 17 de junio solo a los padres y fiesta navideña para todos los empleados con su familia.

Los convivios se realizarán cada trimestre que pueden ser salidas, desayunos o almuerzos.

Imprevistos se origina de multiplicar el 10% a \$1300 (sub total de la inversión) y se considerará como un margen de disponibilidad en caso de existir incrementos en los precios cotizados.

Referencias Bibliográficas

Alvarez, D. (2010). Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Alvarez, M. (2009). Diagnóstico de Clima Laboral. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Alvarez, S. (2001). La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología. (En Red) Recuperada de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/indice_alvarez_valverde.htm

Brito, J. A. (2001). Intervención Diagnóstica del Clima Organizacional de Unisys de Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Recuperado el 14 de 10 de 2016, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ2451.pdf>

Burton, J. (2010). Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS: Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. (O. M. Salud, Ed.) Ginebra, Suiza: Ediciones de la OMS. Recuperado el 14 de 10 de 2016, de http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Caraveo, M. D. C. S., & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

Degerencia.com. (2006). Midiendo el clima organizacional. Recuperado en: http://www.degerencia.com/articulo/midiendo_el_clima_organizacional

Dessler, G. Varela, R. (2009). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. Prentice Hall. Pearson.

Edel, Ruben., García, Arturo. y Casiano, Rocio. (2007) Clima y Compromiso Organizacional. Recuperado en: http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp Edel, R.

García, A. y Guzmán, F. (2007). Clima Organizacional. CIEA. Recuperado en: <http://es.scribd.com/doc/59499299/10/Modelos-de-climaorganizacional>

García, M. Ibarra, L. y Contreras, C. Diagnóstico del Clima Organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Recuperado en: <http://www.eumed.net/libros/2012a/1158/1158.pdf>

Gómez, L. (2011). Módulo de Psicología Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Bogotá.

Goncalves, Alexis. (2000). El Clima como término Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá. Recuperado en: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_e_n_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf

Martínez, L. (2006). Clima organizacional. *Internet* (<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#resultados>).

Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61.

Anexos



ANEXO 1

Encuesta dirigida a los/as trabajadores de la empresa Polher.

Objetivo: conocer la percepción que tienen las personas que laboran en la empresa POLHER, S.A. de C.V., sobre aquellos aspectos sociales que conforman su entorno laboral y que facilitan o dificultan su desempeño. Con la finalidad de realizar un diagnóstico y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

La información vertida en este cuestionario es estrictamente confidencial y no implica ninguna responsabilidad para los participantes.

Indicaciones:

- Marque con una “X” la respuesta que le sea más adecuada.
- Por favor responda de acuerdo a su experiencia y opinión actual de la empresa
- Consultar al encuestador en caso de no tener clara una pregunta

- Datos Generales.

Sexo

- Masculino Femenino

Edad

- 18 a 24 años 38 a 44 años
 25 a 31 años 45 años en adelante
 32 a 37 años

Estado Familiar

- Soltero/a Viudo/a
 Casado/a Divorciado/a
 Acompañado/a

Nivel Académico

- 1° a 9° Grado Técnico
 Bachiller Universidad



- Otro

Antigüedad de Trabajo

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 20 años
- De 20 en adelante

Nombre del cargo que ocupa

- _____

Autonomía.

Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Soy responsable por el trabajo que realizo.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Conozco las exigencias de mi trabajo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces



El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Relaciones Personales.

Me relaciono con mis compañeros de trabajo

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Tengo confianza con mis compañeros de trabajo.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Participo en las decisiones que se toman y que afectan mi trabajo

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Comparto temas de interés con mis compañeros de trabajo.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Motivación.

Mi supervisor o alguien en el trabajo parece que se preocupa por mi como persona

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

La misión o el propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces



Se lo que se espera de mi trabajo.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

En los últimos días, he recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

En el trabajo me dan oportunidades de aprender y de crecer.

- Siempre
- nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Liderazgo.

La toma de decisiones o las órdenes impartidas por mis superiores son justas.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Son delegadas claramente responsabilidades al interior de mi grupo de trabajo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Encuentro apoyo y confianza para el desarrollo de mis actividades en mis superiores

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño en el cargo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Me brindan las herramientas necesarias para optimizar mi trabajo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Cuando realizo mi trabajo no requiero de supervisión

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces



Conflicto.

Los problemas laborales los soluciono con mis compañeros de trabajo.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Con que frecuencia participo en la solución de problemas en mi área de trabajo

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Cuando no puedo solucionar inquietudes y problemas los planteo con mis superiores.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Mi jefe inmediato enfrenta los conflictos con una actitud positiva

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Si surgen conflictos con mis compañeros de la misma área o con compañeros de otras áreas los soluciono rápidamente.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Cuáles de estas medidas se toman para solucionar los conflictos:

- Reuniones generales
 - Otras
 - Suspensión por 2 días
 - Retroinformación
-



Comunicación.

Al ingresar a la empresa me fueron informados los objetivos y políticas de la misma

- Si No

La información que recibo periódicamente sobre los objetivos y políticas de la empresa es suficiente

- Siempre Muchas veces
 Nunca Pocas veces

Recibo información sobre los acontecimientos de la empresa.

- Siempre Muchas veces
 Nunca Pocas veces

Cuento con los medios de comunicación adecuados para comunicarme con otras áreas.

- Siempre Pocas veces
 Muchas veces

Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás áreas

- Siempre Muchas veces
 Nunca Pocas veces

La información de interés se me comunica de forma oportuna.

- Siempre Muchas veces
 Nunca Pocas veces

Siempre que inicio un trabajo tengo claridad de cómo debo realizarlo.

- Siempre
 Nunca
 Muchas veces
 Pocas veces



Planeación.

Se toma en cuenta mi opinión en decisiones importantes de la empresa.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> Muchas veces |
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Pocas veces |

Tengo libertad para organizar mi trabajo

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> Muchas veces |
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Pocas veces |

Puedo diseñar mi propio programa de trabajo.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> Muchas veces |
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Pocas veces |

Participo en las decisiones que se toman y que afectan el área de mi trabajo

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> Muchas veces |
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Pocas veces |

Compromiso organizacional.

La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras para mi.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> Muchas veces |
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Pocas veces |

En mi departamento se conocen muy bien las metas

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> Pocas veces |
| <input type="radio"/> Nunca | |
| <input type="radio"/> Muchas veces | |

Para mis superiores antes del cumplimiento de las metas de producción está mi integridad como trabajador.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> Muchas veces |
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Pocas veces |

Me siento parte de la organización

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Siempre | <input type="radio"/> Muchas veces |
| <input type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Pocas veces |



Me siento reconocido en el trabajo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Doy seguimiento a los objetivos del departamento

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Remuneración.

Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas

- A veces
- Siempre
- Nunca

La retribución que recibo por mi trabajo es justa

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

El trabajo que realizo satisface mis necesidades económicas.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Formación Profesional.

Hay retroalimentación para el aprendizaje de capacitación del personal

- Si
- No

Se me estimula en el trabajo en equipo y se me capacita como trabajar en equipo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de mi trabajo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces

Mi jefe promueve el desarrollo profesional de los integrantes de mi área de trabajo

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces



Mis jefes ponen mucho énfasis en el desarrollo personal.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

Se me anima a desarrollar mi propio potencial

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

El entrenamiento es práctico y está alineado con los objetivos organizacionales.

- Siempre
- Muchas veces
- Nunca
- Pocas veces

El entrenamiento usualmente se soporta en tecnología relacionada con las metas.

- Siempre
- Nunca
- Muchas veces
- Pocas veces



ANEXO 2

Entrevista dirigida al personal operativo, ventas y mercadeo de la empresa POLHER, S.A. de C.V.

Objetivo: percibir el grado de sinceridad de parte de los empleados para comparar los resultados obtenidos en las encuestas.

1. ¿Le ofrecen suficiente autonomía sus jefes para que realicen sus tareas?
2. Según su opinión, ¿Cómo considera su relación con sus compañeros de trabajo y sus jefes?
3. ¿Considera que sus jefes le dan la motivación necesaria para realizar su trabajo? ¿Cómo le gustaría que se la dieran?
4. Según su opinión, ¿Los líderes saben gestionar bien las relaciones internas, así como las tareas de los equipos de trabajo?
5. ¿Cuándo surge un conflicto considera que se resuelve en un tiempo prudencial, que se aplican las medidas correctivas necesarias y que las partes involucradas quedan en buenos términos?
6. ¿Participa en la planificación y toma de decisiones dentro de la organización?
7. ¿Se le comunica con tiempo algún cambio, tareas o procedimientos a realizar en un plazo prudencial para que usted se prepare?
8. ¿Usted está comprometido con la organización y se siente parte de ella?
9. ¿Les ofrecen compensaciones y reconocimiento acorde a sus logros?
10. ¿Le ofrecen la manera de crecer profesionalmente incentivándolos a capacitarse dentro y fuera de la empresa?

Observaciones:



ANEXO 3

Entrevista dirigida a Jefes de la empresa POLHER, S.A. de C.V.

Objetivo: Conocer la situación actual con respecto al Clima Organizacional en la empresa Polher, S.A. de C.V. desde la percepción de los jefes.

- ¿Cómo se fomenta el trabajo en Equipo en la empresa POLHER?
- ¿Considera que existe un ambiente de libertad, el cual le permite al personal ser creativo y sugerir cambios en sus tareas?
- ¿Existe un ambiente de compañerismo entre los empleados?
- ¿Existe respeto mutuo entre todos los compañeros de trabajo?
- ¿Considera que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo dentro de la empresa?
- ¿Acostumbran los empleados a comunicar ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeñan?
- ¿Qué medidas lleva a cabo la empresa para mantener motivado a su personal?
- ¿Qué tipo de estímulo recibe el empleado por el desempeño de su trabajo?
- ¿Considera importante los incentivos económicos y no económicos para mejorar el ambiente laboral?
- ¿Cuáles son los factores ambientales (internos o externos) que más afecta su desempeño y el de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son las razones por la que no han implementado un método de evaluación del Clima Organizacional dentro de la empresa Polher?
- ¿Cree que la empresa Polher es un buen lugar para trabajar?



ANEXO 4

Guía de observación relacionada con el clima organizacional

Objetivo: Guiar al observador en las visitas a la Empresa Polher, S.A. de C.V., para recopilar información que sirva para conocer la situación actual del clima organizacional dentro de la misma y en base a los resultados crear una propuesta para fortalecer el desempeño laboral.

I. DATOS GENERALES.

Área a observar: _____

N°	Situación	Malo	Regular	Bueno	Excelente	Comentarios
1	Misión, Visión, Valores y Objetivos		X			No están a la vista
2	Organigrama		X			No es el más adecuado
3	Distribución de trabajo			X		
4	Espacio adecuado entre maquinas			X		
5	Sillas y Mobiliario en buen estado		X			Maquinas Viejas
6	Comodidad del empleado	X				No tienen herramientas que les faciliten el trabajo
7	Ruido en las instalaciones		X			No tienen protección para evitar el ruido
8	Buena iluminación en la empresa			X		
9	Limpieza del lugar de trabajo			X		
10	Distancia en los pasillos de movilización		X			Obstrucción de los pasillos
11	Buena condición de los servicios sanitarios			X		
12	Relación de trabajo		X			
13	Comunicación entre superiores y trabajadores		X			
14	Liderazgo entre los empleados					

ANEXO 5

FOTOGRAFIAS EMPRESA POLHER



MATERIA PRIMA



AREA DE PRODUCCION



PREPARACION DE LA MATERIA PRIMA



PREPARACION DE HORCHATA





AREA DE EMPAQUE



SERVICIOS SANITARIOS



AREA DE CASILLEROS Y LIMPIEZA



ANEXO 6

Tablas de tabulación.

DIMENSIÓN		AUTONOMIA						PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		7	8	9	10	11	12	
SIEMPRE	4	11	17	16	16	16	9	14.17
MUCHAS VECES	3	5	1	2	2	2	4	2.67
POCAS VECES	2	2	0	0	0	0	5	1.17
NUNCA	1	0	0	0	0	0	0	0.00
TOTAL DE PUNTOS	10	63	71	70	70	70	58	402
MEDIA PONDERADA		6.3	7.1	7.0	7.0	7.0	5.8	6.7
MEDIA ESTÁNDAR		8.8	9.9	9.7	9.7	9.7	8.1	9.3

DIMENSIÓN		RELACIONES PERSONALES					PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		13	14	15	16	17	
SIEMPRE	4	15	9	8	9	5	9.2
MUCHAS VECES	3	2	8	6	3	8	5.4
POCAS VECES	2	1	1	4	6	5	3.4
NUNCA	1	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE PUNTOS	10	68	62	58	57	54	299
MEDIA PONDERADA		6.8	6.2	5.8	5.7	5.4	5.98
MEDIA ESTÁNDAR		9.4	8.6	8.1	7.9	7.5	8.3

DIMENSIÓN		MOTIVACION					PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		18	19	20	21	22	
SIEMPRE	4	12	14	13	5	13	11.4
MUCHAS VECES	3	5	3	5	4	1	3.6
POCAS VECES	2	1	1	0	7	4	2.6
NUNCA	1	0	0	0	2	0	0.4
TOTAL DE PUNTOS	10	65	67	67	48	63	310
MEDIA PONDERADA		6.5	6.7	6.7	4.8	6.3	6.2
MEDIA ESTÁNDAR		9.0	9.3	9.3	6.7	8.8	8.6

DIMENSIÓN		LIDERAZGO						PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		23	24	25	26	27	28	
SIEMPRE	4	11	10	11	8	13	6	9.83
MUCHAS VECES	3	3	4	4	6	3	4	4.00
POCAS VECES	2	4	4	3	4	2	7	4.00
NUNCA	1	0	0	0	0	0	1	0.17
TOTAL DE PUNTOS	10	61	60	62	58	65	51	357
MEDIA PONDERADA		6.1	6	6.2	5.8	6.5	5.1	6.0
MEDIA ESTÁNDAR		8.5	8.3	8.6	8.1	9.0	7.1	8.3

DIMENSIÓN		CONFLICTO						PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		29	30	31	32	33	34	
SIEMPRE	4	8	6	13	13	11	11	10.33
MUCHAS VECES	3	5	5	3	3	5	3	4.00
POCAS VECES	2	5	6	2	2	2	3	3.33
NUNCA	1	0	1	0	0	0	1	0.33
TOTAL DE PUNTOS	10	57	52	65	65	63	60	362
MEDIA PONDERADA		5.7	5.2	6.5	6.5	6.3	6	6.0
MEDIA ESTÁNDAR		7.9	7.2	9.0	9.0	8.8	8.3	8.4

DIMENSIÓN		COMUNICACIÓN						PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		37	38	39	40	41	42	
SIEMPRE	4	12	12	13	14	11	14	12.67
MUCHAS VECES	3	6	5	3	2	4	3	3.83
POCAS VECES	2	0	1	2	2	3	0	1.33
NUNCA	1	0	0	0	0	0	1	0.17
TOTAL DE PUNTOS	10	66	65	65	66	62	66	390
MEDIA PONDERADA		6.6	6.5	6.5	6.6	6.2	6.6	6.5
MEDIA ESTÁNDAR		9.2	9.0	9.0	9.2	8.6	9.2	9.0

DIMENSIÓN		PLANEACION				PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		43	44	45	46	
SIEMPRE	4	5	1	9	3	4.5
MUCHAS VECES	3	10	3	3	2	4.5
POCAS VECES	2	7	1	6	4	4.5
NUNCA	1	14	1	3	0	4.5
TOTAL DE PUNTOS	10	78	16	60	26	180
MEDIA PONDERADA		7.8	1.6	6	2.6	4.5
MEDIA ESTÁNDAR		10.8	2.2	8.3	3.6	6.3

DIMENSIÓN		COMPROMISO ORGANIZACIONAL						PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		47	48	49	50	51	52	
SIEMPRE	4	10	15	12	13	13	13	12.7
MUCHAS VECES	3	6	2	5	4	4	4	4.2
POCAS VECES	2	2	1	1	1	0	1	1.0
NUNCA	1	0	0	0	0	1	0	0.2
TOTAL DE PUNTOS	10	62	68	65	66	65	66	392
MEDIA PONDERADA		6.2	6.8	6.5	6.6	6.5	6.6	6.5
MEDIA ESTÁNDAR		8.6	9.4	9.0	9.2	9.0	9.2	9.1

DIMENSIÓN		REMUNERACION			PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		53	54	55	
SIEMPRE	4	7	8	9	19.0
MUCHAS VECES	3	9	7	6	7.3
POCAS VECES	2	0	2	2	1.3
NUNCA	1	2	1	1	1.3
TOTAL DE PUNTOS	10	57	58	59	174
MEDIA PONDERADA		5.7	5.8	5.9	5.8
MEDIA ESTÁNDAR		7.9	8.1	8.2	8.1

DIMENSIÓN		FORMACION PROFESIONAL U OCUPACIONAL								PROMEDIO
OPCIONES / PREGUNTA N°		57	58	59	60	61	62	63	64	
SIEMPRE	4	12	12	10	14	11	13	10	8	11.3
MUCHAS VECES	3	5	3	6	1	5	3	7	7	4.6
POCAS VECES	2	1	3	2	3	2	2	1	3	2.1
NUNCA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
TOTAL DE PUNTOS	10	65	63	62	65	63	65	63	59	505
MEDIA PONDERADA		6.5	6.3	6.2	6.5	6.3	6.5	6.3	5.9	6.3
MEDIA ESTÁNDAR		9.0	8.8	8.6	9.0	8.8	9.0	8.8	8.2	8.8