

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**



**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA MANUFACTURERA DE
TEJA DE ARCILLA EN TECATE, BAJA CALIFORNIA.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

VICTORIA PARDO RODRÍGUEZ

**DIRECTOR DE TESIS:
DRA. LOURDES EVELYN APODACA DEL ANGEL**

TECATE, B.C.

JUNIO 2020

Formato de votos

Tijuana, B.C. a lunes 25 de junio de 2020

Dr. Ismael Plascencia López


Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la
Universidad Autónoma de Baja California

Pr e s e n t e.-

Con relación a la revisión del proyecto de tesis denominado "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA MANUFACTURERA DE TEJA DE ARCILLA EN TECATE, BAJA CALIFORNIA." que presenta "VICTORIA PARDO RODRIGUEZ" para efecto de obtener el Grado de Maestra en Administración, manifiesto a usted, que después de haber leído dicho documento detenidamente y hecho las observaciones que a mi juicio consideré pertinentes, no tengo inconveniente de emitir mi VOTO APROBATORIO.

Sin otro particular, reitero a usted la seguridad de mi consideración y respeto

Muy atentamente;


Dra. Lourdes Evelyn Apodaca del Angel
Presidente

Formato de votos

Tijuana, B.C. a lunes 25 de junio de 2020

Dr. Ismael Plascencia López

Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la

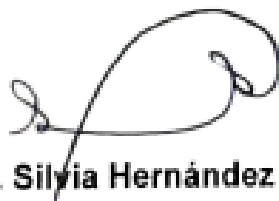
Universidad Autónoma de Baja California

Presente.-

Con relación a la revisión del proyecto de tesis denominado "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA MANUFACTURERA DE TEJA DE ARCILLA EN TECATE, BAJA CALIFORNIA." que presenta "VICTORIA PARDO RODRIGUEZ" para efecto de obtener el Grado de Maestra en Administración, manifiesto a usted, que después de haber leído dicho documento detenidamente y hecho las observaciones que a mi juicio consideré pertinentes, no tengo inconveniente de emitir mi VOTO APROBATORIO.

Sin otro particular, reitero a usted la seguridad de mi consideración y respeto

Muy atentamente;



Dra. Sylvia Hernández Solís

Sinodal Secretaria

Formato de votos

Tijuana, B.C. a lunes 25 de junio de 2020

Dr. Ismael Plascencia López

Director de la Facultad de Contaduría y Administración de la
Universidad Autónoma de Baja California

Pr e s e n t e.-

Con relación a la revisión del proyecto de tesis denominado "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA MANUFACTURERA DE TEJA DE ARCILLA EN TECATE, BAJA CALIFORNIA." que presenta "VICTORIA PARDO RODRIGUEZ" para efecto de obtener el Grado de Maestra en Administración, manifiesto a usted, que después de haber leído dicho documento detenidamente y hecho las observaciones que a mi juicio consideré pertinentes, no tengo inconveniente de emitir mi VOTO APROBATORIO.

Sin otro particular, reitero a usted la seguridad de mi consideración y respeto

Atentamente;



Dra. Teresa de Jesús Plazola Rivera
Sinodal vocal

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mis hijos Axel y Joaquim, cada paso que doy en mi carrera siempre es pensando en ustedes, espero que el hecho de estudiar una maestría y ver el esfuerzo y empeño que he puesto en obtener un grado más en mi formación profesional, sea el ejemplo que ustedes necesitan para seguir en constante aprendizaje.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a mis padres María de los Ángeles Rodríguez y Francisco Pardo, por creer en mí y ser ejemplo de lucha constante, por guiarme en el camino de la honradez y la humildad, gracias por su infinito amor y por estar siempre para mí, este logro no pudiera ser posible sin ustedes.

Gracias a mis hermanas, Alejandra, Janet y Guadalupe, por estar siempre para mí en todas las etapas de mi vida y por tener palabras cálidas y de aliento cuando más las he necesitado.

Gracias a mi esposo Mauricio Hidalgo y a mis hijos: Axel y Joaquim, que durante este periodo de tiempo me han tenido paciencia, amor y comprensión, gracias por compartir esta etapa donde todos aprendimos a trabajar como un verdadero equipo.

Gracias a mi directora de tesis: Doctora Lourdes Evelyn Apodaca del Angel por guiarme en el camino para la culminación del grado de Maestría, ejemplo de muchas mujeres que luchan arduamente en los caminos de la docencia y la Investigación, gracias por estar en los momentos más cruciales de mi vida por ser mi consejera y amiga. Doblemente le agradezco el consejo de hacer un posgrado que sin duda fue de las mejores decisiones que he tomado, gracias por creer en mí, por siempre todo mi respeto, admiración y cariño.

Gracias a todos mis profesores, los mejores maestros que con pasión de alto nivel no solo se preocuparon por enseñar los temas correspondientes, sino también compartieron sus vivencias, experiencias y buscaron sacar lo mejor de cada uno de sus alumnos, gracias por sus sabios consejos que sin duda son esenciales para el logro de nuevas metas y proyectos que futuramente tendré, sembraron en cada uno diferentes inquietudes, sé que a futuro verán el crecimiento alcanzado en cada uno de nosotros.

Gracias a mis compañeros de clase: María López, Araseli Galvan, Mirna Morales, Gleisy Vázquez, Mauricio Hidalgo, Edgar Maldonado, Omar Cárdenas y David Hernández, gracias por hacerme sentir en confianza y por el soporte incondicional en este tiempo, cada día de estos 2.5 años se mantuvieron constantes y con actitud positiva para terminar lo que iniciamos juntos y que más allá de solo ser compañeros de clase, nos convertimos en cómplices, confidentes y sobre todo amigos, quedaron grabados momentos memorables de estrés, duda, pelea, competencia, risas y carcajadas que guardare por siempre, fue una bendición haber coincidido y sin duda el nivel de esta generación de posgrado se dio gracias a diversidad de talento, conocimiento y al alto grado de calidad de profesionales que lo integraron.

RESUMEN

Este trabajo presenta una investigación de tipo descriptivo con diseño no experimental sobre el clima organizacional en una empresa manufacturera dedicada a la producción de teja de arcilla, ubicada en la ciudad de Tecate, Baja California, México. Su objetivo fue identificar la percepción de los empleados respecto a las dimensiones de clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer (1968). La recolección de los datos se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario con una escala de Likert de 5 puntos, a 88 empleados de la organización. La confiabilidad del instrumento fue determinada a través del alfa de Cronbach, obteniendo un índice de confiabilidad de 0.814. Los resultados obtenidos revelan que los empleados de "TEARSA" perciben al clima organizacional con una media de 3.5. Desglosando la información por dimensiones se encontró que se consideran como fortalezas, las dimensiones de pertenencia con media de (4.5), apoyo (3.9) y estructura (3.7). Se consideran como áreas de oportunidad, las dimensiones de riesgo con una media de (3.6), desempeño (3.5), conflicto (3.3), relaciones (3.2), responsabilidad (2.9) y recompensa (2.9).

Palabras clave: Clima organizacional, NOM-035, Modelo de Litwin y Stringer.

ÍNDICE.

Agradecimientos.....	I
Resumen.....	II
Índice de figuras.....	III
Índice de tablas.....	IV
Agradecimientos.....	V

Introducción	13
1.1 Planteamiento del problema.	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Preguntas de investigación.....	17
1.4 Ficha Metodológica.....	20
1.7 Organización de la empresa TEARSA.....	23
CAPÍTULO II.....	28
Marco de referencia.	28
2.1 Norma Oficial Mexicana 035-2018.....	29
2.2 Estudios previos del clima organizacional.....	31
2.3 Enfoques del clima organizacional	34
2.3.1 Enfoque estructural del clima organizacional.....	34
2.3.2 Enfoque cultural del clima organizacional.....	35
2.3.3 Enfoque perceptual del clima organizacional.....	36
2.4 Definiciones de clima organizacional.	39
2.5 Modelo de Litwin y Stringer	43
2.6 Dimensiones del modelo de Litwin y Stringer.....	45
2.5.1 Dimensión Estructura	45
2.5.2 Dimensión Responsabilidad	46
2.5.3 Dimensión Recompensa	47
2.5.4 Dimensión Riesgo.....	48
2.5.5 Dimensión Relaciones Sociales.....	49

2.5.6 Dimensión Apoyo.....	50
2.5.7 Dimensión Desempeño	51
2.5.8 Dimensión Conflicto.....	51
2.5.9 Dimensión Pertenencia	52
CAPÍTULO III.....	53
3. Metodología.....	53
3.1 Enfoque de investigación.....	54
Preguntas de investigación	56
3.1.1 Alcance de investigación.....	58
3.1.2 Momento de recolección de datos.....	58
3.1.3 Fuente de los datos a analizar.....	59
3.1.4 Grado de control de variables.....	59
3.1.5 Propósito de la investigación.....	60
3.2 Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	60
3.2.1 Cuestionario de preguntas cerradas.....	60
3.2.2 Confiabilidad	65
3.3 Población.....	66
3.3.1 Población.....	66
3.4 Procedimiento.....	67
3.5 Operacionalización de las variables.....	72
CAPÍTULO IV	74
4. Resultados.....	74
4.1 Datos demográficos	74
4.2 Resultados de la percepción de clima organizacional.....	79
4.2.1 Resultados por dimensión.....	79
4.2.2 Resultados por dimensión específica	89
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	114
5.1 Gestión del clima organizacional	115
5.2 Dimensiones del clima organizacional.....	116
Referencias.....	127

Índice de tablas

Tabla 1. 1: Ficha Metodológica	20
Tabla 2.1: Nociones Actuales en materia de Clima Organizacional.....	40
Tabla 3. 1: Abreviación de dimensiones.....	61
Tabla 4.1: Sexo de los encuestados.	75
Tabla 4. 2: Resultados por dimensión de acuerdo con Edad.....	81
Tabla 4. 3: Resultados por dimensión de acuerdo con antigüedad.....	83
Tabla 4. 4:Resultados por dimensión de acuerdo a Escolaridad	86
Tabla 4. 5: Resultados por dimensión de acuerdo al departamento.	88
Tabla 4. 6: Resultados – Dimensión estructura (ETR)	91
Tabla 4. 7: Resultados – Dimensión estructura (ETR) por Departamento	92
Tabla 4. 8: Resultados – Dimensión estructura (ETR) por turno.....	95
Tabla 4. 9: Resultados – Dimensión Responsabilidad (RPS)	97
Tabla 4. 10: Resultados – Dimensión Responsabilidad (RPS) por departamento	99
Tabla 4. 11: Resultados – Dimensión Recompensa (RCP).....	101
Tabla 4. 12: Resultados – Dimensión Riesgo (RSG)	104
Tabla 4. 13: Resultados – Dimensión Relaciones (RLS).....	106
Tabla 4. 14: Resultados – Dimensión Apoyo (AP)	108
Tabla 4. 15: Resultados – Dimensión Desempeño (DSP).....	110
Tabla 4. 16: Resultados – Dimensión Conflicto (CNF).....	111
Tabla 4. 17: Resultados – Dimensión Pertenencia (PRT).....	113

Índice de figuras

Figura 2. 1 Enfoques del Clima Organizacional	34
Figura 2. 2: Recompensas no monetarias.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. 1: Sexo de los encuestados	75
Figura 4. 2: Antigüedad de los Encuestados.....	76
Figura 4. 3: Departamento de los Encuestados	77
Figura 4. 4: Escolaridad de los encuestados.....	77
Figura 4. 5: Situación laboral-Económica de los encuestados.....	78
Figura 4. 6: Grafica de Resultados por dimensión a nivel Global.....	80
Figura 4. 7: Resultados por dimensión de acuerdo a rango de edad.....	82
Figura 4. 8: Resultados por dimensión de acuerdo con antigüedad	85
Figura 4. 9: Resultados por dimensión de acuerdo con la Escolaridad.....	87
Figura 4. 10: Resultados por dimensión de acuerdo a departamento	89
Figura 4. 11: Resultados Dimensión de Estructura (ETR).....	92
Figura 4. 12: Resultados - Dimensión de Estructura (ETR) por departamento	93
Figura 4. 13:Resultados Dimensión – Estructura (ETR) por turno	96
Figura 4. 14: Resultados – Dimensión Responsabilidad (RPS)	98
Figura 4.15: Resultados – Dimensión Responsabilidad (RPS) por departamento	100
Figura 4. 16: Resultados – Dimensión Recompensa (RCP)	102
Figura 4. 17: Resultados – Dimensión Recompensa (RCP) por departamento.	103
Figura 4. 18: Resultados – Dimensión Riesgo (RSG)	104
Figura 4. 19: Resultados – Dimensión Riesgo (RSG) por antigüedad	105
Figura 4. 20: Resultados – Dimensión Relaciones (RLS)	107
Figura 4. 21: Resultados – Dimensión Apoyo (AP) 4.21	109
Figura 4. 22: Resultados – Dimensión Desempeño (DSP)	110
Figura 4. 23: Resultados – Dimensión Conflicto (CNF).....	112
Figura 4. 24: Resultados – Dimensión Pertenencia (PRT).....	113

CAPÍTULO I

Introducción

En la actualidad es cada vez más evidente que el éxito o fracaso de las organizaciones depende en gran medida del talento, compromiso y capacidad de su fuerza laboral. Sin embargo, posiblemente igual de importante, o quizá aún más, es la capacidad que posean las empresas de generar un ambiente óptimo para que sus empleados, (quienes son individuos con distintas personalidades, intereses y aptitudes), puedan relacionarse, colaborar y comunicarse efectivamente para el logro de los objetivos organizacionales. Dicho de otra forma, las organizaciones deben impulsar al máximo, el potencial de su capital humano a través de un detallado proceso de gestión basado en un conocimiento profundo de las características de sus empleados, con el propósito de generar estrategias puntuales destinadas al desarrollo integral de su gente y a la mejora continua de la organización misma (Chiavenato, 2017).

La presente investigación: “Análisis del clima organizacional en una empresa manufacturera que produce teja de arcilla en Tecate, Baja California” tiene como propósito examinar la manera en que los trabajadores perciben las condiciones presentes en su contexto laboral; en particular, aquellas características relacionadas a las nueve dimensiones de clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer (1968). Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, apoyo, desempeño, conflicto y pertenencia.

Para ello, se implementa un enfoque metodológico para éste trabajo, donde a través de la aplicación de una encuesta basada en el modelo de Litwin y Stringer (1968)

se recuperan las opiniones de los trabajadores de la empresa, a la cual para fines de mantener su anonimidad en el presente proyecto de investigación se le denominará TEARSA (Teja de Arcilla Sociedad Anónima) con miras a identificar las fortalezas, así como áreas de oportunidad de su clima organizacional, brindando la oportunidad de ofrecer algunas recomendaciones puntuales que permitan a la gerencia de la empresa objeto de estudio, establecer un curso de acción propicio que lleve a su mejor desempeño.

1.1 Planteamiento del problema.

La comprensión de los fenómenos individuales, colectivos y organizacionales que se presentan hacia el interior de las empresas les permite a éstas tomar acciones decisivas en la corrección de cualquier problema que impida su competitividad en el mercado nacional y global (Robbins y Judge, 2013). Es bien sabido que existe una aguerriada competencia entre las empresas por asegurar la incorporación del talento humano de la más alta calidad a su fuerza laboral; por ende, se vuelve prioritario generar estrategias que permitan a la empresa buscar una óptima gestión de sus recursos humanos a través de procesos concienzudos y bien fundamentados. Lograr este cometido puede llegar a ser la diferencia entre las organizaciones que trascienden y aquellas que rápidamente quedan en el olvido (Chiavenato, 2017).

Es muy importante para los directivos de cualquier empresa conocer lo que percibe su personal, enfatizando el del área operativa sobre los distintos aspectos de su experiencia personal como empleado, de su satisfacción laboral y de las características de su ambiente de trabajo. Particularmente desde una visión integral que sea capaz de

documentar dichos fenómenos entrelazados, considerando diversas aristas que los conforman; las cuales van desde las exigencias relacionadas al puesto de trabajo del empleado, nivel de orden en el trabajo, prioridad de las distintas actividades en las que se desenvuelve, reconocimiento de sus capacidades, retribución a logros, facilidades prestadas al trabajo en equipo, cooperación dentro de la organización, fomento a la iniciativa y autonomía de los colaboradores, tolerancia al fracaso, maneras en que se promueve la disciplina, hasta finalmente la corrección de áreas de oportunidad (Brito, 2018).

En este sentido, el concepto de “clima organizacional” toma gran importancia dentro de varias disciplinas científicas, particularmente en administración, psicología, sociología, entre otras; así como dentro de los procesos de consultoría para la gestión del cambio organizacional y mejora continua de las empresas (Robbins y Judge, 2013). Su análisis permite descubrir las relaciones que existen entre la percepción de los miembros de una organización y los procesos administrativos tangibles y estructurales de la misma. García, (2009).

En México cada vez más empresas se interesan por este concepto, buscando comprenderlo mejor para generar acciones y estrategias por medio de las cuales puedan mejorar el ambiente de trabajo que existen en su interior (Uribe, 2014; Restrepo, 2016).

Sumado a esta tendencia, el interés por la construcción de una atmosfera laboral balanceada se ha vuelto aún más trascendental en nuestro país en los últimos años con la publicación de la norma oficial mexicana NOM-035-STPS-2018, la cual de acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) solicita a las empresas analizar los factores de riesgo psicosocial de sus trabajadores, así como garantizar que se estén tomando todas

las medidas necesarias para que el ambiente laboral sea favorable y no cause daños al personal (DOF, 2018; STPS, 2018).

En el marco de dicho contexto la presente investigación tiene como objetivo el analizar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional en empresa manufacturera de Teja de Arcilla En Tecate, Baja California.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional en relación con las dimensiones del modelo planteado por Litwin y Stringer, para identificar las características sociodemográficas del personal de la empresa, así como las fortalezas y áreas de oportunidad que presenta la empresa manufacturera de Teja de Arcilla en Tecate, Baja California.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las caracterizas sociodemográficas del personal de la empresa TEARSA.
2. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Estructura.
3. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Responsabilidad.

4. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Recompensa.
5. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Riesgo.
6. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Relaciones.
7. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Apoyo.
8. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Desempeño.
9. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Conflicto.
10. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Pertenencia.
11. Identificar las fortalezas, y áreas de oportunidad que presenta la empresa TEARSA en su clima organizacional.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las características sociodemográficas del personal de la empresa TEARSA?
2. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Estructura?

3. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Responsabilidad?
4. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Recompensa?
5. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Riesgo?
6. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Relaciones?
7. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Apoyo?
8. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Desempeño?
9. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Conflicto?
10. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Pertenencia?
11. ¿Qué fortalezas y áreas de oportunidad presenta la empresa TEARSA en su clima organizacional?

1.3 Hipótesis general

Los empleados de la empresa TEARSA perciben un clima organizacional con fortalezas, pero es factible que puedan existir áreas de oportunidad en relación con las dimensiones de Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Relaciones, Apoyo, Desempeño, Conflicto y Pertenencia.

1.3 Justificación.

La presente investigación se justificación bajo los siguientes criterios:

- Valor práctico: Por el momento no existe un mecanismo formal mediante el cual se puedan tomar decisiones certeras en torno a la gestión de recursos humanos dentro de la empresa TEARSA. La información generada sobre la percepción del personal de la organización permitirá a los directivos de la misma establecer estrategias puntuales para optimizar la gestión de su clima organizacional.
- Aportación teórica: La investigación contribuirá al robustecimiento del cuerpo de conocimientos académicos en materia de clima organizacional, a través de la recopilación, sistematización, análisis y publicación de datos provenientes de una investigación empírica en la empresa TEARSA, la cual constituye un caso de estudio.
- Justificación metodológica: El modelo que sustenta la recopilación de datos, es válido y confiable, constituyendo uno de los instrumentos más utilizados dentro de los estudios de clima organizacional (Brunet, 2017). El instrumento seleccionado ha sido ajustado a las características locales; su aplicación para diagnosticar el clima organizacional, particularmente en casos de estudio, del sector manufacturero de la región y de nuestro país.

- Beneficio para la toma de decisiones de la empresa TEARSA: Obtener los resultados sobre el estado actual del clima organizacional en sus dimensiones de: Estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, apoyo, desempeño, conflicto y pertenencia, mismos que servirán para que la empresa obtenga un punto de partida, con información confiable para elaborar un plan de acción logrando con ello mejorar su clima organizacional. Y además cumplir con los requerimientos gubernamentales con respecto a la NOM-035.

1.4 Ficha Metodológica

De acuerdo con los objetivos del presente proyecto, se ha estructurado una investigación (Tabla 1.1) de tipo descriptivo, de corte transversal, dentro de la cual se espera contar con resultados que sean aplicables a la empresa que sirvió como objeto de estudio, con el fin de ofrecer recomendaciones concretas para la mejora del clima organizacional de la misma partir de identificar las fortalezas y áreas de oportunidad que presenta la empresa manufacturera de Teja de Arcilla en Tecate, Baja California.

Tabla 1. 1: Ficha Metodológica

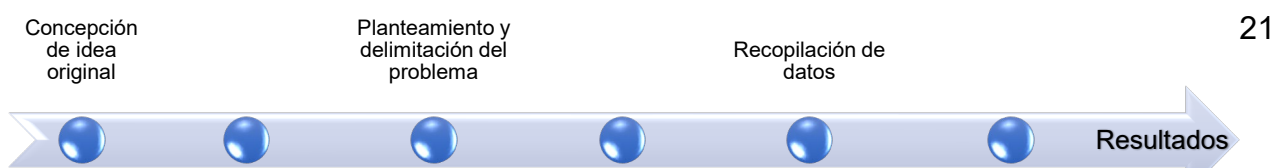
Ficha Metodológica

Disciplina de estudio:	Ciencias Administrativas.
Área de conocimiento:	Administración de recursos humanos
Especialidad:	Desarrollo organizacional.
Objeto de estudio:	Empresa Maquiladora TEARSA
Sujeto de estudio:	Empleados de la empresa TEARSA
Problema abordado:	Evaluación de Clima Organizacional
Finalidad:	Medir la percepción del clima Organizacional en Empresa TEARSA.
Tipo de Investigación:	Cuantitativo/Transversal (Hernández, et al, 2014).
Modelo Aplicado:	Litwin y Stringer (1968).
Herramientas aplicadas:	Cuantitativa: Cuestionario (Litwin y Stringer, 1968).
Autor:	Victoria Pardo Rodríguez
Director:	Lourdes Evelyn Apodaca del Angel

Fuente: Elaboración propia

Las fases que se llevaron a cabo como parte del diseño, implementación y finalización de la investigación (Figura 1.1) fueron las siguientes: a) concepción de idea original y selección final del tema a investigar; b) planteamiento y delimitación del problema; c) investigación de fuentes de referencia; d) elaboración del marco referencial; e) definición del diseño metodológico (incluyendo la determinación de la muestra, población, sitio de investigación, instrumentos, procedimientos y métodos de tratamiento, así como la determinación del análisis de datos); f) recopilación de información primaria, con datos en campo; g) documentación y sistematización de la información resultante de la fase empírica; h) análisis de resultados; y, por último, i) elaboración del reporte de resultados.

Figura 1.1: Diagrama Fases del Estudio



1.5 Alcances y limitantes de la investigación

La presente investigación se avocó a analizar las percepciones de Clima Organizacional del personal de los distintos departamentos de la empresa TEARSA, que incluye a los empleados de las áreas de producción, administración y supervisores de una empresa de la ciudad de Tecate Baja California desarrollado durante el periodo de agosto de 2018 a junio de 2020.

Limitaciones

El estudio no incluye la fase de implementación, ni de desarrollo de estrategias a implementar, solo se presentan resultados del análisis de clima organizacional para que sean considerados como punto de partida por la administración actual.

1.6 Organización del documento

Este documento es resultado de dicha investigación y se encuentra estructurado en cinco capítulos. En el capítulo 1 se presenta la información general que permite

identificar el planteamiento del problema de investigación, incluyendo su objeto de estudio, así como su abordaje desde el análisis del clima organizacional. El capítulo 2 contiene el marco referencial, el cual describe las principales corrientes de pensamiento, teorías y definiciones que dan sustento conceptual a esta investigación. El capítulo 3 describe la metodología utilizada y los instrumentos de recolección de la información. En el capítulo 4 se exponen los datos e información resultantes del trabajo de campo, presentados mediante una descripción detallada, gráficas y análisis estadístico de los mismos. El capítulo 5 está compuesto por las conclusiones, así como las recomendaciones surgidas a partir del trabajo de investigación.

1.7 Organización de la empresa TEARSA.

La empresa objeto de estudio inició operaciones en el año 1993, con tan solo 10 empleados, dedicándose a la producción de Teja de arcilla, posteriormente fueron incrementado la cantidad de tejas producidas por día, lo cual generó la necesidad de obtener equipo semiautomatizado. Al llegar a los 10 años de existencia se abrió una segunda planta dedicada únicamente a la manufactura, dejando la primer planta como almacén y oficinas administrativas siendo el objetivo principal que la segunda tuviera un espacio mayor para proceder a almacenar los insumos, materias primas y en donde se instaló equipo semiautomatizado. En la segunda, ubicación situada en la carretera Tecate-Tijuana, se instalaron equipos para aumentar la producción de teja de arcilla, aunque se conserva la producción manual para las actividades de línea artesanal, ya que ésta es la que da el sello artístico que distingue a TEARSA.

Los clientes más importantes de TEARSA se encuentran en Estados Unidos, el 95 % de la producción se exporta a este país y solo un 5 % se envía a Chile. La organización fue creciendo, teniendo que hacer ajustes administrativos y en el año de 1998, fue muy importante la consolidación de los sistemas de administración y control, los propósitos de crecimiento demandaron sistemas operativos más efectivos y al mismo tiempo se hizo necesario contar con políticas y métodos de seguimiento, evaluación y control para el beneficio y desarrollo ordenado de la empresa.

Actualmente la empresa TEARSA cuenta con 88 empleados y la alta dirección tiene la visión de seguir creciendo e importando su producto, por esto se considera importante conocer el estado actual de su clima organizacional, Identificar las fortalezas, así como áreas de oportunidad para la elaboración de un plan de mejora y estar en cumplimiento con las regulaciones mexicanas.

La empresa TEARSA se encuentra interesada en encontrar estrategias que le permitan mejorar la comunicación, cooperación y arraigo de sus trabajadores, para que estos elementos se vean reflejados en un ambiente de trabajo positivo que impulse una mayor productividad. A través del acercamiento con los representantes de TEARSA se identificó la conveniencia de recoger la percepción existente que tienen los trabajadores de dicha empresa en términos del clima organizacional, para determinar si era necesario reforzarlo en algunas de sus áreas. En la figura 1.2 se observa cómo se dividen los diversos departamentos de la empresa.

Cabe mencionar que a través de las pláticas informales y entrevistas no estructuradas que se dieron con los representantes de la empresa, se pudo detectar que no se cuenta en la actualidad, con una estrategia formal o un programa específico puesto

en marcha que permita conocer de manera ordenada y sistematizada la forma de sentir del personal en cuanto a su percepción del ambiente organizacional que existe.

Sin estos mecanismos formales, es complicado tomar decisiones eficaces y objetivos destinados a corregir cualquier problemática que se presente en este sentido. Esta ausencia convierte a la presente investigación en una herramienta valiosa para que TEARSA identifique las condiciones actuales de su clima organizacional, que le permitan desarrollar estrategias puntuales para su optimización, a partir de identificar fortalezas, y áreas de oportunidad que se presentan en su contexto actual.

A continuación, se presentan la misión, visión, organigrama y estructura del proceso productivo de la empresa.

Misión

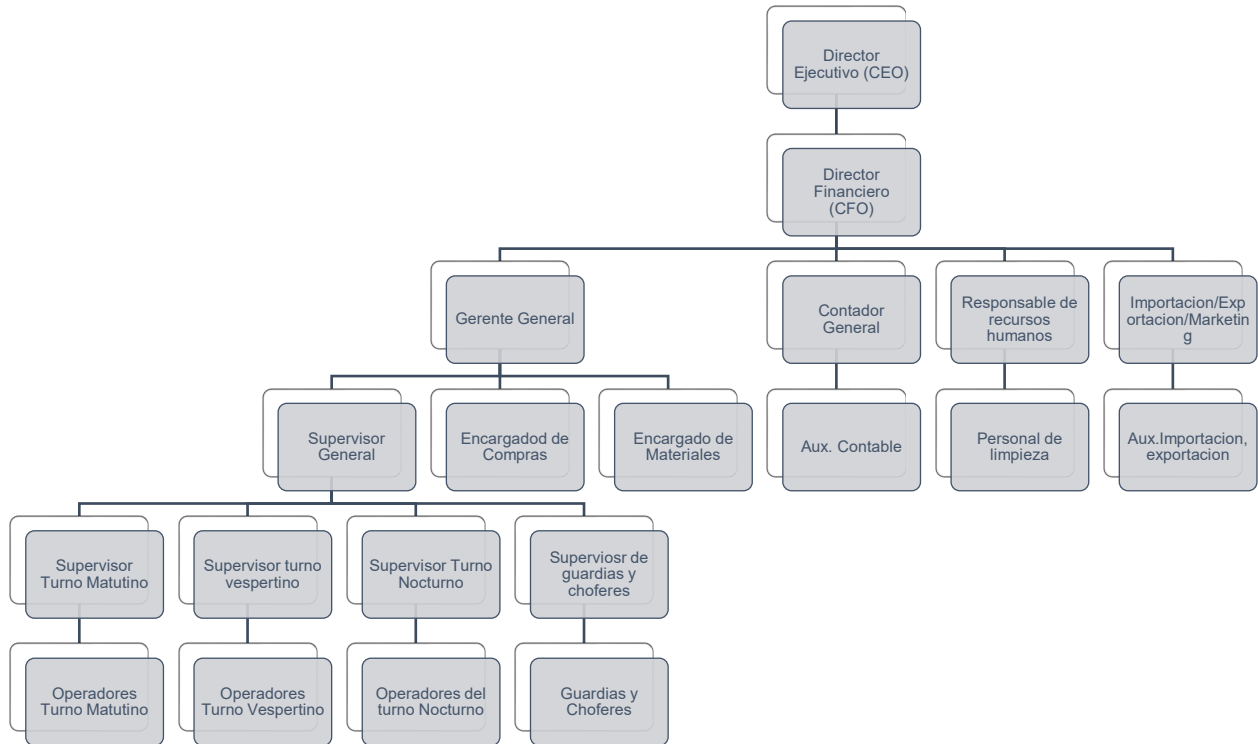
Trabajamos con el firme compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la elaboración y distribución de tejas de arcilla de la más alta calidad, siendo reconocidos por nuestros productos únicos, precios competitivos y excelente servicio al cliente.

Visión

Buscamos ser la empresa más reconocida de México por la elaboración de tejas de arcilla, exportando nuestro producto a todos los rincones del planeta, imprimiendo

nuestro sello en cada una de las piezas y siendo la elección preferida del consumidor nacional e internacional.

Figura 1.2: Organigrama de la empresa TEARSA



Fuente: Elaboración propia partir de información proporcionada por el departamento de recursos humanos.

Figura 1.3: Proceso productivo de la empresa TEARSA



Fuente: Elaboración propia partir de información proporcionada por el departamento de recursos humanos.

La producción actual de la empresa haciende a 45,000 tejas aproximadamente por día, teniendo una variedad de 19 modelos de tejas en diferentes texturas, tamaños y colores, además TEARSA es miembro de asociaciones nacionales dedicadas a crear estándares y formatos para mejorar los documentos en la construcción. Los arquitectos, constructores, contratistas, diseñadores, distribuidores y dueños de casa cuentan con estas aprobaciones para la garantía y el fortalecimiento del producto. Cuenta también con un equipo de ventas para cubrir la distribución en las siguientes áreas de los Estados Unidos: Condado de Orange y San Diego, Los Ángeles, Riverside, San Bernardino, Las Vegas, Arizona, Nuevo México y Florida.

CAPÍTULO II

Marco de referencia.

El análisis sistematizado del clima organizacional (CO) representa un recurso fundamental utilizado por investigadores en las ciencias administrativas para lograr un mejor reconocimiento de los procesos organizativos subyacentes que prevalecen en una empresa, los cuales constituyen a su vez la estructura y el contexto dentro del cual se desenvuelve la experiencia laboral percibida por los empleados (Brunet, 2017).

El clima organizacional ha sido estudiado por múltiples autores a lo largo del tiempo, quienes han utilizado diversos modelos teóricos y explicativos para documentar las dimensiones, factores e impactos relacionados a dicho fenómeno (Arano, Escudero y Delfin, 2016). Es importante puntualizar que no existe una sola definición de clima organizacional por lo que es importante conocer la evolución de diversos conceptos clave desarrollados por distintos autores y su evolución a través de los años (Brito, 2018).

Para Saldaña y Torres (2020) el estudio del clima organizacional es fundamental para el desarrollo de la empresa, ya que se encuentra involucrado prácticamente en todos los aspectos de esta; influye de gran manera en el comportamiento y desempeño de sus empleados. Considerando tanto los aspectos individuales clave como la motivación, compromiso, creatividad, actitud, además de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación a nivel empresa, mismos que se ven impactados por lo que su estudio es de gran relevancia, dada su incidencia directa en la calidad y productividad a nivel sistémico.

El estudio efectivo del clima organizacional debe incorporar una perspectiva integral que considere todos los factores que forman parte del funcionamiento de una empresa. Una vez identificados y documentados dichos factores, se puede proceder a utilizar una gran variedad de aproximaciones teóricas e instrumentos de medición con el fin de hacer evidentes las percepciones que tienen el personal sobre las áreas de oportunidad y fortalezas que guarda el clima organizacional dentro de sus lugares de trabajo y así poder contribuir a la mejora de la empresa (Ramos, 2012).

2.1 Norma Oficial Mexicana 035-2018.

Existen múltiples riesgos asociados a lo que sucede dentro de los espacios laborales, tales como ciertas enfermedades, afectaciones y accidentes; los cuales pueden vincularse directamente a las actividades llevadas a cabo dentro del contexto laboral o bien pueden ocurrir propiciados por éste, aunque el efecto o impacto ocurra fuera del lugar de trabajo (Ramírez, 2020). En este sentido, el estrés laboral, como indicador de desequilibrio en el ambiente de trabajo y concepto aglutinador de diversos malestares asociados, ha tomado gran relevancia en la actualidad sobre todo desde la psicología organizacional para buscar comprender de una mejor manera como afecta este factor en el desempeño, tanto individual como colectivo, dentro del sector empresarial (Ramírez, 2020).

Según un estudio realizado por investigadoras de la UNAM Dra. Erika Villavicencio Ayub de la facultad de psicología y la Dra. Gladis Martínez Santiago de la facultad de medicina (2018), el 85% de las empresas en México no propician un balance laboral y personal o familiar entre su personal, es decir, de manera general las empresas no

cuidan debidamente de su talento humano (Clarity Wave, 2019). De acuerdo con el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS, 2020), la tercera parte de la población nacional sufre de algún tipo de afectación negativa debida al estrés laboral. Maldonado (2019), lo que apunta a situaciones como la ardua competencia entre las empresas, crecientes exigencias puestas sobre el personal y presiones económicas como preparando un “caldo de cultivo” perfecto para el desarrollo de “trastornos psicosociales” que afecta ampliamente a los individuos, repercutiendo negativamente sobre la productividad y competitividad de las empresas.

Con base a la situación previamente expuesta y amplios estudios en este orden es que el Gobierno Federal, a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publica en octubre del 2018 la Norma Oficial Mexicana 035-2018 (DOF, 2018). En ella se busca establecer un sistema que permita a las empresas analizar, identificar y corregir desbalances en el ambiente de trabajo, o clima organizacional, que ocasionen impactos negativos en sus recursos humanos, tales como ansiedad, estrés y depresión (Maldonado, 2019). Lo que tiene un alto impacto en el desarrollo organizacional de la empresa.

La NOM-035 requiere a las empresas mexicanas identificar, prevenir y controlar los factores de riesgo psicosocial que puedan provocar trastornos psico-sociales (ansiedad, perdida de sueño o estados graves de estrés, así como promover un entorno (o clima) organizacional favorable dentro de la empresa (DOF, 2018).

El gobierno federal introdujo dicha política pública siguiendo un proceso de tres fases continuas, iniciando con su publicación en el diario oficial de la federación (en octubre del 2018), seguida de una segunda fase de implementación (en octubre del

2019), la cual obliga a las empresas a tomar medidas de prevención y a identificar a colaboradores que hayan pasado por situaciones de extremo estrés; finalmente, una tercera etapa de implementación, en las que las organizaciones deberán analizar propiamente los factores de riesgo psicosocial presentes en el entorno de trabajo, documentarlas detalladamente y definir las medidas y acciones que se tomarán para corregirlas (STPS, 2018).

De acuerdo con Maldonado, (2019) la norma 035 tiene el propósito de generar mejores ambientes de trabajo, propiciando de esta manera el bienestar de los trabajadores a través de mejores condiciones (horarios, turnos y balance laboral/personal). De igual forma, se busca reformular las maneras en las que evalúa, reconoce o refuerza el trabajo y crecimiento profesional de los colaboradores, entendiendo que todas estas condiciones llevan a la creación de un buen entorno o clima en el lugar de trabajo, lo que a su vez reditúa en la prosperidad de la empresa (Ramírez, 2020).

2.2 Estudios previos del clima organizacional.

Las ideas relacionadas a lo que ahora se conoce como clima organizacional han sido analizadas como aspectos fundamentales de las organizaciones por una importante cantidad de autores desde hace varias décadas atrás, y han ido muy de la mano de la evolución de las distintas escuelas de pensamiento administrativo, las cuales han fortalecido el marco conceptual de dicho campo (Arano, et. al, 2016).

Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, el concepto de clima organizacional no siempre estuvo tan delimitado como campo de estudio, tal y como lo

es en la actualidad. A lo largo del tiempo el concepto de clima organizacional ha estado íntimamente ligado con otros conceptos como cultura, motivación, satisfacción laboral y bienestar, lo que se ha manifestado en distintos estudios y teorías que buscan explicar dichos conceptos, buscando desarrollar herramientas para su medición y mejora (Ehrhart, et. al, 2013). En este sentido, Ramos (2012) comenta que el abordaje teórico del concepto de clima organizacional es rico y variado, pudiéndose encontrar en él aproximaciones desde distintas áreas del conocimiento, produciéndose una gran cantidad de estudios y publicaciones al respecto.

Los primeros estudios relacionados al clima organizacional pueden encontrarse desde las décadas de 1920 y 1930. Bustamante-Ubilla, Hernández y Yañez, (2009) remontan los inicios teóricos del clima organizacional a las ideas imputadas a Tolman, quien en 1926 explora estos conceptos en lo referente al diseño de mapas cognitivos definidos por los mismos individuos para darle mayor sentido a su ambiente. Sin embargo, Echeverri y Cruz (2014), indican que, en lo que se refiere más específicamente a las aplicaciones organizacionales del concepto de “clima”, no se pueden trazar las primeras aproximaciones directas de un modelaje teórico formal, en el sentido estricto del concepto moderno, sino hasta Lewin y sus colaboradores, quienes en 1939 son en esencia los que fundan e inician el desarrollo del campo disciplinar y la aplicación metodológica de clima organizacional, a través de su análisis de la “atmosfera social”.

Lewin relacionaba el comportamiento humano individual con su ambiente laboral, no solo con sus características personales sino también con los componentes de la organización; definiéndose a partir de la existencia de una serie de dimensiones que materializaban el clima organizacional de una empresa, entre ellas se pueden mencionar

la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo. Cuando estas características personales se unen a la percepción que cada individuo hace de su mundo laboral y al que pertenece, es que se puede determinar en gran medida como dicho comportamiento individual se relaciona con los procesos y estructura organizacional para impactar positiva o negativamente en el rendimiento y productividad de la empresa (Ramos, 2012).

Por su parte, Luc Brunet (2017), comenta que el concepto de clima organizacional, como tal, es introducido por primera vez dentro del ámbito de la psicología industrial organizacional en la década de los años 60, observándose una gran actividad de investigación durante la década, en la que las investigaciones centraban su estudio de clima organizacional en las cualidades subjetivas del mismo, señalándolo como una atmósfera de trabajo, la cual puede convertirse bajo las condiciones correctas en un clima de apoyo que tiene el potencial de generar un mejor nivel en el rendimiento de los sujetos. A fines de la década, Litwin y Stringer (1968) realizaron un experimento en el cual se concluía que hacia el interior de las organizaciones se presenta la posibilidad de crear diferentes climas en correlación a los estilos de liderazgo presentados por el personal.

Durante las dos siguientes décadas, el concepto de clima organizacional continuó recibiendo un alto grado de tratamiento analítico por académicos y practicantes de las áreas administrativas. Sin embargo, tal como ha sido cierto a lo largo del desarrollo de este campo disciplinario, la explicación teórica de los conceptos relacionados con el clima organizacional no han estado exentos de divergencias conceptuales e incluso discrepancias ideológicas. A partir de las décadas de los 70s y 80s se da un fuerte movimiento hacia la formulación del concepto de clima organizacional en términos

individuales (psicológicos); así como desde perspectivas sociales, también conocido como “molares” (Ehrhart, et. al, 2013).

2.3 Enfoques del clima organizacional

Se puede hablar de una serie de perspectivas teóricas relacionadas al clima organizacional que han sido agrupadas en enfoques según Echeverry y cruz (2014), así como Arano, García (2016), Lynn y Ratcliff, Bustamante-Ubilla,(2018) Hernández y Yáñez (2009) (Figura 2.1). Las cuales se plantean de acuerdo con tres enfoques: a) estructural; b) perceptual; y, c) cultural.

Figura 2. 1: Enfoques del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Acuerdo De acuerdo a Echeverri y Cruz, (2014, p. 186), así como Arano, García (2016), Lynn y Ratcliff, (2018) Bustamante-Ubilla, Hernández y Yáñez (2009)

2.3.1 Enfoque estructural del clima organizacional.

Ha existido desde el inicio en los estudios de clima organizacional la tendencia a privilegiar el análisis de los aspectos materiales y estructurales de las empresas, como estrategia dirigida a comprender lo que ocurre hacia el interior de estas en relación al comportamiento y actitud de sus empleados. De acuerdo a Echeverri y Cruz, (2014, p. 186), así como Arano, García (2016), Lynn y Ratcliff, (2018) Bustamante-Ubilla, Hernández y Yañez (2009) han sido agrupado en enfoques ver figura 2.1 en la que se visualiza la preferencia del clima a través de los lentes estructurales, donde se pone de manifiesto en el énfasis otorgado por los investigadores en lo que ellos determinan como “características organizacionales objetivas, perdurables y medibles propias a cada organización.” De manera que los estudios de diagnóstico desde la perspectiva estructural tienden a enfocarse en aspectos tales como “la seguridad, el acoso, la calidad de la organización, la estructura, el estilo de liderazgo y la toma de decisiones, entre otros.”

De acuerdo a Arano, et al, (2016) el clima organizacional se focalizó en analizar los aspectos de las empresas que estuvieran ligados a la determinación de reglas y normas de convivencia; resaltando de esta manera la burocratización y visión integrada de la empresa.

2.3.2 Enfoque cultural del clima organizacional.

La perspectiva cultural considera varias conceptualizaciones que vinculan, y en muchos casos incluso equiparan, los conceptos de clima organizacional y cultura organizacional. García (2009), menciona que algunos autores consideran ambos conceptos como sinónimos, sobre todo cuando hacen referencia a ellos como el

“carácter” de determinada empresa, o asemejando algo de su “personalidad”; dichos conceptos son realmente términos inseparables ya que por un lado, se les puede vincular en términos de los componentes de tradición, dando lugar a la conformación de una cultura dentro de la empresa; mientras que por el otro, al cambio organizacional, mismos que se complementan y dependen entre sí, ya que aportan a los aspectos de innovación y en última instancia al desarrollo efectivo de la misma.

En este mismo orden de ideas, Echeverri y Cruz (2014), indican que la gran relación entre ambos conceptos obliga a los investigadores del tema a hacerlo desde un enfoque organizativo cultural apoyándose en campos afines como lo son la psicología (industrial/organizacional) y el estudio de recursos humanos. Para los autores, la principal ventaja asociada al abordar el clima organizacional desde esta perspectiva proviene del campo fértil que representa el estudio del contexto sociocultural de la organización con la identificación de las formas en las que los procesos asociativos y simbólicos dan origen, influyen y son influidos por, comportamientos individuales y grupales. Continuando con Echeverri y Cruz (2014), quienes explican que dentro de los principales elementos organizacionales abordados desde la perspectiva sociocultural podemos encontrar la rotación, satisfacción laboral, desempeño, seguridad, satisfacción del cliente, calidad en el servicio y resultados financieros.

2.3.3 Enfoque perceptual del clima organizacional.

Entre los enfoques de clima organizacional también se pueden encontrar modelos conceptuales que intentan explicar dicho fenómeno desde las interpretaciones subjetivas que presentan los actores (ya sea empleados o directivos) pertenecientes a una

organización y quienes se encuentran directamente involucrados en los distintos procesos, interacciones y estructuras existentes dentro de una empresa. Según Echeverri y Cruz (2014, p.185), estos modelos “estudian el proceso desde la determinación de las diferentes variables asociadas a la percepción del mismo, coligadas a valores, actitudes, normas y sentimientos que las personas perciben en su organización, traduciéndose en pautas de comportamientos individuales y grupales.”

Bustamante-Ubilla, Hernández y Yañez, (2009), dan cuenta de dichas relaciones individuo-grupo-contexto, al mencionar que el análisis de las diversas manifestaciones perceptuales de clima organizacional, denominadas en este caso como “representaciones cognitivas” del individuo, ofrecen la oportunidad de examinar a profundidad la influencia que tienen las fuerzas estructurales y sociales externas sobre los comportamientos individuales dentro de un contexto determinado. Estos constructos están íntimamente relacionados a los eventos situacionales a los que cada individuo se encuentra relativamente cercano. Para los autores, estos eventos expresan y dan cuenta de lo que significa cada situación en términos psicológicos para el sujeto. Sin embargo, es importante remarcar que el enfoque perceptual del clima organizacional no sólo se concentra en lo que sucede a nivel individual y personal.

Dicho enfoque permite correlacionar la percepción individual del clima organizacional con la manifestación concreta y susceptible a análisis empírico de la estructura organizacional; de manera que pueda hacerse evidente como uno constituye al otro, y viceversa. Por un lado, el clima organizacional se construye a partir de las descripciones que los sujetos desarrollan sobre los distintos procedimientos, actividades y situaciones que se presentan dentro del ambiente laboral; pero al mismo tiempo, la

percepción que tienen los miembros de una organización da lugar a determinados aspectos de la estructura y cultura organizacional con las características particulares de la empresa que le permiten diferenciarse de otras en el mercado (Brito, 2018).

Por estas razones, el enfoque perceptual del estudio de clima organizacional, por su profundidad y visión sistémica que analiza la relación de múltiples elementos simultáneamente, ofrece una de las mejores oportunidades para no sólo comprender la realidad que se vive hacia el interior de las organizaciones, si no el poder incidir en el comportamiento y desarrollo organizacional de las mismas. Sin embargo, esta complejidad también ofrece retos en su análisis, por tanto, debe ser abordada desde un marco conceptual y metodológico bien estructurado; sobre todo uno que permita comprender las particularidades muy concretas del contexto del lugar de estudio y a las subjetividades, experiencias y simbolismos muy específicos de las personas involucradas en la investigación (Bustamante-Ubilla, et al, 2009).

Lynn y Ratcliff, (2018) comentan que el análisis de clima organizacional desde el punto de vista perceptual, ofrece una explicación de las distintas formas en las que las interacciones sociales y las interpretaciones se ven envueltas y activadas por valores, prejuicios, prioridades, prácticas y procesos compartidos por los grupos sociales involucrados; a su vez, estos conceptos compartidos guían las expectativas de los empleados en cuanto a que comportamientos laborales deberán llevar a cabo y cuáles de ellos serán recompensados por la empresa. En este sentido, las organizaciones deben investigar el clima organizacional desde un enfoque perceptual si es que desean generar una visión integral de la cultura que prevalece dentro del lugar de trabajo para

posteriormente diseñar intervenciones y esfuerzos de mejora con alto potencial de impacto.

2.4 Definiciones de clima organizacional.

Brunet (2017), considera importante matizar la definición de clima organizacional a través de su análisis desde tres modos distintos de abordar o investigar el concepto, o dicho de otra manera tres enfoques de medición, del clima entendido como:

- a) Medida múltiple de los atributos organizacionales;
- b) Medida perceptiva de los atributos individuales;
- c) Medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Para Brunet, (2017) el primer modo de investigación o enfoque analiza al clima desde una perspectiva objetiva, en términos de un grupo de características descriptivas de la organización, entendida como un todo. Desde este enfoque se determina que características permiten a las empresas distinguirse de otras, ya que se consideran como atributos estables que permanecen en el tiempo y son medibles debido a que tienen una influencia notoria sobre el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa u organización (Brunet, 2017).

A diferencia de este primer enfoque, una segunda mirada analítica propuesta por el mismo Brunet (2017), pone énfasis en la relación existente entre las percepciones personales del empleado (valores, actitudes, opiniones) y su grado de satisfacción. Es decir, el segundo enfoque analiza las percepciones de los trabajadores sobre el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Por

ende, esta conceptualización no permite observar ni dar seguimiento al clima de manera estable ni uniforme por tiempo prolongado, ya que la percepción sobre éste puede cambiar en cualquier momento, de acuerdo al estado anímico en el que se encuentren las personas.

Finalmente, si se considera al clima como una medida de percepción sobre las características organizacionales, su enfoque se torna hacia una serie de atributos tal cual son interpretados en el contexto de las unidades laborales, departamentos o incluso la totalidad de la empresa como tal. En este sentido, sigue siendo una medida subjetiva, por lo que ofrece algunas de las desventajas postuladas en el párrafo anterior en cuanto su estabilidad y posibilidad de seguimiento durante periodos prologados; sin embargo, también incorpora algunas otras ventajas, principalmente al dirigir su atención a la organización global, permitiendo hacer una conceptualización complementaria y comparativa del clima tanto de procesos como de la estructura organizacional (Brunet, 2017).

De acuerdo a los autores Ehrhart, Schneider y Macey (2013), uno de los principales logros surgidos a partir de estudios llevados a cabo a lo largo de todos estos años en relación a las condiciones laborales percibidas dentro de los entornos organizacionales, ha sido precisamente el esclarecimiento paulatino de la definición del clima organizacional. Ellos identifican cinco grandes nociones identificadas dentro de la conceptualización más actual de clima organizacional, mismas que se presentan en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Nociones Actuales en materia de Clima Organizacional

Cinco nociones Clave en la definición actual de Clima Organizacional

Noción 1	El clima organizacional surge a través de numerosos mecanismos los cuales incluyen factores como el liderazgo, la comunicación, la capacitación, entre otros. Los mecanismos no constituyen el clima <i>per se</i> , sino más bien las experiencias que se producen a partir de ellos y los significados que se les atribuye.
Noción 2	El clima organizacional es una propiedad colectiva (correspondiente a unidades/ organizaciones) no de individuos; se basa en experiencias y significados compartidos
Noción 3	Las experiencias y significados compartidos surgen de la interacción natural dentro de unidades/organizaciones; el clima se comparte en el curso natural del trabajo y mediante (a partir de) las interacciones que ocurren en el trabajo y sus alrededores.
Noción 4	El clima organizacional no representa una evaluación afectiva del ambiente de trabajo, no es equivalente a la satisfacción, sino más bien es una abstracción descriptiva de las experiencias de las personas en el trabajo y el significado que se les atribuye.
Noción 5	

Fuente: Elaboración propia a partir de Ehrhart, Schneider, y Macey (2013).

Tomando en cuenta estas nociones actuales, Ehrhart, Schneider, y Macey (2013, p. 64) definen al clima organizacional como “el significado compartido que los miembros de la organización atribuyen como los de eventos: políticas, prácticas y procedimientos que experimentan; así como los que son atribuibles a los comportamientos esperados, respaldados y recompensados dentro de la organización.”

Sin embargo, dada la complejidad y riqueza del concepto, es importante incorporar diversos aspectos que dan robustez a la noción de clima organizacional desde la perspectiva de otros autores, a continuación, se menciona algunas.

Wiggins (1970, p. 121), haciendo notar el dinamismo del concepto, menciona que para Gellerman, el clima organizacional era “el patrón de comportamiento que los administradores y el equipo de trabajo aprenden para poder tratar el uno con el otro.” En este sentido, el patrón de percepciones y conductas asociados con la construcción de un clima organizacional no recae solamente en una parte, o departamento, de la organización; si no que sigue un vaivén como sucede con el juego de “pin-pon” en el cual todas las partes que componen el recurso humano de una empresa participan tanto en la creación como en la construcción de las percepciones colectivas. En el sentido propuesto por Gellerman (citado en Wiggins, 1970), cuando los colaboradores aprenden bien unos de otros y aprenden a generar las conductas que mantienen la armonía del grupo, se logra un buen clima organizacional.

Para Arancibia y Marchant (2006, p. 133), el clima organizacional es considerado como un “ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los miembros de una organización.” Es decir, es el contexto dentro del cual se desenlazan las labores cotidianas de la organización, muchas veces apenas perceptible ya que se llega a normalizar en términos de la repetitividad de las tareas y familiaridad de las relaciones.

En este sentido, estudios como el presente trabajo son importantes ya que permiten dar visibilidad a muchos aspectos que pueden llegar a diluirse en el andar diario de los actores involucrados en la creación del clima mismo, constituyen oportunidades muy valiosas para identificar las mejores herramientas y acciones que fortalezcan a las empresas, impactando incluso directamente en sus indicadores de calidad y productividad.

De acuerdo a Litwin y Stringer, este concepto se refería a la “suma de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan dentro de ese contexto y que influyen su motivación y comportamiento” (citados por Bustamante-Ubilla, et al, 2009, p. 04).

2.5 Modelo de Litwin y Stringer

Basándose en el trabajo de la década de 1930, George H. Litwin y Robert A. Stringer, dos integrantes del área de investigación de la Escuela de Graduados de Negocios de la Universidad de Harvard, en Estados Unidos, diseñaron un modelo experimental con el cual buscaban relacionar la presencia de determinados climas organizacionales en función de los estilos de liderazgo encontrados en cada caso (Bustamante-Ubilla, et al, 2009).

En 1968 publican su obra “Motivación and Organizacional Climate” en la que describen los hallazgos de su trabajo científico en torno al Clima Organizacional. Su publicación ha tenido gran influencia en el entendimiento académico del tema y constituye uno de los textos más ampliamente utilizados en el campo de estudio (Forte, 2013).

Con su experimento, similar al de Lewin, buscaban analizar distintos atributos individuales y su relación con varios componentes organizacionales explorando temas interrelacionados como el desempeño, la satisfacción y otros, pero enfocándose de manera particular a la motivación (Bustamante-Ubilla, et al, 2009).

Wiggins, (1970) recapitula los principales resultados del experimento de Litwin y Stringer en cuatro variables; identificando que los autores consideraban que los

administradores de cualquier organización debían considerar los siguientes elementos para gestionar la motivación de sus trabajadores: a) Los motivos y necesidades que los individuos aportan a determinada organización; b) las tareas organizacionales que deben ser desempeñadas; c) el clima que caracteriza a la situación laboral; y, las fortalezas y limitaciones personales del administrador/supervisor del proceso operativo. Litwin y Stringer consideraban estos cuatro elementos como los puntos de apalancamiento a través de los cuales los administradores podían motivar a su personal.

De acuerdo con Riveros y Grimaldo (2017), el modelo de Litwin y Stringer considera al clima organizacional como una manera directa de analizar las repercusiones que tiene el contexto (o ambiente como le llamaban ellos) en la motivación de los miembros de determinada organización. El modelo plantea la posibilidad de medir de manera efectiva y en términos cuantitativos la conducta general de los colaboradores.

Sin embargo, cabe destacar que Litwin y Stringer (1968) argumentaban que las realidades (concretas) de una organización sólo pueden ser comprendidas en función de las percepciones de los miembros de la organización; por lo que era necesario construir una herramienta (cuestionario) apropiado que permitiera a los miembros de una organización reportar sus percepciones del clima organizacional de manera efectiva. En este sentido, Litwin y Stringer desarrollan, en 1968, un instrumento que hace operacional el concepto de clima organizacional y documenta en forma sistemática las opiniones de los colaboradores de la empresa sobre dicho fenómeno. (Forte, 2003).

Cabe destacar que la relación entre componentes procesales e individuales y su entorno estructural dentro del modelo no ocurre en forma unidireccional. Para Litwin y Stringer, las percepciones del clima organizacional también influyen en las decisiones

organizacionales, las cuales a su vez modifican la estructura, mediante de la creación de ciertos tipos de creencias sobre las consecuencias que se materializarían en caso de que determinadas acciones, eventos y situaciones ocurrieran dentro de la empresa (Forte, 2003).

Adicionalmente, Litwin y Stringer (1968) no sólo se encontraban interesados en medir el clima organizacional, sino que buscaban desarrollar una metodología sistemática que pudiera ser replicada por las organizaciones para motivar a los colaboradores que trabajaban en ellas. En este sentido, aunque su experimento buscaba proveer sugerencias prácticas para que los administradores aplicaran el concepto de clima organizacional en situaciones y problemas cotidianos, el modelo de Litwin y Stringer desarrolló también una “teoría sistemática de motivación humana aplicada” (Wiggins, 1970).

2.6 Dimensiones del modelo de Litwin y Stringer.

Dentro del modelo de Litwin y Stringer (1968), se contemplaban nueve dimensiones, las cuales permitían dar cuenta de los atributos con mayor influencia en la percepción de clima organizacional dentro de cualquier empresa. A continuación, se exploran cada una de ellas a detalle.

2.5.1 Dimensión Estructura

En esta dimensión se concentran las propiedades relacionadas con el arreglo, orden y distribución de la normatividad que da soporte a la misión de cada empresa. Se refiere principalmente a las reglas (ya sea explícitas o simbólicas) que son de

conocimiento generalizado entre los colaboradores de una organización. Dentro de la Estructura podemos encontrar, entre varias otras cosas, los reglamentos por escrito, los formalismos, las obligaciones (inferidas o descritas en manuales), los procedimientos (formales o informales), las políticas organizacionales, los ordenamientos jerárquicos, canales de comunicación, líneas de mando, y mecanismos de control y evaluación (Ehrhart, et al, 2013).

Contreras y Matheson, (1984, p. 28), ofrecen una traducción de la descripción original de Litwin y Stringer (1968), definiendo la estructura como “sentimiento de los empleados respecto a las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen, con un énfasis en la estructura formal.”

2.5.2 Dimensión Responsabilidad

Dentro de la dimensión de responsabilidad Litwin y Stringer (1968) resaltan la importancia que tiene la percepción de los miembros de la organización en un sentido autocrítico. Dicho de otra forma, la responsabilidad dentro del clima organizacional considera la medida en que los colaboradores de la empresa sienten el compromiso y presión asociados con las actividades laborales que desempeñan. De la misma forma, a través de las preguntas incorporadas en el instrumento dentro de esta dimensión es posible evidenciar los sentimientos de los encuestados en torno a su capacidad y posibilidad de incorporarse en el proceso formal de toma de decisiones, diseño de su rol de responsabilidades y el potencial percibido de autoevaluación. En resumen, se puede decir que es el sentimiento compartido por los miembros de la organización sobre

su nivel de autonomía en los aspectos decisivos en relación a su trabajo (Sandoval, 2004).

Contreras y Matheson, (1984) mencionan que la responsabilidad puede verse evidenciada dentro del clima organizacional como la percepción por parte de los trabajadores de “ser su propio jefe”, pudiendo tomar la iniciativa y encargarse de decisiones importantes por sí mismos y no estar sujeto a consultar cada paso de su trabajo con sus superiores directos o indirectos. En este sentido, el análisis de dicha dimensión permite dilucidar aspectos muy importantes sobre los procesos de supervisión y capacidad de innovación dentro de una empresa.

La dimensión de responsabilidad guarda una estrecha relación con aspectos como autogestión (autocontrol, autorrealización, autocuidado), la participación, la libertad de expresión y la corresponsabilidad, presentes en un determinado lugar de trabajo (Litwin y Stringer, 1968).

2.5.3 Dimensión Recompensa

Se refiere a la suma de aquellas características sintetizadas a partir de la percepción de los miembros de una organización sobre los mecanismos utilizados por la empresa para retribuir el desempeño mostrado por cada empleado (Sandoval, 2004). En este sentido, es importante remarcar que la retribución puede mostrarse en dos direcciones, positiva o negativamente de acuerdo a lo que la empresa considera como un rendimiento efectivo (generalmente tendiente a cumplir con metas organizacionales definidas (Sandoval, 2004)

Wiggins (1970), menciona que la recompensa no debe confundirse con la remuneración monetaria, ni deben manejarse ambos conceptos como sinónimos; siendo que en muchos casos esta equiparación oculta otros tipos de retribución (tanto positiva como negativa) que pueden llegar a impactar de gran manera al clima organizacional percibido por los empleados. Para Litwin y Stringer (1968), y Contreras y Matheson, (1984, p. 28), la recompensa es el “sentimiento de ser premiado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.”

Es importante puntualizar que la recompensa monetaria no debe ser la única forma en que las empresas retribuyen el esfuerzo mostrado por su equipo de trabajo (Figura 2.2). Para Calcina (2015), las muestras de aprecio, felicitaciones, reconocimiento tácito del esfuerzo constituyen también formas de recompensa y permiten a la empresa mejorar la relación empleado-empleador, afianzando el compromiso del primero haciéndolo sentir una parte integral y valorada del segundo.

2.5.4 Dimensión Riesgo.

De acuerdo a Wiggins (1970), esta dimensión incorpora la percepción compartida por el personal de la empresa en cuanto a la disposición que posee ésta para tomar riesgos en pos de la mejora. De igual forma, se puede mencionar el grado en que la organización promueve y está dispuesta a aceptar riesgos, siempre y cuando provengan de un proceso de sopesar costos y beneficios de tal actividad (Calcina, 2015). Contreras y Matheson, (1984, p. 29) traducen la definición original de riesgo como “el sentido de riesgo y de desafío en el trabajo de la organización. Haciendo énfasis en tomar riesgos calculados.”

Cabe mencionar que el clima de aceptación de errores, dentro del cual se pueden tomar riesgos sin temer necesariamente a la repercusión, debe permear en todos los departamentos y áreas de trabajo de la empresa. Sólo de esta manera se puede aspirar a crear procesos sostenidos y generalizados de innovación hacia el interior de la empresa (Ehrhart, et al., 2013).

Litwin y Stringer (1968), comentan que los integrantes de un equipo de trabajo que generalmente tienen mayores necesidades de relacionarse y pertenecer a un grupo social tienden a tomar menos riesgos o riesgos más moderados.

Por esta razón es importante que las organizaciones vinculen los procesos de toma de riesgos con motivantes al logro en lugar de sancionar el fracaso. Aquellas empresas que no permiten tomar riesgos, o que castigan los intentos de innovación fallidos, se encuentran sistemáticamente debilitando las conductas asociadas a la superación de retos, a la motivación y a la mejora continua, produciendo un estancamiento para el negocio y un clima de frustración y desmotivación para los empleados (Calcina, 2015).

2.5.5 Dimensión Relaciones Sociales.

Las buenas relaciones sociales constituyen la base de toda organización efectiva. Ehrhart, et al., (2013) describen que para Litwin y Stringer (1968) era prioritario que a través de la aplicación de su instrumento se lograra motivar a cada empleado que participara en el experimento para reflexionar su posición dentro de la empresa y las formas en las que ésta se vinculaba al resto de la organización; no desde el enfoque

jerárquico de los puestos de trabajo, sino desde las relaciones armónicas que permitían un trabajo efectivo.

De acuerdo a Sandoval (2004), esta dimensión se refiere en forma específica a la perspectiva que tienen los recursos humanos de la institución sobre el grado en que ésta presenta armonía, amabilidad, apertura y calidez entre los miembros del equipo de trabajo, lo cual incluye el trato dado entre jefes y subordinados. Calcina (2015) agrega que se debe puntualizar la gran importancia que guardan las relaciones interpersonales dentro de la empresa en términos del logro efectivo de sus planes y metas organizacionales. Para la autora, la creación o solapamiento de un clima hostil e intranquilo entre trabajadores se convierte rápidamente en una carga que interfiere de gran manera en su proceso de trabajo y por tanto en su rendimiento laboral. A manera de resumen, Litwin y Stringer (1968) definían la dimensión de relaciones como “calidez”, que consistía en una buena confraternidad general con un énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.

2.5.6 Dimensión Apoyo

Litwin y Stringer (1968) se refieren a la dimensión de apoyo como “la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.” Casina (2015) comenta que la gerencia debe procurar aumentar la confianza en los miembros del equipo de trabajo, alentándolos a enfrentar sus miedos, ofreciéndoles ayuda directa o estableciendo mecanismos claros y efectivos para que existan acciones de soporte entre pares, en especial durante tareas o situaciones difíciles.

2.5.7 Dimensión Desempeño

Esta dimensión describe las formas en que los miembros de una organización perciben las formas o mecanismos mediante los cuales la empresa mide o determina el rendimiento individual y colectivo resultante del proceso laboral (Sandoval 2004). En este sentido, debe siempre haber total transparencia y claridad sobre las formas en las que el empleador evalúa el cumplimiento de metas, objetivos y avances relacionados a la descripción de puesto y de actividades de cada individuo; quedando como primer paso la determinación de las medidas o indicadores de desempeño para cada proceso dentro de la organización (Calcina, 2015).

La relación entre el nivel de expectativa, es decir las exigencias puestas sobre una persona pueden estar en conflicto con las capacidades de una persona. Lo contrario también puede suceder, que un miembro del equipo de trabajo se encuentre desmotivado por no sentir que está desarrollando el máximo de sus capacidades o que su esfuerzo no está siendo suficientemente reconocido. En este sentido, la gerencia debe conocer a profundidad a su equipo de trabajo para identificar que personas pueden ser motivadas con altas exigencias y cuales prefieren acatarse a estándares más bajos (Calcina, 2015).

2.5.8 Dimensión Conflicto.

En toda organización se encuentra presente el conflicto y es menester de cada una propiciar espacios de diálogo y cooperación que permitan a los miembros del equipo de trabajo expresar sus opiniones sintiéndose respetados y en una atmosfera de seguridad e igualdad (Chiavenato, 2017). Calcina (2015) comenta que las empresas

deben crear un clima organizacional en el cual los empleados puedan discutir y resolver sus diferencias, sin importar su estatus en la empresa (jerarquía, antigüedad, educación, etc.) siempre con el afán de solucionar los problemas que se presenten por el bien común de la organización.

En este sentido, Sandoval (2004) remarca que dentro del modelo de Litwin y Stringer la dimensión de conflicto puede entenderse como la confianza que los empleados tienen en que las características del clima organizacional prevalente en su empresa permitan a ésta asimilar sin perjuicio las diferencias de opiniones.

2.5.9 Dimensión Pertenencia

De acuerdo con Wiggins (1970), la dimensión de pertenencia del clima organizacional guarda una particular importancia para Litwin y Stringer ya que se conectaba con la identidad misma, o dicho de otra forma por la esencia de empresa caracterizada por ellos como “personalidad” o “carácter”. La pertenencia es la percepción que tienen los empleados sobre su participación como elemento clave de la empresa, sentirse valioso ante los ojos de la organización; el sentimiento que las metas individuales se compaginan armónicamente con los objetivos de la organización (Litwin y Stringer, 1968).

La dimensión de identidad puede calificarse como el sentirse “en casa” en la empresa, tanto así que el empleado siente satisfacción de ser parte del grupo, ya que propicia el sentimiento de seguridad y bienestar. Es un círculo virtuoso en el que su aceptación y reconocimiento como miembro valioso de un equipo de trabajo aumenta su sentido de valor (autoestima), llevando a buscar fortalecer aún más su integración en el

grupo, a continuar siguiendo más detalladamente sus normas de convivencia, a adoptar cada vez más su cultura y a estar dispuesto a defender los valores organizacionales de una manera más férrea ante cualquiera (Ehrhart, et al., 2013).

El sentido de pertenencia viene con un alto grado de identificación, que se ve traducido en lealtad de los empleados hacia la organización, mostrando mayor compromiso y dando lo mejor de sí con el propósito de alcanzar el éxito a nivel individual, pero también para la organización. Sin embargo, es importante destacar la fragilidad de estos lazos simbólicos, ya que en el momento que el empleado deja de encontrar satisfacción en la pertenencia a un grupo u organización, ya sea por motivaciones internas o estímulos externos, con razones justificadas o imaginadas, éste puede sentir que se encuentra en “el lugar equivocado” y proceder a aislarse, bajar su nivel de productividad o dejar la empresa por completo (Sandoval, 2004).

Entender las implicaciones de cada dimensión, es lo que dará elementos para mejorar el clima organizacional de las empresas.

CAPÍTULO III

3. Metodología.

En este capítulo se describen los métodos e instrumentos utilizados en la presente investigación. El cual tiene como propósito analizar el Clima Organizacional de la empresa TEARSA de la ciudad de Tecate, Baja California, a partir de las percepciones compartidas por sus trabajadores en un cuestionario con la escala de Liker de 5 puntos. Para lograr esto fue preciso tomar una serie de pasos que a continuación se desglosan

- a) identificar las dimensiones del clima organizacional;
- b) definir las variables representativas del clima organizacional relevantes para la organización a investigar; y,
- c) determinar un instrumento de medición que permitiese reunir información de la percepción de los trabajadores.

La organización analizada en la presente investigación se encuentra ubicada en la ciudad de Tecate, Baja California. Cuenta con 88 trabajadores agrupados en las siguientes categorías: administrativos, operadores y supervisores. A continuación, se presentan los principales componentes y procedimientos metodológicos que fueron incorporados a la investigación.

Se evaluaron las nueve dimensiones del clima organizacional propuestas por sus creadores Litwin y Stringer (1968). La nomenclatura utilizada para identificar cada una (Tabla 3.1) es la siguiente: 1) estructura (ETR); 2) responsabilidad (RPS); 3) recompensa (RCP); 4) riesgo (RSG); 5) relaciones (RLS); 6) apoyo (AP); 7) desempeño (DSP); 8) conflicto (CFT) y, 9) pertenencia (PRT).

3.1 Enfoque de investigación.

Se utiliza el método cuantitativo dentro de la investigación, ya que de acuerdo con Valerino, Yáber y Cemborain. (2010) El enfoque cuantitativo en la investigación, consiste en: explicar los fenómenos interpretar y documentar los resultados como expresiones numéricas. Según Bernal (2010, p.60), el enfoque metodológico de orden cuantitativo “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de

postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva, para después generalizar y normalizar resultados.”

Objetivos

Los objetivos de esta investigación son:

Objetivo general

Analizar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional en relación con las dimensiones del modelo planteado por de Litwin y Stringer , para identificar las características sociodemográficas del personal de la empresa, así como las fortalezas y áreas de oportunidad que presenta la empresa manufacturera de Teja de Arcilla en Tecate, Baja California.

Objetivos específicos

1. Identificar las caracterizas sociodemográficas del personal de la empresa TEARSA.
2. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Estructura.
3. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Responsabilidad.
4. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Recompensa.
5. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Riesgo.

6. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Relaciones.
7. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Apoyo.
8. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Desempeño.
9. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Conflicto.
10. Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Pertenencia.
11. Identificar las fortalezas, y áreas de oportunidad que presenta la empresa TEARSA en su clima organizacional.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las características sociodemográficas del personal de la empresa TEARSA?
2. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Estructura?
3. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Responsabilidad?
4. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Recompensa?

5. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Riesgo?
6. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Relaciones?
7. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Apoyo?
8. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Desempeño?
9. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Conflicto?
10. ¿Cuál es la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Pertenencia?
11. ¿Qué fortalezas y áreas de oportunidad presenta la empresa TEARSA en su clima organizacional?

Hipótesis

Hernández, Fernández y Baptista,(2014), consideran que las Hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones y que estas pueden ser generales o específicas.

La Hipótesis general para este trabajo es:

Los empleados de la empresa TEARSA perciben un clima organizacional con fortalezas, pero es factible que puedan existir áreas de oportunidad en relación con las

dimensiones de Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Relaciones, Apoyo, Desempeño, Conflicto y Pertenencia.

3.1.1 Alcance de investigación.

La presente es una investigación de carácter descriptivo que analiza e interpreta sistemáticamente las características del fenómeno del Clima Organizacional. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2014), el investigador busca describir el objeto de estudio en cuestión en una manera específica, intentando comunicar lo más detalladamente posible de las propiedades o características del fenómeno que se desea someter a análisis. Adicionalmente, como menciona Bernal (2010), generalmente este tipo de investigaciones se enfocan al análisis de una muestra tomada a partir de un universo poblacional. En este sentido y más concretamente, la presente investigación, desarrollada durante el periodo de agosto de 2018 a junio de 2020, analiza el clima organizacional que existe en un caso, la empresa manufacturera de teja de arcilla TEARSA, a partir de la percepción que guarda el personal que labora en las de las áreas de producción, administración y supervisores. Cabe mencionar que no se incluyen en la presente investigación la ejecución de estrategias puntuales, solamente se ofrecen recomendaciones de atención a la gerencia con base a los resultados de percepción obtenidos.

3.1.2 Momento de recolección de datos.

Dentro de las investigaciones transeccionales o transversales la recolección de datos se realiza durante un momento específico, dentro de un tiempo único, como si se

tratara de tomar una fotografía de lo que sucede en un lugar, espacio de tiempo y situación determinados (Hernández, et al. 2014). En este sentido, se considera que la presente investigación es de tipo transversal, ya que como lo mencionan Hernández, et al., (2014, p. 154) “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” Más adelante se describe el procedimiento seguido para la recolección de datos.

3.1.3 Fuente de los datos a analizar.

Los datos recolectados en la empresa TEARSA fueron primarios; esto es, la información se obtuvo a través de la interacción inmediata con las personas que laboran en la organización a investigar. Según Bernal (2010, p. 191) las fuentes primarias de información:

“son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural.”

3.1.4 Grado de control de variables.

Según el grado de control de las variables, esta investigación es determinada como “No experimental”. Esto, debido a que las variables no son manipuladas en forma deliberada (Hernández, et. al, 2014). Se trata de un estudio dentro del cual no se ha llevado a cabo un diseño intencional con el objetivo de modificar las variables con tal de

identificar su impacto sobre otras variables. Dicho de otra manera, se observan los fenómenos en su estado natural (Valerino, et al, 2010).

3.1.5 Propósito de la investigación.

De acuerdo a Hernández, et. al, (2014, p. XXIV), la investigación científica “...cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada).” En este sentido, se considera que la presente investigación es de tipo “aplicada”, debido a que no solamente tiene como objetivo la generación de conocimiento científico, sino que se busca simultáneamente encontrar respuestas que conlleven a atender de manera más afectiva alguna situación concreta (Valerino, et al., 2010). En este caso, se pretende analizar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional en relación con las dimensiones del modelo planteado por de Litwin y Stringer , para identificar las características sociodemográficas del personal de la empresa TEARSA, así como las fortalezas y áreas de oportunidad que presenta la empresa manufacturera de Teja de Arcilla en Tecate, Baja California.

3.2 Técnicas e instrumentos para recolección de datos.

3.2.1 Cuestionario de preguntas cerradas.

Para la recolección de información en TEARSA se realizaron visitas, reuniones, pláticas informales y entrevistas no estructuradas con el personal de la empresa en las que se recogió información para definir el proceso de aplicación del cuestionario para el estudio del clima organizacional bajo el modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla 3. 1: Abreviación de dimensiones

Dimensión	Abreviatura
Estructura	ETR
Responsabilidad	RSP
Recompensa	RCP
Riesgo	RSG
Relaciones	RLS
Apoyo	APY
Desempeño	DSP
Conflicto	CFT
Pertenencia	PTR

Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario contiene una primera sección de “datos generales”, la cual incluye preguntas demográficas tales como género, antigüedad en la empresa TEARSA, lugar de trabajo (edificio), departamento, puesto, grado de escolaridad, y (existencia de) otro trabajo. Adicionalmente, en su segunda fase contiene 52 ítems (Tabla 3.2), las cuales han sido adaptadas de acuerdo a las características de la organización a ser investigada y que responden a cada una de las dimensiones.

Las personas encuestadas dieron sus respuestas, seleccionando entre una de cinco opciones bajo la escala de Likert de cinco puntos (Hernández, et. al, 2014).

La escala del cuestionario aplicado contempló cinco opciones para la respuesta de los sujetos de investigación:

- **Totalmente en desacuerdo.** Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es totalmente falsa.
- **En desacuerdo.** Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es parcialmente falsa.
- **Ni en acuerdo ni en desacuerdo.** Si el encuestado no tiene a privilegiar ni una ni otra opción.
- **De acuerdo.** Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es parcialmente cierta.
- **Totalmente de acuerdo.** Si el encuestado piensa o está convencido que la afirmación es totalmente cierta.

En el estudio participó el personal de la empresa que incluyó a personal administrativo (19%), supervisores (5%), personal de producción (76%), a los cuales se les aplicó una encuesta, mediante un cuestionario autoadministrado. Como escala de medición se emplearon para la respuesta de los sujetos de investigación siendo la escala de likert, de cinco puntos donde (1) corresponde a totalmente en desacuerdo y (5) a totalmente de acuerdo. En total se recolectaron 84 cuestionarios completos, ya que 4 fueron descartados, por inconsistencias en el llenado. La aplicación del instrumento se realizó en el transcurso de junio – agosto 2019.

Tabla 3.2: Instrumento aplicado a la empresa TEARSA

No	Items
1	En mi área de trabajo las actividades están claramente definidas
2	En mi área de trabajo las actividades son lógicas (Son acomodadas según las metas del área).
3	En mi área de trabajo se tiene claro quién da dirección y toma las decisiones.

4	Conozco claramente las políticas de mi organización.
5	Conozco claramente la estructura organizacional de mi empresa.
6	En mi área de trabajo las cosas se hacen sin mucho papeleo
7	Mis ideas o necesidades llegan a las personas adecuadas de forma rápida (Sin mucho tramite o espera)
8	En mi trabajo la organización y planeación de las actividades, favorecen el rendimiento de mi trabajo.
9	En mi área de trabajo se tiene claro a quien reportar.
10	Mi supervisor inmediato muestra interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.
11	En mi área se e confía en juicio de los colaboradores. (No es necesario verificar las cosas 2 veces)
12	Mi supervisor confía en el trabajo que realizo.
13	La gerencia traza planes generales de lo que se debe hacer, del resto cada uno es responsable del trabajo realizado.
14	Mi trabajo sale adelante cuando tomo iniciativa y trato de hacer las cosas por mi mismo.
15	La filosofía de mi empresa enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por ellos mismos.
16	En mi trabajo cuando alguien comete un error asume responsabilidad
17	En mi trabajo personas toman responsabilidad de lo que hacen.
18	En mi trabajo existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor colaborador ascienda (Tenga oportunidad de otros puestos).
19	En mi trabajo los colaboradores son recompensados según su desempeño.
20	Las recompensas e incentivos que recibo en mi organización son mayores que los castigos y críticas
21	En mi trabajo recibo críticas constructivas
22	En mi área existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.
23	En mi trabajo, cuando hago un error no hay una sanción.
24	La filosofía de mi empresa es que a largo plazo se progresa más si se hacen las cosas lentamente pero adecuadamente.
25	En mi trabajo se toman riesgos (Desafíos o decisiones calculadas) en los momentos oportunos.
26	En mi trabajo la toma de decisiones se hace con precaución para lograr la máxima efectividad.
27	En mi trabajo se arriesgan por una buena idea.
28	Entre mis compañeros permanece un ambiente amistoso.
29	Mi trabajo se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
30	Es fácil llegar a conocer o tratar a las personas de mi trabajo.
31	Las personas de mi área tienden a ser calidas y abiertas entre si.
32	Las relaciones entre mi gerencia y el personal son agradables.
33	En mi trabajo las metas de rendimiento son justas y alcanzables.

34	Mi gerencia piensa que todo trabajo puede ser mejorado.
35	En mi trabajo me motivan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.
36	Mi gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien.
37	En mi área, es más importante tener un buen desempeño que llevarse bien con los demás.
38	Mi supervisor y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.
39	La filosofía de mi gerencia se enfatiza en el factor humano (Bienestar del colaborador)
40	Me siento orgulloso de mi desempeño.
41	Cuando cometo un error mi supervisor me da soporte para corregirlo.
42	En mi trabajo, la gerencia habla de mis planes de desarrollo.
43	Las personas dentro de mi área confían verdaderamente uno en el otro.
44	En mi trabajo la expresión de inconformidades es vista de manera positiva (Enfocada en resolver)
45	La actitud de mi gerencia frente a la diferencia de opiniones entre personas es saludable.
46	Mi gerencia promueve las discusiones abiertas y respetuosas entre su personal.
47	Me siento en confianza de decir lo que pienso o expresar mi opinión
48	Lo más importante en mi trabajo, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.
49	En mi trabajo se muestra preocupación por resolver los problemas de los colaboradores
50	Me siento orgulloso de pertenecer mi equipo de trabajo.
51	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.
52	Siento lealtad por esta empresa

Fuente: Ajustado de Litwin y Stringer (1968).

Se incorporaron valoraciones para este trabajo en base a rangos de las medias obtenidas, tomando como base la escala de semaforización, propuesta por Salazar (2014) y Gobierno de estado de Guanajuato (2016), con el objetivo de definir los intervalos dentro de los cuales se evaluarían las fortalezas, áreas de oportunidad y limitaciones o necesidades de atención prioritaria o áreas de atención urgente. La tabla 3.3 muestra los intervalos, de valorización utilizadas como referente en este trabajo, para evaluar la Hipótesis.

Tabla 3.3: Rangos de semaforización

Semáforo de referencia	Rango	Descripción	Valoración para este trabajo
------------------------	-------	-------------	------------------------------

Verde	3.7 a 5	<p>Fortaleza: El aspecto evaluado se encuentra en parámetros favorables, mostrando prácticas satisfactorias. Las cuales incluyen a las valoraciones de: Totalmente de acuerdo y de acuerdo</p> <p>Área de Oportunidad: El aspecto evaluado observa un desarrollo incipiente o limitado que requiere fortalecimiento. Las cuales incluyen a las valoraciones de: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p>	<p>Considerándose como Fortaleza</p> <p>Considerándose como Área de oportunidad</p>
Amarillo	2.4 a 3.6	<p>Debilidad: Condición vulnerable en el aspecto evaluado, con vacíos considerables y deficiencias que requieren atención prioritaria. Las cuales incluyen a las valoraciones de Totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.</p>	<p>Considerándose como Debilidad o área de oportunidad urgente de atender.</p>

Fuente: Elaboración propia con información adaptada a partir de Gobierno del estado de Guanajuato (2016) y Salazar (2011).

Para el análisis de los reactivos de acuerdo a las dimensiones su análisis se presenta en medias.

3.2.2 Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna mediante el cálculo del alfa (α) de Cronbach. La literatura reporta que este índice oscila entre 0 y 1, donde los valores cercanos a 0 significan muy baja confiabilidad mientras que hacia 1 indica confiabilidad elevada; en este trabajo se encontró el coeficiente de confiabilidad para las 9 dimensiones (Tabla 3.4), alcanzando en su conjunto .814 dato que, según Hernández, et al. (2014), podría considerarse como

bueno para su aplicación. Para el análisis de la confiabilidad (α de Cronbach) se utilizó el paquete Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 23 y Excel 2013 para el análisis de frecuencias y estadísticos descriptivos,

Tabla 3.4: Tabla de Confiabilidad (Alpha de Cronbach)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.814	52

Fuente: Elaboración propia:

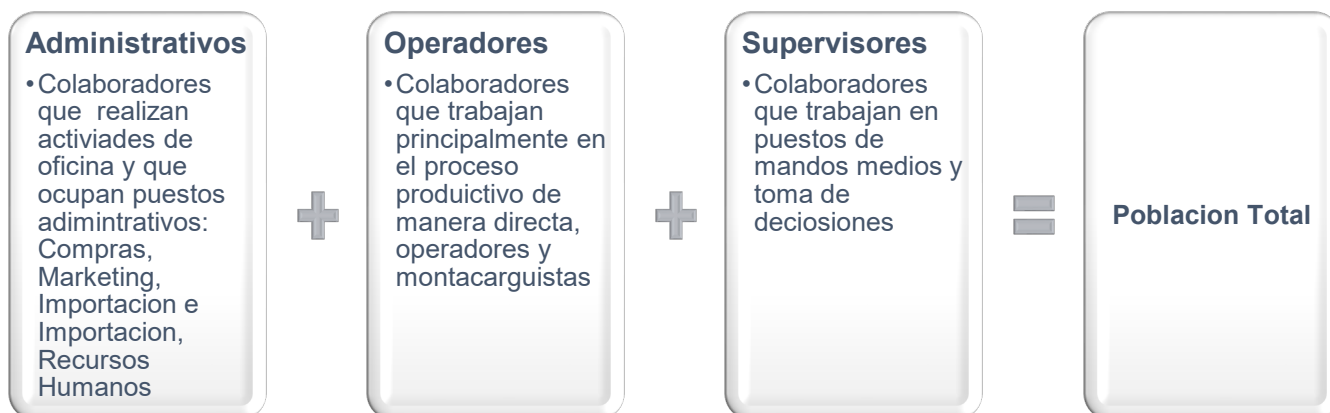
Este análisis permite afirmar que el cuestionario diseñado y aplicado posee las características como para garantizar la adecuada y suficiente confiabilidad para realizar un estudio de las dimensiones del Clima Organizacional en la empresa TEARSA.

3.3 Población

3.3.1 Población.

La población en estudio estuvo conformada por 88 personas, entre operadores, supervisores y administrativos. A continuación, se presenta en la Figura 3.2 la descripción de los grupos por departamento, así como sus principales actividades.

Figura 3.2: Diagrama de colaboradores por grupos de TEARSA



La Tabla 3.6 muestra las proporciones en que está segmentada la población en la empresa TEARSA durante la investigación de acuerdo a su departamento.

La población de estudio estuvo conformada por 88 colaboradores de los cuales se descartaron 4 debido a inconsistencias en el llenado de las encuestas.

Tabla 3.6: Tabla de Porcentajes de operadores según su puesto.

Puesto	No. Colaboradores	Porcentaje
Operadores	64	76%
Supervisores	4	5%
Administrativos	16	19%
Totales	84	100%

Nota: Fuente de elaboración propia.

3.4 Procedimiento.

El estudio del clima organizacional de esta empresa se realizó en las siguientes fases (Figura 3.3):

Figura 3.3 Diagrama de fases del estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Fase I: Presentación.

- Reunión con representantes de la empresa para presentar el interés de realizar la investigación, consistente en un análisis de clima organizacional.

Fase II: Análisis del Clima Organizacional.

- El diagnóstico se realizó a través de:
 - Entrevista abierta no estructurada a representante de la empresa manufacturera de teja arcilla. Enfatizando la importancia del estudio, con los gerentes de RH y producción.
 - Durante la primera reunión se platicó con el representante de recursos humanos con el fin de explicar las ventajas de obtener información sobre la percepción del clima organizacional de la compañía, se mostró el instrumento a utilizar y se agendo la siguiente reunión con el gerente general de la compañía, siendo esta una entrevista informal pero muy productiva ya que el representante de recursos humanos recientemente había asistido a una conferencia que explicaba los lineamientos y estándares para la NOM-035, y el análisis de clima organizacional es el punto de partida para prevenir los riesgos Psicosociales en los trabajadores.
 - Durante la segunda junta se explicó las ventajas y beneficios de la realización del análisis del clima organizacional, se obtuvo información básica sobre la compañía como turnos, horarios, cantidad de empleados, límites, propuestas de ejecución del

proyecto, responsabilidades y compromisos de la empresa, Los resultados de esta segunda reunión fueron muy positivos ya que el gerente general mostro un alto interés por conocer la percepción que los colaboradores de TEARSA tienen de la organización con respecto al clima organizacional, así mismo se agendo la tercera reunión con el personal indirecto y los supervisores de todos los turnos de la compañía.

- Presentación y adaptación del cuestionario de Clima Organizacional. Mismo que se revisó por supervisores y personal administrativo fungiendo como panel de expertos.

En esta tercera reunión se realizaron 5 actividades principales.

1. Reconocimiento de la organización de los procesos administrativos y productivos, recorrido por la organización en colaboración con supervisores y diferentes colaboradores clave de la organización.
2. Explicación extensa con ejemplos sobre las 9 dimensiones a evaluar.
3. Revisión del instrumento a aplicar: con esto se logró obtener la retroalimentación de supervisores respecto al lenguaje usado en el instrumento con lo que se obtuvo el

resultado del ajuste de algunas palabras para ítems específicos.

4. Se definieron horarios para cada turno y equipo de soporte de para la aplicación del instrumento.
 5. Se explico al personal de soporte la importancia de la aplicación del clima organizacional y un punto importante para evitar especulación es que todos los colaboradores supieran que se haría un análisis de clima organizacional y que la única intención era recabar información para hacer un plan de mejora que beneficiara a estos mismos.
- Diseño de logística para la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional.
 - Aplicación del cuestionario de Clima Organizacional a todos los trabajadores de forma individual y anónima.

En la cuarta reunión se realizó la aplicación del instrumento, los colaboradores de TEARSA fueron llamados al área de comedor ya que en este existe el espacio necesario para que los cobradores pudieran contestar cómodamente el cuestionario, la aplicación del instrumento se llevó en 2 etapas:

- Primera Etapa: Explicaba las razones del análisis y el beneficio que les traería contestar de manera honesta.

- Segunda Etapa: Explicaba la manera en la que se contestaría el cuestionario instrucciones generales y específicas.

Se hicieron 3 grupos: 1 por cada turno (Matutino, Vespertino y Nocturno) estos a su vez se dividieron nuevamente en 3 grupos. Para la aplicación del instrumento se utilizaron más de 3 horas por cada turno, donde el supervisor general de la planta y el supervisor del turno, así como representantes de recursos humanos estuvieron apoyando, estos últimos, apoyaron en la aplicación del instrumento ya que asistieron dando soporte.

Los grupos se dividieron de la siguiente manera:

- Colaboradores que querían contestar la encuesta por ellos mismos a su propio ritmo.
- Colaboradores que querían contestar con un solo ritmo, es decir la pregunta se leyó en voz alta y se daban algunos ejemplos para que el colaborador entendiera completamente a lo que refería el ítem,
- Colaboradores que tenían algún problema para escuchar, ver o escribir: Estos se atendieron de manera individual en un grupo más reducido explicando ítem por ítem y dando el tiempo que el colaborador necesitara para poder concluir el instrumento.

Cabe mencionar que para el personal administrativo el instrumento fue contestado de manera electrónica por medio de Google forms.

Fase III: Análisis de los resultados.

- Los resultados cuantitativos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Clima Organizacional fueron vaciados en una matriz y a través del programa Excel 2013, se realizaron gráficos para su mayor comprensión y análisis
- Fase IV: Presentación de Conclusiones y Recomendaciones, los cuales fueron compartidos con la organización.
- Elaborar y presentar el informe de los resultados, conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a la gerencia de la empresa.

3.5 Operacionalización de las variables.

A continuación, se presenta la tabla 3.7 la cual muestra la operacionalización de las variables, correspondiente al cuestionario del modelo de Litwin y Stringer (1968) para la evaluación del clima organizacional:

Tabla 3.7: Cuadro de operacionalización de las variables de clima organizacional.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Analizar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacion al en relación con las dimensiones de clima organizacion al según el modelo de Litwin y Stringer (1968) e Identificar las fortalezas, así como áreas de oportunidad que presenta la empresa manufacturer	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las caracterizas sociodemográficas del personal de la empresa TEARSA. • Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Estructura. • Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Responsabilidad. • Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Recompensa. • Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Riesgo. 	1. Estructura:	Definición de actividades, metas, líneas de mando y políticas.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
			Niveles de Toma de Decisión	
			Burocracia, normatividad y Procedimientos.	
			Estándares de excelencia. (evaluación).	
		2. Responsabilidad	Autonomía e Iniciativa.	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.
			Autogestión (solución de problemas) . Promoción	
			Crítica	
		3. Recompensa	Sanciones/ Castigos.	18, 19, 20, 21, 22, 23
			Incentivos/ Reconocimientos	
		4. Riesgo	Ritmo de trabajo.	24,26, 27, 28
			Audacia.	
			Precaución	

a de Teja de Arcilla en Tecate, Baja California.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Relaciones. • Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Apoyo. • Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Desempeño. • Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Conflicto. • Conocer la percepción que tiene el personal de la empresa TEARSA, en relación con la dimensión de Pertenencia. • Identificar las fortalezas, así como áreas de oportunidad que presenta la empresa TEARSA en su clima organizacional. 	5. Relaciones	Ambiente relajado y agradable.	29, 30, 31, 32, 33
		6. Apoyo	Relaciones cercanas y amistosas.	33
			Relación agradable (Jefes-Subordinados)	
			Exigencia	34, 35, 36, 37, 38,43,44
			Motivación	38,43,44
			Bienestar	
		7. Desempeño	Armonía	
			Autoevaluación	39,40, 41, 42
			Tolerancia al Fracaso	
			Plan de Desarrollo	
	Confianza			
	Colaboración			
	Sentimiento.			
8. Conflicto	Libertad de expresión	45, 46, 47,48, 49, 53		
	Manejo saludable de conflictos	49, 53		
	Fomento al diálogo			
	Toma de decisiones ágil.			
	Trabajo en equipo (vs Individualismo).			
9. Pertenencia	Sentido de pertenencia y Lealtad.	50, 51, 52		

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo

CAPÍTULO IV

4. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicado a 88 empleados de la empresa TEARSA, en torno a las 9 dimensiones de clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer (1968), los cuales se presentan a través de gráficos y una breve descripción de las respuestas para cada una. En la primera sección se muestra la descripción de datos de carácter sociodemográficos, seguidos por la presentación de resultados por dimensión y finalmente, se presenta el análisis descriptivo de las dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, apoyo, desempeño, conflicto y pertenencia.

Como escala de medición se empleó la escala de Likert de cinco puntos donde (1) corresponde a totalmente en desacuerdo y (5) a totalmente de acuerdo, los valores obtenidos se analizan en medias.

4.1 Datos demográficos

El personal que labora en la empresa TEARSA es predominantemente del sexo masculino, tal como se puede observar en la Tabla 4.1 en donde se muestra que representan el 92%.

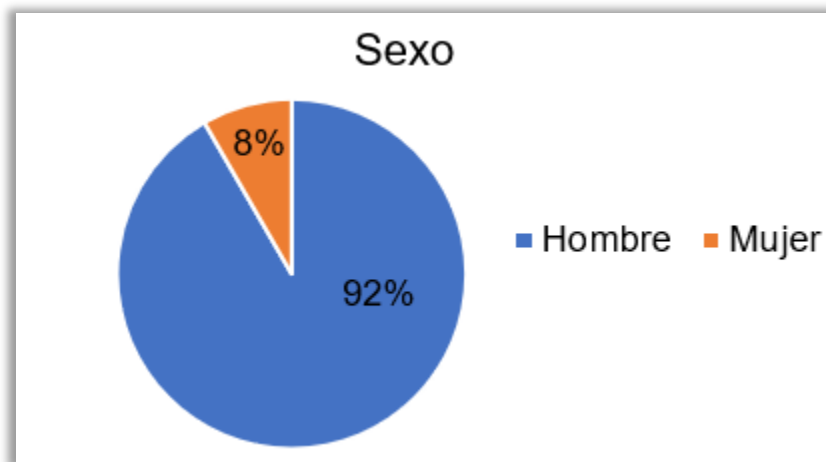
Tabla 4.1: Sexo de los encuestados.

Sexo	Porcentaje
Hombre	92%
Mujer	8%

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Por lo observado en la Figura 4.1, existe un desequilibrio significativo con respecto a la cantidad de hombres y mujeres dentro de la población analizada. La cantidad de hombres es ocho veces más que la cantidad de mujeres. Dicha situación puede deberse en parte a la naturaleza misma del trabajo.

Figura 4. 1: Sexo de los encuestados



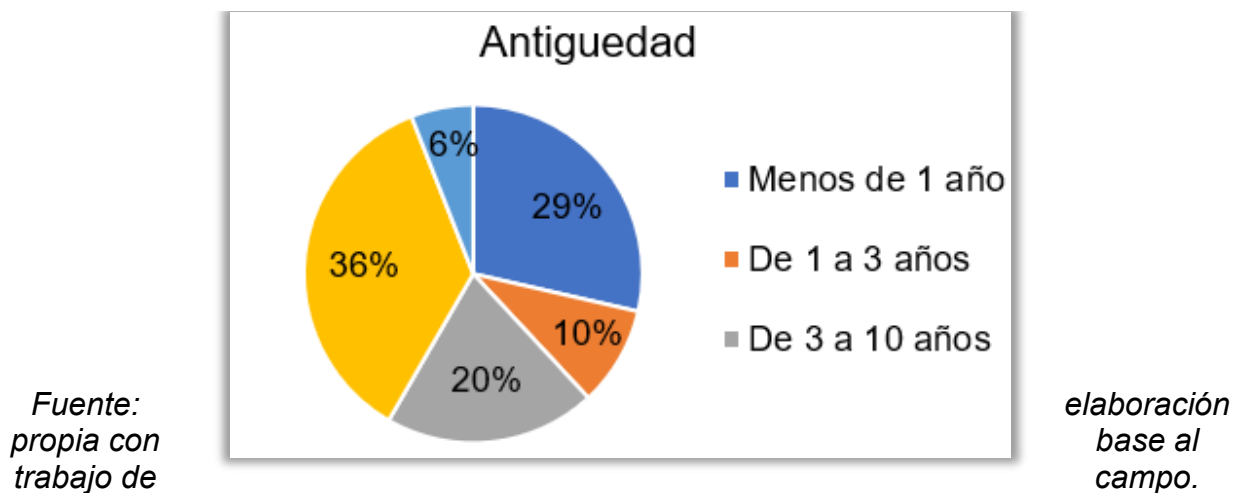
Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Este aspecto fue muy notorio desde la fase inicial de la investigación, en el proceso de reconocimiento de la organización. Durante el primer recorrido, la

representante de recursos humanos hizo referencia a que algunas mujeres que aplican para el trabajo, no se sienten cómodas o no les agradan las actividades requeridas por el tipo de proceso que se realiza dentro de TEARSA, por lo que después de la entrevista o del primer recorrido en muchas ocasiones deciden no integrarse a la organización.

La antigüedad de cada trabajador en la empresa también fue documentada a través del cuestionario, encontrándose que un porcentaje importante, cerca de la tercera parte (29%), cuenta con menos de un año dentro de la organización. La población más densa con respecto a la antigüedad se encuentra en el rango de 10 a 20 años, representada por el 36% del total de los empleados. La Figura 4.2 a continuación detalla la distribución porcentual de los encuestados en términos de los años que han sido empleados en TEARSA.

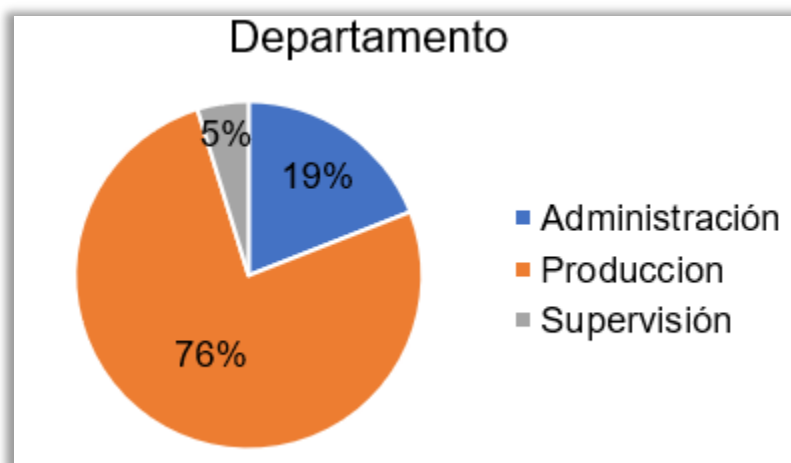
Figura 4. 2: Antigüedad de los Encuestados



La Figura 4.3 hace evidente que el subgrupo poblacional más grande se encuentra en el departamento de producción, con 76%, seguido por el departamento de administración con el 19% y el de supervisión con 5%. Cabe mencionar que mientras el

departamento de producción observa bastante uniformidad en cuanto a las tareas llevadas a cabo por los empleados que laboran en TEARSA, dentro del departamento administrativo y de supervisión, fue encontrada la presencia de actividades más diversificadas, entre las que se pueden destacar ventas, marketing, compras, distribución, logística, supervisión general, contabilidad, seguridad y administración de recursos humanos.

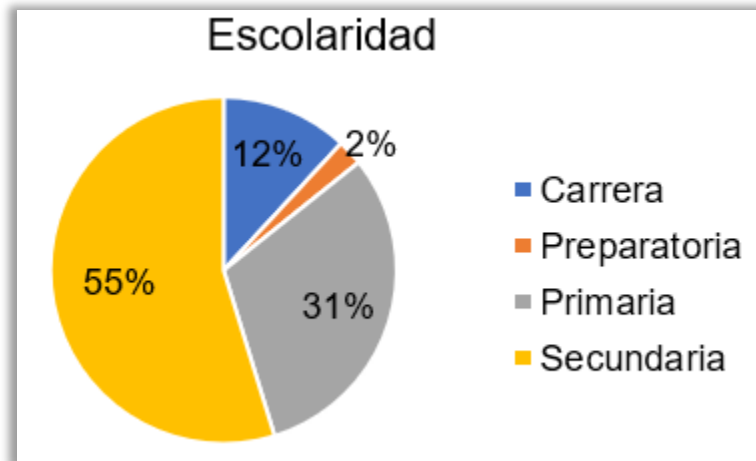
Figura 4. 3: Departamento de los Encuestados



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

En términos de escolaridad la Figura 4.4 muestra que el 12% del personal cuenta con una carrera profesional, el 2% con estudios de preparatoria, el 55% con estudios de secundaria y el 31% "primaria" como el último grado de estudios cursados.

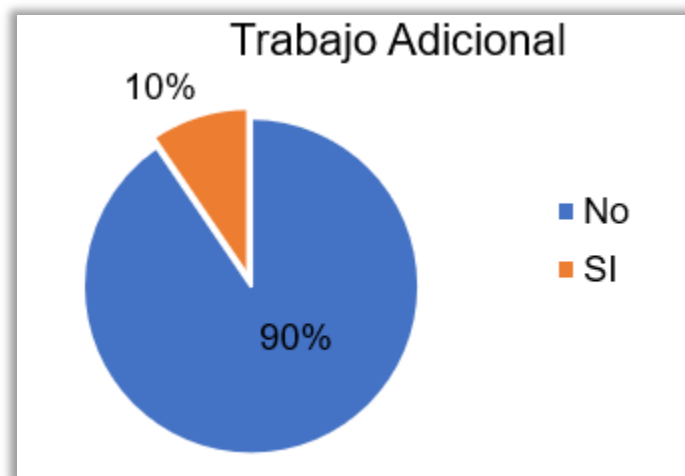
Figura 4. 4: Escolaridad de los encuestados



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

De acuerdo con lo que se muestra en la Figura 4.5, el 10% cuenta con otra forma de ingreso por medio de trabajos adicionales, el 90% solo trabaja para la organización.

Figura 4. 5: Situación laboral-Económica de los encuestados.



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Existen tres turnos en la empresa. En la Tabla 4.5 se puede apreciar el porcentaje de trabajadores que pertenece a cada turno. En este sentido, se encontró que 56% de los empleados laboran en el primer turno, 30% en el segundo turno y 14% en el tercero.

4.2 Resultados de la percepción de clima organizacional.

Una vez aplicado el cuestionario de clima organizacional con base al modelo de Litwin y Stringer (1968) a los 88 miembros del personal que labora en la empresa TEARSA, se procedió a sistematizar los datos obtenidos en dos vertientes: resultados generales por cada dimensión; y, resultados por ítems de cada dimensión.

El cuestionario de clima organizacional consto de 52 ítems, y fue contestado en base a la escala de Likert de cinco puntos, considerando como el más alto totalmente de acuerdo y el más bajo totalmente en desacuerdo.

4.2.1 Resultados por dimensión.

Análisis de resultados por dimensiones, primeramente se consideran las percepciones en base a las medias de cada una y posteriormente se miden en función de las variables sociodemográficas.

A continuación, se presentan los resultados por dimensión correspondientes a la percepción de los colaboradores de la empresa TEARSA sobre el clima organizacional de su lugar de trabajo. Posteriormente, se analizará en mayor detalle las respuestas de los participantes, en relación a algunas de las variables demográficas.

Resultados por dimensión a nivel global

El análisis descriptivo de las medias de las nueve dimensiones de clima organizacional a nivel global en la empresa (Figura 4.6) revela que los empleados perciben a la dimensión de pertenencia como el aspecto con mayor calificación de la organización, con una media de 4.5, mientras que la dimensión de recompensa y responsabilidad comparten el valor más bajo con una media de 2.9 de acuerdo a las respuestas de los encuestados.

La Figura 4.6 muestra las medias correspondientes a las respuestas de los encuestados para cada una de las nueve dimensiones del modelo de Litwin y Stringer (1968).

Figura 4. 6: Grafica de Resultados por dimensión a nivel Global



Fuente:

Elaboración propia en base al trabajo de campo.

Resultados por dimensión de acuerdo a la variable grupo de edad.

Los resultados de los estadísticos descriptivos generales de clima organizacional en relación a la variable de edad (Tabla 4.2) indican que existe coincidencia entre todos los grupos etarios con respecto a la pertenencia, identificándose como una fortaleza dentro de la empresa, siendo los trabajadores encontrados en los rangos de 36-45 años y 46-55 años quienes mejor la califican con una media de 4.6 cada uno. El valor más bajo para una dimensión por grupo de edad lo recibió la dimensión de recompensa, con una calificación en medias de 2.5, proveniente del rango 55 años o más. La estructura observó la mayor variabilidad de calificación entre grupos etarios, alcanzando un valor máximo de 4.0 para el rango de 18-25 años, registrando el mínimo la media de 3.2 a los empleados con edad superior a los 55 años. Finalmente, se puede apreciar que la dimensión de conflicto es la que mantiene mayor consistencia en los valores asignados por los respondientes de los distintos grupos de edad.

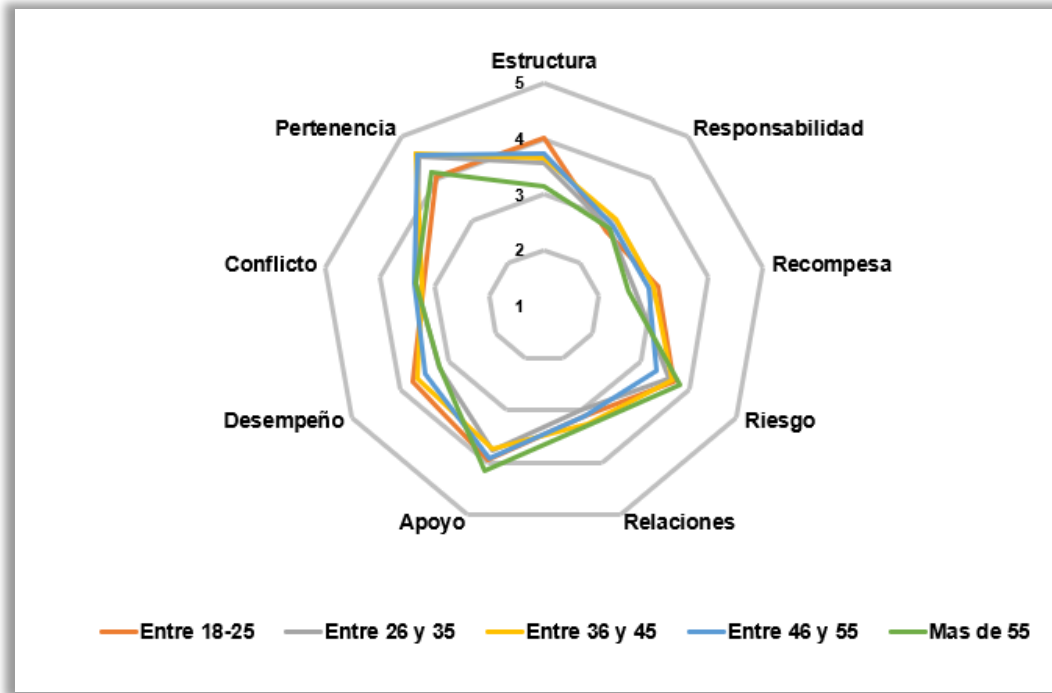
Tabla 4. 2: Resultados por dimensión de acuerdo con Edad.

Dimensión	Entre 18-25	Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Entre 46 y 55	Mas de 55
Estructura	4.0	3.6	3.7	3.7	3.2
Responsabilidad	2.7	2.8	3.0	2.9	2.8
Recompensa	3.1	2.7	3.0	2.9	2.5
Riesgo	3.7	3.6	3.7	3.3	3.8
Relaciones	3.1	3.0	3.3	3.1	3.3
Apoyo	4.0	3.8	3.7	3.9	4.1
Desempeño	3.7	3.2	3.6	3.5	3.2
Conflicto	3.2	3.4	3.2	3.4	3.4
Pertenencia	4.0	4.5	4.6	4.6	4.1

Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

En la Figura 4.7 se exhiben las medias de los resultados para las nueve dimensiones de clima organizacional de acuerdo a cada uno de los grupos edad que existen en la empresa.

Figura 4. 7: Resultados por dimensión de acuerdo a rango de edad



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados por dimensión de acuerdo a la antigüedad.

El análisis descriptivo del clima organizacional de acuerdo a la antigüedad de los encuestados se muestra en la (Tabla 4.3), en la cual se identifica, que los empleados con más de 20 años de experiencia en la empresa se encuentran mayormente insatisfechos con la recompensa recibida, otorgando a esta dimensión la calificación de medias más baja entre todos los grupos de antigüedad, con el mínimo valor de 2.0. Inversamente, son los empleados con más antigüedad quienes están de acuerdo que la dimensión de pertenencia con 4.8. Un dato destacable dentro de esta estadística descriptiva es la disminución gradual en la calificación otorgada a la dimensión de apoyo conforme aumenta el número de años de antigüedad de los encuestados, alcanzando una media un máxima de 4.1 con los empleados de nuevo ingreso (menos de 1 año de antigüedad), menguando para el siguiente grupo (de 1 a 3 años), permaneciendo estable con el mismo valor (3.8) en los dos rangos siguientes y llegando al mínimo de 3.3 entre los encuestados con mayor permanencia en la empresa TEARSA.

Tabla 4. 3: Resultados por dimensión de acuerdo con antigüedad

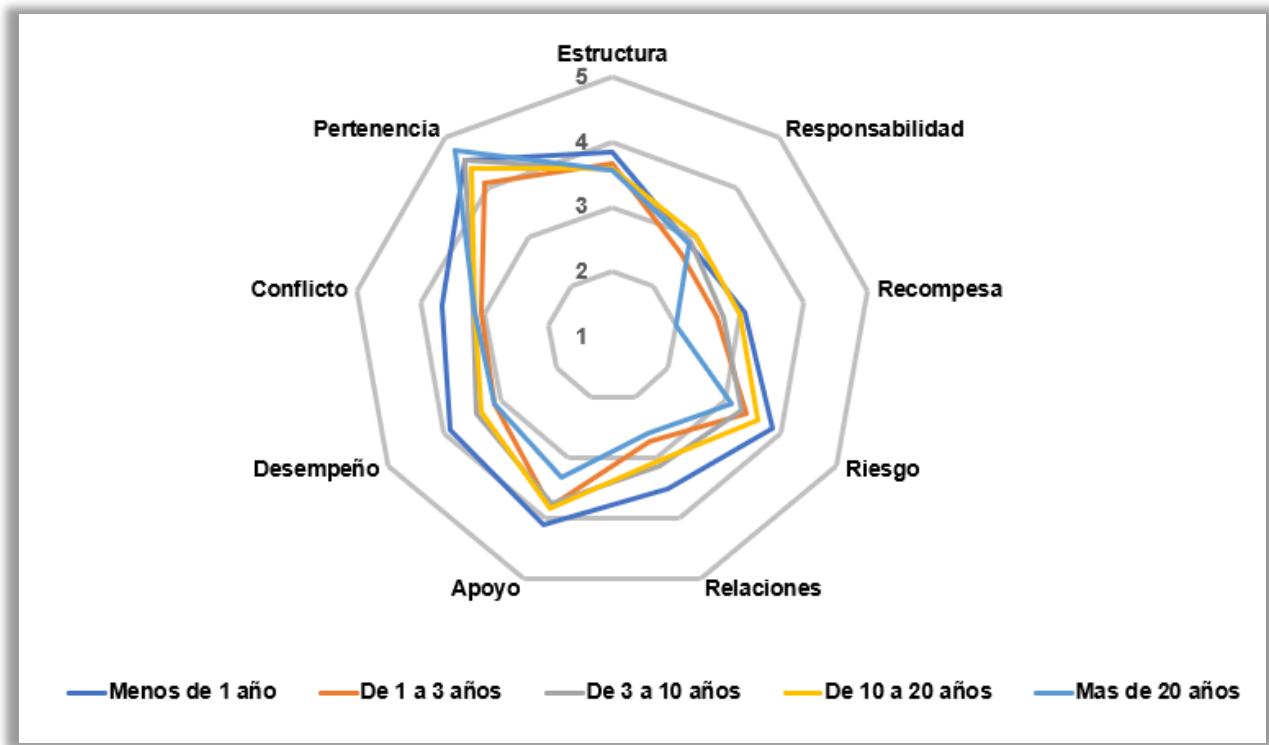
Antigüedad	Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 10 años	De 10 a 20 años	Mas de 20 años
Estructura	3.9	3.7	3.6	3.6	3.6
Responsabilidad	2.9	2.7	2.9	3.0	2.9
Recompensa	3.1	2.6	2.7	3.0	2.0
Riesgo	3.9	3.4	3.3	3.6	3.1
Relaciones	3.5	2.7	3.1	3.1	2.6
Apoyo	4.1	3.8	3.8	3.8	3.3
Desempeño	3.9	3.1	3.4	3.3	3.1

Conflicto	3.7	3.1	3.2	3.2	3.2
Pertenencia	4.5	4.1	4.6	4.4	4.8

Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

La Figura 4.8 muestra los resultados de la percepción de clima organizacional de los empleados de la organización objeto de estudio, desglosados en relación al número de años laborados en la empresa de los respondientes. La gráfica muestra una marcada diferencia entre las calificaciones otorgadas por los empleados de mayor tiempo en la empresa en comparación a todos los demás rangos de antigüedad, otorgando los valores más bajos o empatados con los más bajos en seis de las nueve dimensiones (solamente quedando excluidas las dimensiones de pertenencia, conflicto y responsabilidad). En contraste, los empleados con menos de un año de antigüedad ofrecen los valores más altos entre todos los grupos para siete de las nueve dimensiones (solamente quedando excluidas las dimensiones de pertenencia y responsabilidad).

Figura 4. 8: Resultados por dimensión de acuerdo con antigüedad



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados por dimensión de acuerdo a la variable escolaridad

La Tabla 4.4 muestra los resultados obtenidos en términos de la percepción del clima organizacional de los empleados de la empresa de acuerdo al último grado de estudios alcanzado. Se encontró que el valor más bajo para la dimensión de recompensa, 2.8, fue otorgado por aquellos empleados con nivel de escolaridad de primaria y secundaria, (quienes constituyen la gran mayoría de la empresa TEARSA con un 86% del personal). La dimensión de pertenencia se considera una fortaleza dentro de la empresa. La dimensión de relaciones obtuvo el menor grado de variación entre los grupos segregados por nivel de estudios, mostrando una coincidencia en términos de su percepción de dicha dimensión.

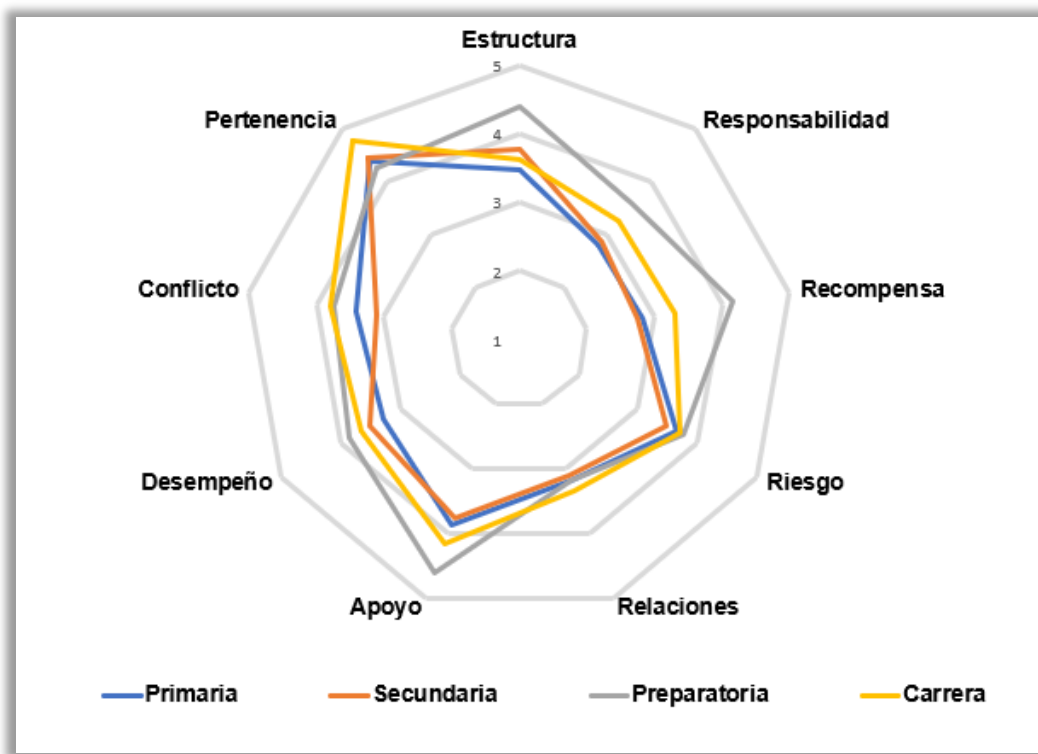
Tabla 4. 4:Resultados por dimensión de acuerdo a Escolaridad

Escolaridad	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Carrera
Estructura	3.5	3.8	4.4	3.6
Responsabilidad	2.8	2.9	3.6	3.3
Recompensa	2.8	2.8	4.2	3.3
Riesgo	3.6	3.5	3.8	3.7
Relaciones	3.2	3.1	3.2	3.3
Apoyo	3.9	3.8	4.6	4.2
Desempeño	3.3	3.5	3.9	3.7
Conflicto	3.4	3.1	3.8	3.8
Pertenencia	4.4	4.4	4.3	4.8

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

En la Figura 4.9 podemos apreciar las perspectivas de los empleados pertenecientes para cada dimensión segregada por distintos grupos de escolaridad. Se puede observar, que el personal cuyo último grado de estudios fue el de bachillerato, están de acuerdo en la mayoría de las dimensiones, mientras que los empleados con nivel educativo básico, (primaria y secundaria), indican que están en desacuerdo.

Figura 4. 9: Resultados por dimensión de acuerdo con la Escolaridad



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados por dimensión de acuerdo al departamento

Se analizaron las respuestas del instrumento de clima organizacional de acuerdo al departamento al que pertenece cada empleado (Tabla 4.5), encontrándose importantes diferencias sobre la percepción de algunas de las dimensiones. El equipo de

supervisión percibe al Riesgo con una media de 1.8, mientras que el personal del área de producción la evalúa con una media de 3.9. Las dimensiones de relaciones y recompensa observan la misma percepción, con el de las medias más bajas que son 2.0 y 2.3 por parte de los supervisores, en tanto que los empleados del área de producción las perciben con 3.4 y 3.6 respectivamente.

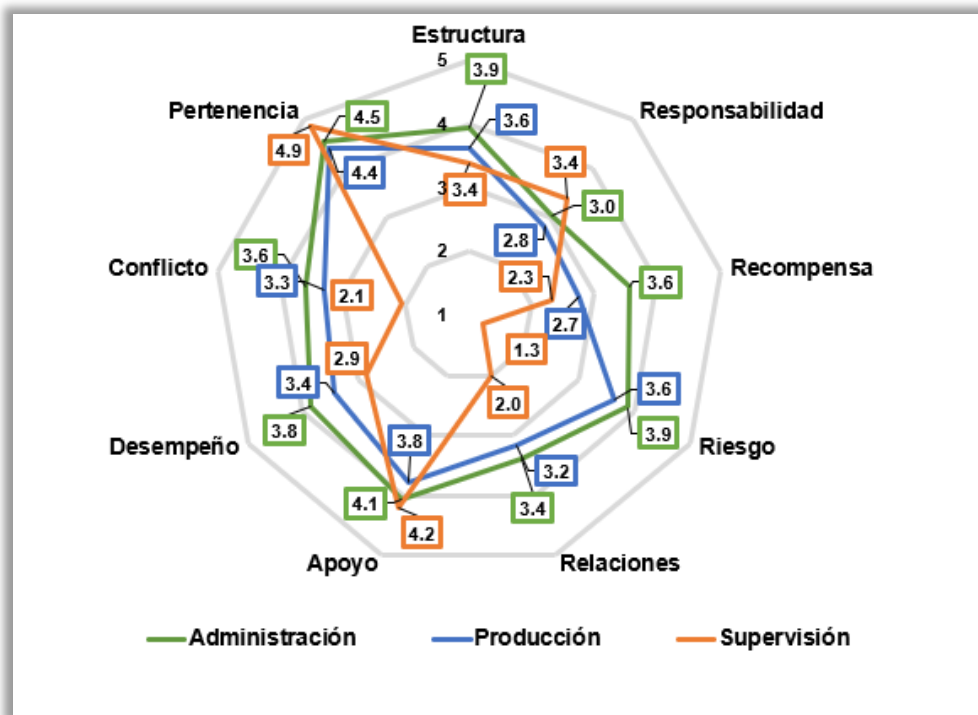
Tabla 4. 5: Resultados por dimensión de acuerdo al departamento.

Grupo	Administración	Producción	Supervisión
Estructura	3.9	3.6	3.4
Responsabilidad	3.0	2.8	3.4
Recompensa	3.6	2.7	2.3
Riesgo	3.9	3.6	1.3
Relaciones	3.4	3.2	2.0
Apoyo	4.1	3.8	4.2
Desempeño	3.8	3.4	2.9
Conflicto	3.6	3.3	2.1
Pertenencia	4.5	4.4	4.9

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

La Figura 4.10 muestra como son percibidas las distintas dimensiones del modelo de Litwin y Stringer (1968) considerando al departamento dentro del cual laboran.

Figura 4. 10: Resultados por dimensión de acuerdo a departamento.



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

4.2.2 Resultados por dimensión específica

En esta sección se muestra la descripción de los resultados obtenidos en torno a la percepción que tienen los empleados de la organización estudiada sobre cada una de las nueve dimensiones del modelo de Litwin y Stringer (1968): 1) estructura (ETR); 2) responsabilidad (RPS); 3) recompensa (RCP); 4) riesgo (RSG); 5) relaciones (RS); 6) apoyo (AP); 7) desempeño (DSP); 8) conflicto (CFT) y, 9) pertenencia (PRT)., En esta sección se incorpora al conjunto de reactivos o ítems que la componen cada variable, se mide en relación al departamento y al turno en que trabajan los empleados, se utiliza la escala de Likert de cinco puntos, considerando: como el más alto totalmente de acuerdo

y el más bajo totalmente en desacuerdo, En esta sección las dimensiones se agrupan por abreviatura para una mejor identificación visual en las gráficas presentadas.

Los resultados de las estadísticas descriptivas de la dimensión de estructura (Tabla 4.6) revelan que son percibidas como fortalezas en la empresa TEARSA: la claridad en las líneas de mando, con una media de (4.6), el cumplimiento y claridad de normas, métodos y procedimientos por parte de supervisores (4.3), el conocimiento de la estructura organizacional (4.2) y la claridad sobre la responsabilidad en la toma decisiones y dirección (4.2). Los encuestados reflejan una precepción, de que la empresa encuentra sus áreas de oportunidad en la agilidad de sus procesos de comunicación, calificándolos con una media de (2.6,) y que la incidencia de los procesos de planificación organizacional (a nivel macro) con el rendimiento específico de sus actividades laborales cotidianas (a nivel micro), es la misma calificación que el elemento anterior (2.6).

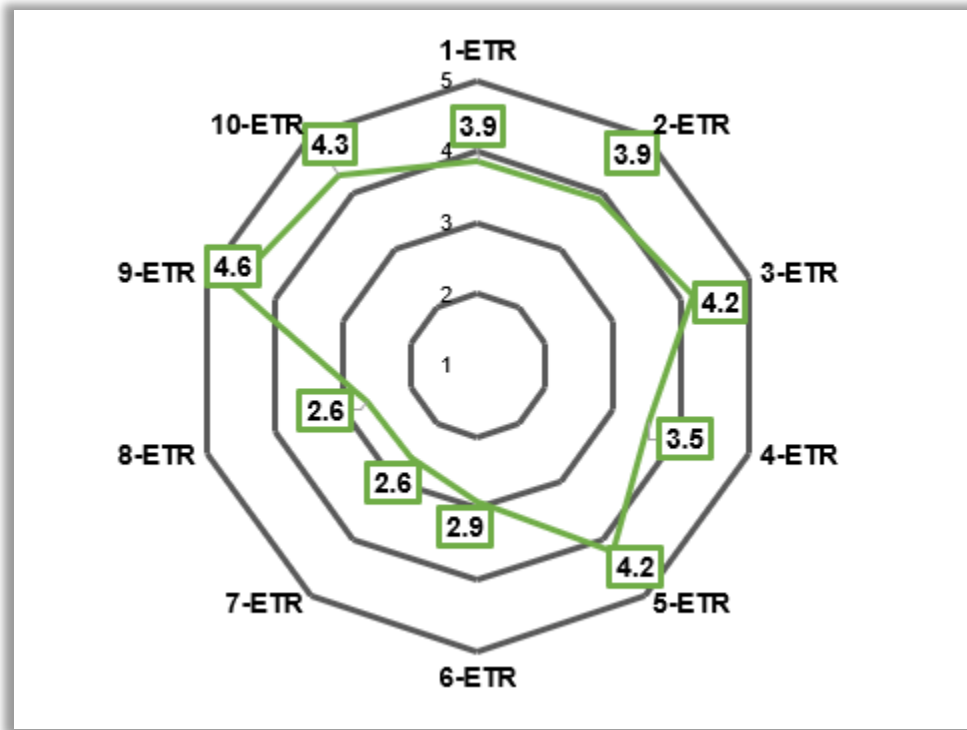
Tabla 4. 6: Resultados – Dimensión estructura (ETR)

Clave de la pregunta	Ítem	Resultado
1-ETR	En mi área de trabajo las actividades están claramente definidas	3.9
2-ETR	En mi área de trabajo las actividades son lógicas (Son acomodadas según las metas del área).	3.9
3-ETR	En mi área de trabajo se tiene claro quién da dirección y toma las decisiones.	4.2
4-ETR	Conozco claramente las políticas de mi organización.	3.5
5-ETR	Conozco claramente la estructura organizacional de mi empresa.	4.2
6-ETR	En mi área de trabajo las cosas se hacen sin mucho papeleo	2.9
7-ETR	Mis ideas o necesidades llegan a las personas adecuadas de forma rápida (Sin mucho tramite o espera)	2.6
8-ETR	En mi trabajo la organización y planeación de las actividades, favorecen el rendimiento de mi trabajo.	2.6
9-ETR	En mi área de trabajo se tiene claro a quien reportar.	4.6
10-ETR	Mi supervisor inmediato muestra interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	4.3

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

Como se puede observar en la Figura 4.7, se comparte una visión del personal sobre la claridad con la que se les da a conocer los roles de liderazgo con una media de 4.2, cadenas de mando y líneas de comunicación. Sin embargo, se presenta una menor calificación en cuanto a la burocracia existente en el entorno laboral con una media de 2.9, así como en la agilidad del proceso comunicativo interno con una media de 2.6. Finalmente, se percibe una desconexión entre los procesos de planeación a nivel organizacional con una media de 2.6, con la mejora de rendimiento a nivel individual con media de 4.3

Figura 4. 11: Resultados Dimensión de Estructura (ETR)



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Al desglosar los datos de la dimensión de estructura de acuerdo al departamento de procedencia de los respondientes (Tabla 4.11), se observa que los supervisores están en desacuerdo con el nivel de burocracia en la empresa presentando una media de 2.0, así como la relación que existe entre los procesos de planeación a nivel organizacional con una media de 1.0 y el impacto en su rendimiento de manera individual con una media de 2.8

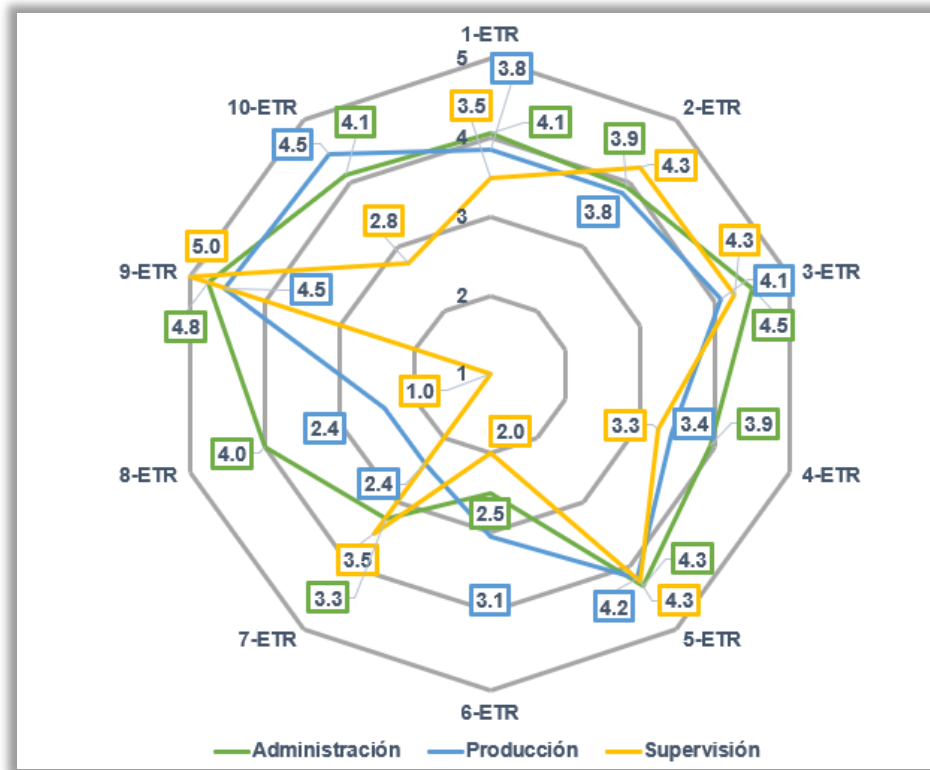
Tabla 4. 7: Resultados – Dimensión estructura (ETR) por Departamento

Clave de la pregunta	Ítem	Administración	Producción	Supervisión
1-ETR	En mi área de trabajo las actividades están claramente definidas	4.1	3.8	3.5
2-ETR	En mi área de trabajo las actividades son lógicas (Son acomodadas según las metas del área).	3.9	3.8	4.3
3-ETR	En mi área de trabajo se tiene claro quién da dirección y toma las decisiones.	4.5	4.1	4.3
4-ETR	Conozco claramente las políticas de mi organización.	3.9	3.4	3.3
5-ETR	Conozco claramente la estructura organizacional de mi empresa.	4.3	4.2	4.3
6-ETR	En mi área de trabajo las cosas se hacen sin mucho papeleo	2.5	3.1	2.0
7-ETR	Mis ideas o necesidades llegan a las personas adecuadas de forma rápida (Sin mucho tramite o espera)	3.3	2.4	3.5
8-ETR	En mi trabajo la organización y planeación de las actividades, favorecen el rendimiento de mi trabajo.	4.0	2.4	1.0
9-ETR	En mi área de trabajo se tiene claro a quien reportar.	4.8	4.5	5.0
10-ETR	Mi supervisor inmediato muestra interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	4.1	4.5	2.8

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

Como se puede observar en la Figura 4.12, los respondientes que trabajan en el área de supervisión otorgan calificaciones considerablemente bajas a los aspectos relacionados con la burocracia, la planeación organizacional y el apego a las normas y procedimientos.

Figura 4. 12: Resultados - Dimensión de Estructura (ETR) por departamento



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

En cuanto a las respuestas de los empleados segregadas por turno laboral (Tabla 4.8), los resultados de los análisis descriptivos ponen en evidencia una diferencia notable en la percepción de estructura en el turno nocturno con respecto a los otros dos horarios de trabajo en la empresa.

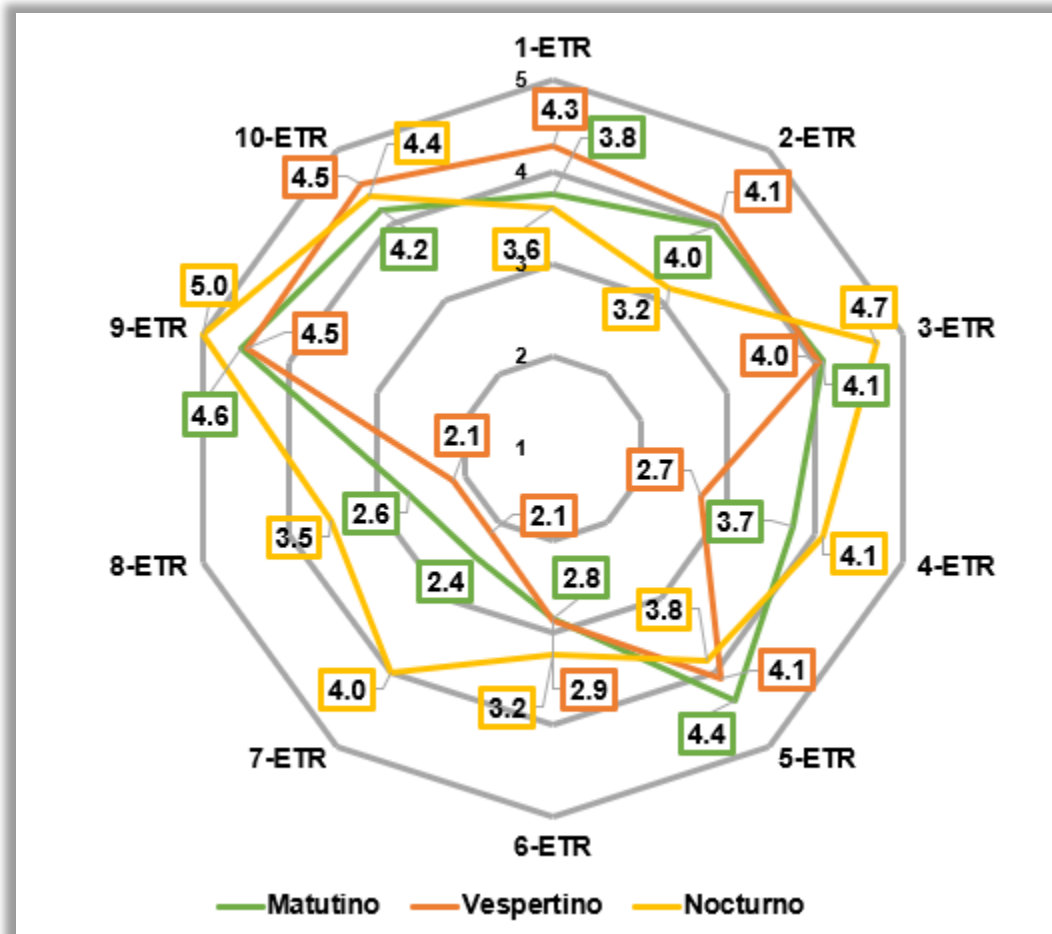
Tabla 4. 8: Resultados – Dimensión estructura (ETR) por turno

Clave de la pregunta	Ítem	Matutino	Vespertino	Nocturno
1-ETR	En mi área de trabajo las actividades están claramente definidas	3.8	4.3	3.6
2-ETR	En mi área de trabajo las actividades son lógicas (Son acomodadas según las metas del área).	4.0	4.1	3.2
3-ETR	En mi área de trabajo se tiene claro quién da dirección y toma las decisiones.	4.1	4.0	4.7
4-ETR	Conozco claramente las políticas de mi organización.	3.7	2.7	4.1
5-ETR	Conozco claramente la estructura organizacional de mi empresa.	4.4	4.1	3.8
6-ETR	En mi área de trabajo las cosas se hacen sin mucho papeleo	2.8	2.9	3.2
7-ETR	Mis ideas o necesidades llegan a las personas adecuadas de forma rápida (Sin mucho tramite o espera)	2.4	2.1	4.0
8-ETR	En mi trabajo la organización y planeación de las actividades, favorecen el rendimiento de mi trabajo.	2.6	2.1	3.5
9-ETR	En mi área de trabajo se tiene claro a quien reportar.	4.6	4.5	5.0
10-ETR	Mi supervisor inmediato muestra interés por que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	4.2	4.5	4.4

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

Como se puede observar en la Figura 4.13, los respondientes que trabajan en el turno nocturno perciben mayor rapidez en el proceso de comunicación, con una media de 4.0 y en la claridad de líneas de mando, con una media de 4.4

Figura 4. 13:Resultados Dimensión – Estructura (ETR) por turno



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados – Dimensión Responsabilidad (RPS)

Se muestran los resultados de responsabilidad a través de un análisis de las medias de los ítems incorporados en dicha dimensión (Tabla 4.9), revelándose que los empleados de la empresa TEARSA otorgan un valor elevado a las variables asociadas a la auto responsabilidad con base en los planes generales con medias de (4.5). El trabajo individual efectuado con iniciativa se califica con (4.1).

De manera opuesta, se muestran calificaciones bajas para la toma de responsabilidad por el equipo en el trabajo con medias de 2.6. La adjudicación de responsabilidad por parte de los miembros del equipo en caso de un error se califica (2.5). Finalmente, se nota percepción marcada de insatisfacción por parte de los encuestados en torno a la confianza puesta en el juicio de los trabajadores del equipo (1.9), así como en la confianza mostrada por los supervisores en el trabajo individual (1.5).

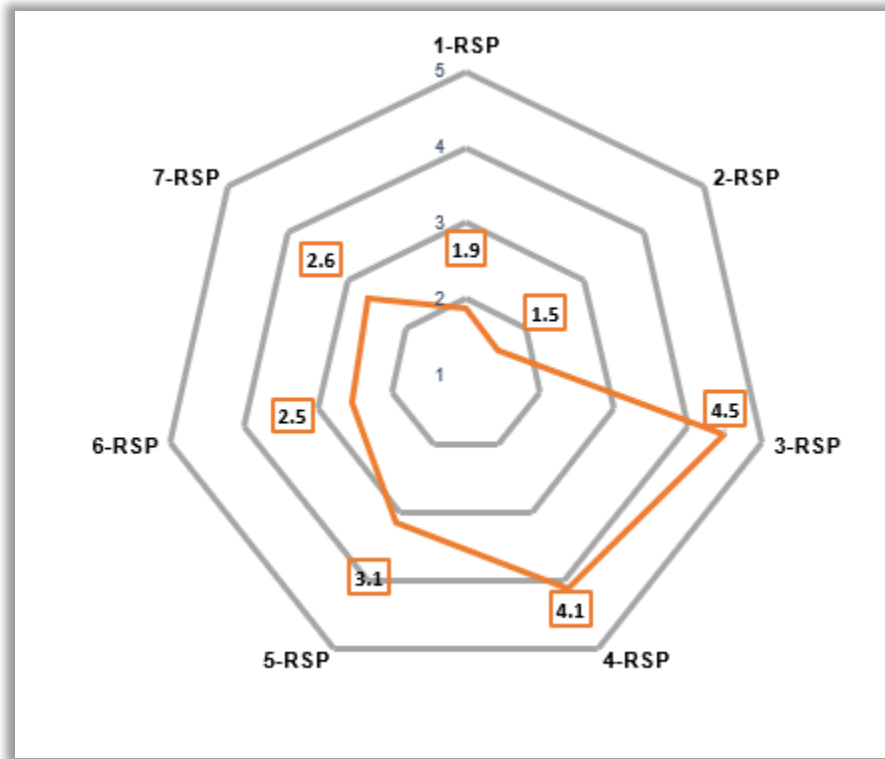
Tabla 4. 9: Resultados – Dimensión Responsabilidad (RPS)

Clave de la pregunta	Ítem	Resultado
1-RSP	En mi área se e confía en juicio de los colaboradores. (No es necesario verificar las cosas 2 veces)	1.9
2-RSP	Mi supervisor confía en el trabajo que realizo.	1.5
3-RSP	La gerencia traza planes generales de lo que se debe hacer, del resto cada uno es responsable del trabajo realizado.	4.5
4-RSP	Mi trabajo sale adelante cuando tomo iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	4.1
5-RSP	La filosofía de mi empresa enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por ellos mismos.	3.1
6-RSP	En mi trabajo cuando alguien comete un error asume responsabilidad	2.5
7-RSP	En mi trabajo personas toman responsabilidad de lo que hacen.	2.6

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

La Figura 4.14 incluye las percepciones por los miembros de la organización estudiada sobre las variables incorporadas dentro de la dimensión de responsabilidad.

Figura 4. 14: Resultados – Dimensión Responsabilidad (RPS)



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

Al desglosar los datos de la dimensión de responsabilidad de acuerdo al departamento de procedencia de los respondientes (Tabla 4.10), se observa que los supervisores califican como una oportunidad el nivel de responsabilidad asumido por los colaboradores después de cometer un error con una media de 1.8, de igual forma, se hace notar por las respuestas de los supervisores, una pronunciada percepción sobre la necesidad de tomar iniciativa y auto responsabilidad en torno a los planes marcados por la gerencia. En la figura 4.14 se muestra la percepción del personal de la empresa, existen marcadas diferencias entre las variables

asociadas con la confianza (valores de 1.9 y 1.5) y aquellas relacionadas con la iniciativa (valores de 4.5 y 4,1).

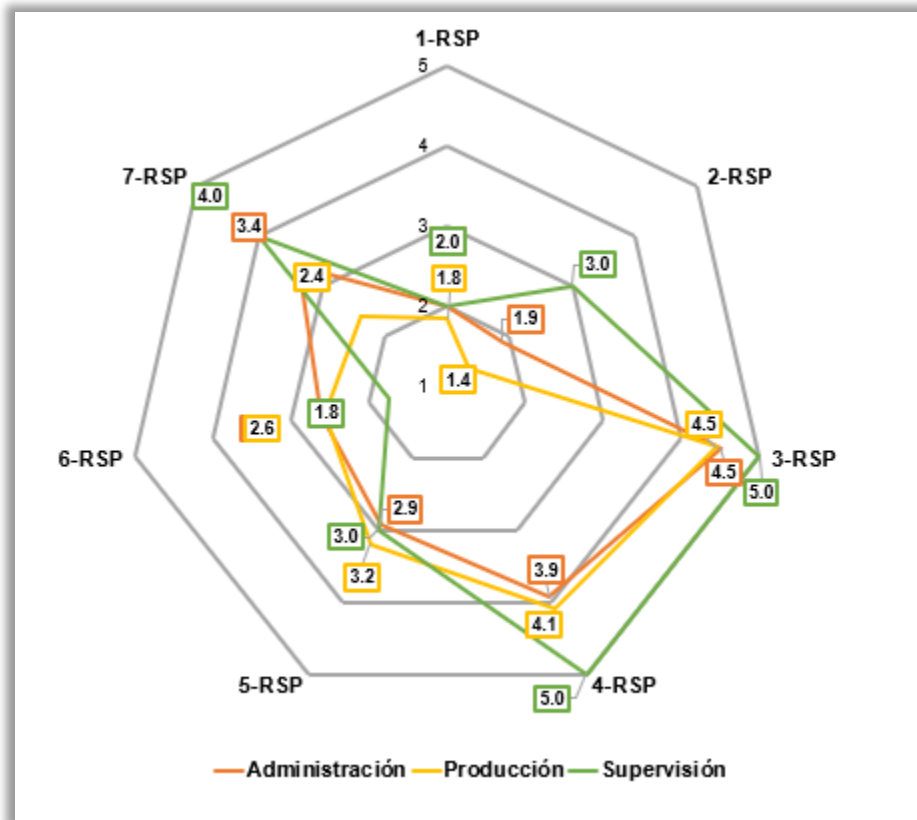
Tabla 4. 10: Resultados – Dimensión Responsabilidad (RPS) por departamento

Clave de la pregunta	Ítem	Administración	Producción	Supervisión
1-RSP	En mi área se e confía en juicio de los colaboradores. (No es necesario verificar las cosas 2 veces)	2.0	1.8	2.0
2-RSP	Mi supervisor confía en el trabajo que realizo.	1.9	1.4	3.0
3-RSP	La gerencia traza planes generales de lo que se debe hacer, del resto cada uno es responsable del trabajo realizado.	4.5	4.5	5.0
4-RSP	Mi trabajo sale adelante cuando tomo iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	3.9	4.1	5.0
5-RSP	La filosofía de mi empresa enfatiza que los colaboradores deben resolver los problemas por ellos mismos.	2.9	3.2	3.0
6-RSP	En mi trabajo cuando alguien comete un error asume responsabilidad	2.6	2.6	1.8
7-RSP	En mi trabajo personas toman responsabilidad de lo que hacen.	3.4	2.4	4.0

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

Como se puede observar en la Figura 4.15, los respondientes que trabajan en el departamento de supervisión son los que perciben y califican de manera más crítica la pregunta relacionada con asumir responsabilidad por los errores cometidos con una media de 1.8. De igual forma, los supervisores consideran que no se confía en su juicio y es necesario revisar su trabajo en más de una ocasión con una media de 2.0

Figura 4.15: Resultados – Dimensión Responsabilidad (RPS) por departamento



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados – Dimensión Recompensa (RCP)

En la (Tabla 4.11) se pueden observar los resultados del análisis descriptivo de las variables correspondientes a la dimensión de recompensa, a través de la misma nos podemos percatar que la pregunta (sistema de promoción) recibe un valor bajo con una media de (2.4) con respecto a los demás ítems de la tabla. De igual forma, los colaboradores de TEARSA consideran como insuficientes tanto la compensación otorgada al equipo de trabajo de acuerdo al desempeño mostrado (2.6), como la recompensa y reconocimientos relativos al buen trabajo individual (2.6). El resto de las

preguntas de la dimensión fueron calificadas con una media de (3.2), evidenciando la percepción de una insatisfacción generalizada con la dimensión de recompensa por parte de los trabajadores de la empresa.

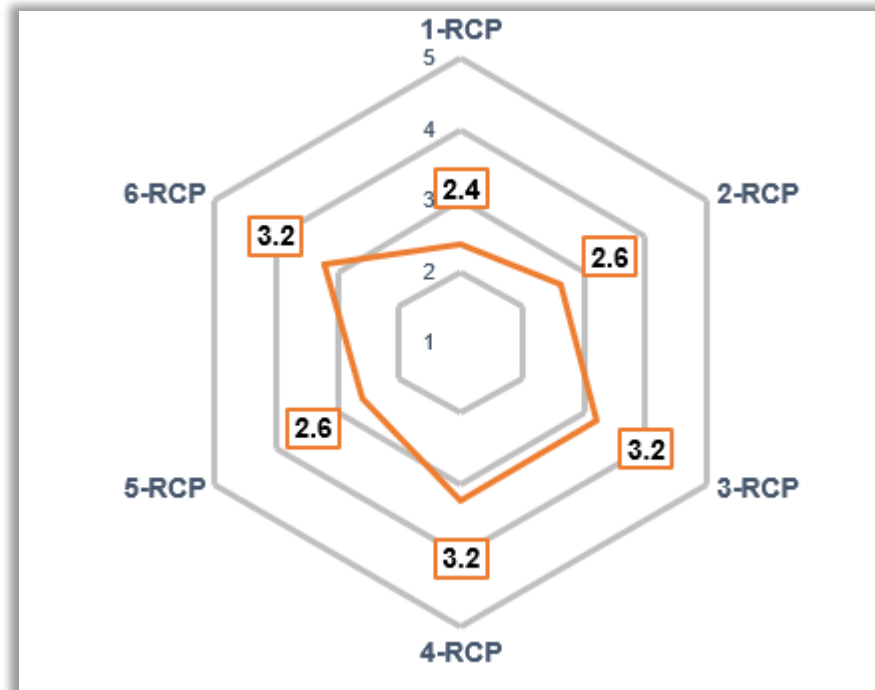
Tabla 4. 11: Resultados – Dimensión Recompensa (RCP)

Clave de la pregunta	Ítem	Resultados
1-RCP	En mi trabajo existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor colaborador ascienda (Tenga oportunidad de otros puestos).	2.4
2-RCP	En mi trabajo los colaboradores son recompensados según su desempeño.	2.6
3-RCP	Las recompensas e incentivos que recibo en mi organización son mayores que los castigos y críticas	3.2
4-RCP	En mi trabajo recibo críticas constructivas	3.2
5-RCP	En mi área existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.	2.6
6-RCP	En mi trabajo, cuando hago un error no hay una sanción.	3.2

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

La Figura 4.19 muestra que las variables con menores calificaciones por parte de los encuestados se relacionan con el sistema de promoción y los mecanismos de recompensa y reconocimiento en la empresa TEARSA. En la tabla 4.15 se muestra, de manera generalizada, que el personal de la empresa percibe con áreas de oportunidad los procesos de reconocimiento, recompensa y promoción mediante los cuales se retribuye la labor realizada a nivel individual y por el equipo de trabajo

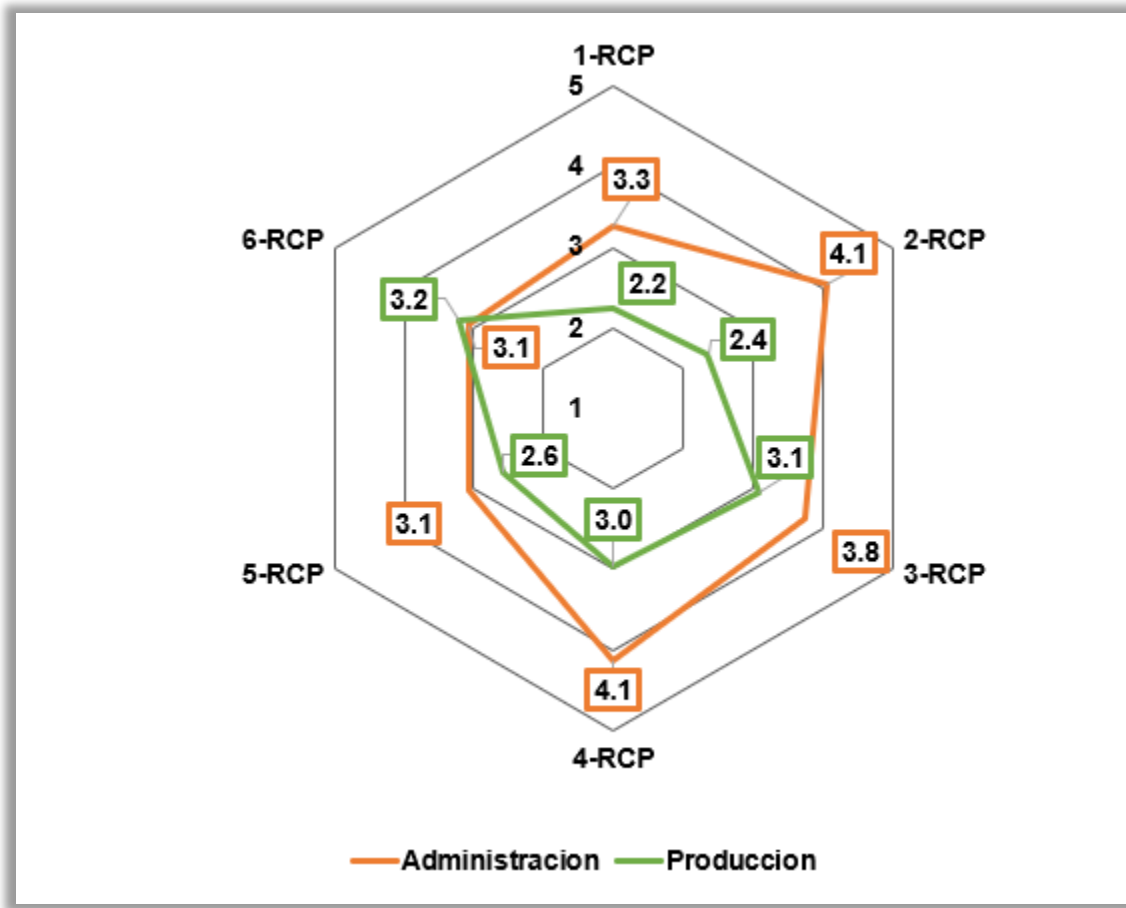
Figura 4. 16: Resultados – Dimensión Recompensa (RCP)



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

La recompensa es percibida de forma distinta por administrativos y operativos (Figura 4.17), siendo mejor calificada en forma general por el personal administrativo con una media de 3.6, mientras que el personal operativo demuestra una mayor insatisfacción con respecto a las variables con una media de 2.7.

Figura 4. 17: Resultados – Dimensión Recompensa (RCP) por departamento.



Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados – Dimensión Riesgo (RSG)

El análisis descriptivo de las medias de las calificaciones dadas por los respondientes a los ítems del cuestionario de clima organizacional en la dimensión de riesgo (Tabla 4.12) indica una percepción relativamente uniforme sobre la toma de riesgos calculados hacia el interior de la empresa TEARSA. Dos preguntas comparten el valor más bajo con 3.4 (ítems RSG1 y RSG 2), seguidas por la pregunta relacionada con

los riesgos tomados por los empleados por una buena idea, con un valor de 3.6. La calificación más alta de 3.9 fue la respuesta sobre la toma precavida de decisiones.

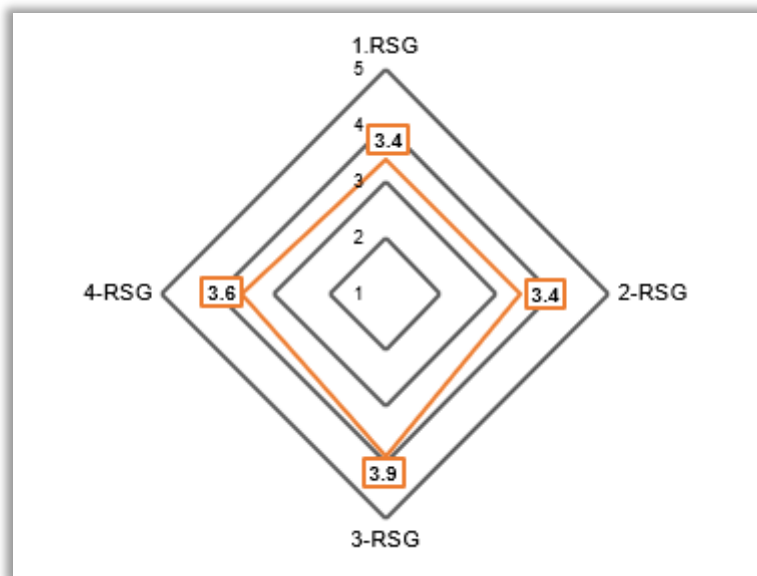
Tabla 4. 12: Resultados – Dimensión Riesgo (RSG)

Clave de la pregunta	Ítem	Resultado	Mas de 10 años
1-RSG	La filosofía de mi empresa es que a largo plazo se progresa más si se hacen las cosas lentamente pero adecuadamente.	3.4	3.1
2-RSG	En mi trabajo se toman riesgos (Desafíos o decisiones calculadas) en los momentos oportunos.	3.4	2.5
3-RSG	En mi trabajo la toma de decisiones se hace con precaución para lograr la máxima efectividad.	3.9	4.7
4-RSG	En mi trabajo se arriesgan por una buena idea.	3.6	2.9

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

La Figura 4.22 muestra las medias correspondientes a las respuestas de los encuestados para cada una de las preguntas incorporadas en la dimensión de riesgo.

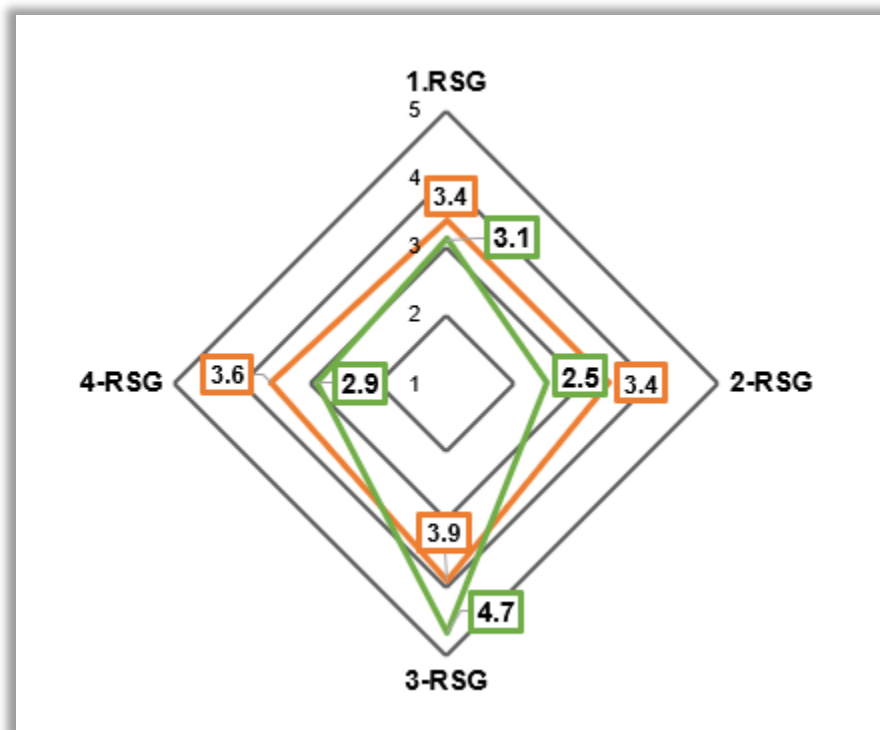
Figura 4. 18: Resultados – Dimensión Riesgo (RSG)



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Al desglosar los datos de la dimensión de responsabilidad de acuerdo a la antigüedad en de los encuestados en TEARSA (Figura 4.19), se observa la pronunciación al alza del valor dado por la empresa a la toma de decisiones con precaución con el fin de lograr la máxima efectividad.

Figura 4. 19: Resultados – Dimensión Riesgo (RSG) por antigüedad



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados – Dimensión Relaciones (RS)

El análisis descriptivo del clima organizacional en torno a la dimensión de relaciones de acuerdo con los encuestados (Tabla 4.13), muestra que los empleados están de acuerdo con el ambiente de trabajo dentro de TEARSA. El valor más alto (4.4) es otorgado al ambiente amistoso, seguido por un clima agradable y sin tensiones (4.0).

La facilidad para tratar a las personas y la calidez del personal comparten el valor de 3.5. Cabe resaltar que las relaciones entre la gerencia y el personal son calificadas como agradables (valor 3.8).

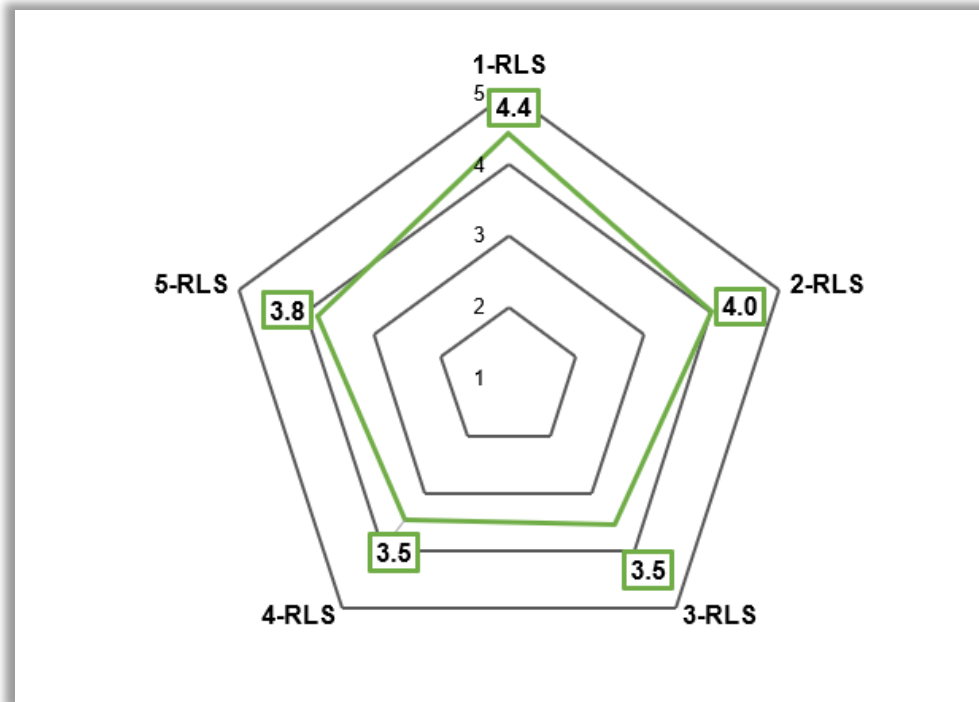
Tabla 4. 13: Resultados – Dimensión Relaciones (RLS)

Clave de la pregunta	Ítem	Resultados
1-RLS	Entre mis compañeros permanece un ambiente amistoso.	4.4
2-RLS	Mi trabajo se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	4.0
3-RLS	Es fácil llegar a conocer o tratar a las personas de mi trabajo.	3.5
4-RLS	Las personas de mi área tienden a ser calidas y abiertas entre sí.	3.5
5-RLS	Las relaciones entre mi gerencia y el personal son agradables.	3.8

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

La Figura 4.20 muestra los resultados de la percepción de clima organizacional de los empleados de la empresa TEARSA en torno a la dimensión de riesgo.

Figura 4. 20: Resultados – Dimensión Relaciones (RLS)



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados – Dimensión Apoyo (AP)

La Tabla 4.14 muestra los resultados obtenidos en términos de la percepción del clima organizacional del personal de la empresa TEARSA sobre la dimensión de apoyo. Se encontró que el valor más bajo fue otorgado a las metas de rendimiento con una media de (2.9). Los colaboradores perciben como una fortaleza el apoyo recibido por parte de los compañeros y el supervisor ante una labor difícil con 4.3. Otras calificaciones positivas fueron dadas al ítem 2-APY (Mi gerencia piensa que todo trabajo puede ser

mejorado) con un valor de 3.9 y el ítem 4-APY (Mi gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien) con una media de (3.6).

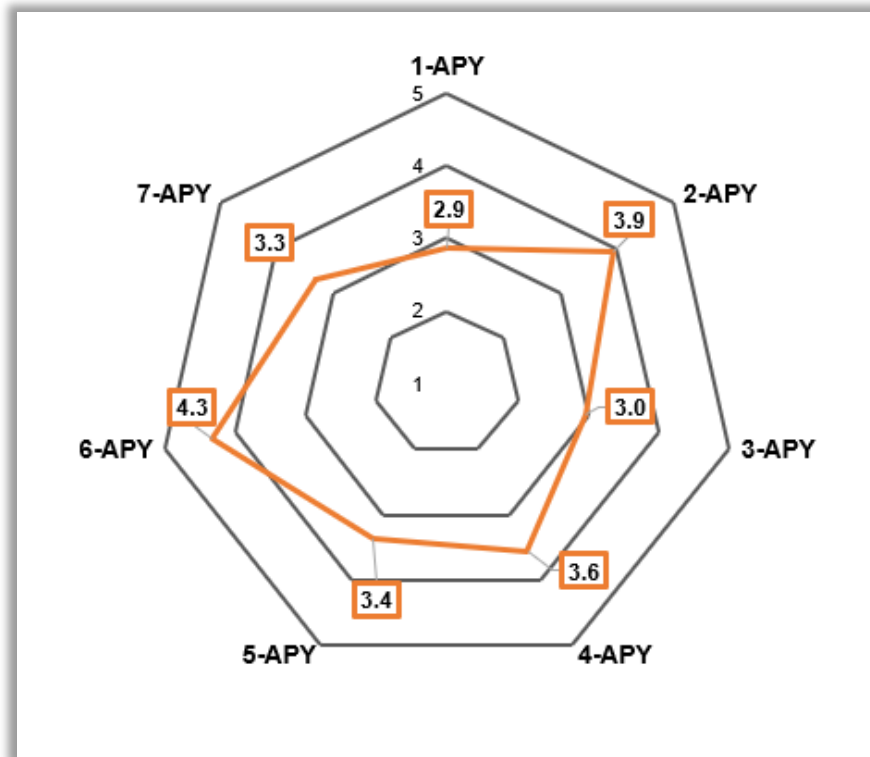
Tabla 4. 14: Resultados – Dimensión Apoyo (AP)

Clave de la pregunta	Ítem	Resultado
1-APY	En mi trabajo las metas de rendimiento son justas y alcanzables.	2.9
2-APY	Mi gerencia piensa que todo trabajo puede ser mejorado.	3.9
3-APY	En mi trabajo me motivan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	3.0
4-APY	Mi gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchara bien.	3.6
5-APY	En mi área, es más importante tener un buen desempeño que llevarse bien con los demás.	3.4
6-APY	Mi supervisor y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	4.3
7-APY	La filosofía de mi gerencia se enfatiza en el factor humano (Bienestar del colaborador)	3.3

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

En la Figura 4.21 podemos apreciar la perspectiva de los empleados en cuanto al apoyo recibido dentro de la empresa TEARSA.

Figura 4. 21: Resultados – Dimensión Apoyo (AP)



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados – Dimensión Desempeño (DSP)

Por lo que se refiere a esta dimensión (Tabla 4.15), los resultados muestran que los colaboradores dan una buena calificación a la variable asociada al orgullo en el trabajo con una calificación de 4.7. Contrariamente, los encuestados manifestaron una percepción negativa en torno a la planeación del desarrollo del personal (2.5) y a la corrección de errores por parte de los supervisores con una media de (2.6).

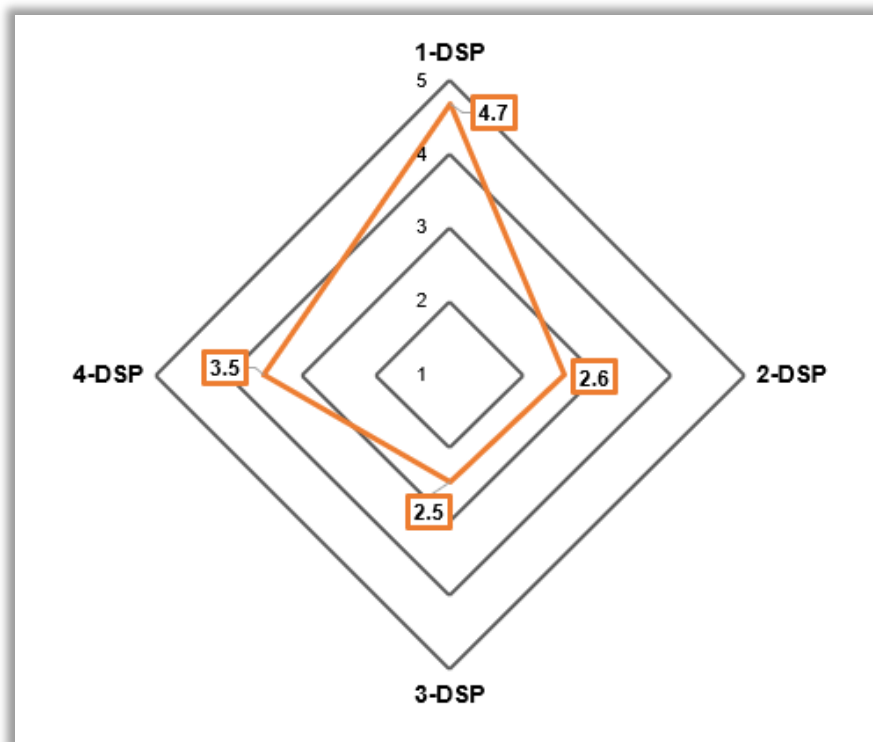
Tabla 4. 15: Resultados – Dimensión Desempeño (DSP)

Calve de la pregunta	Ítem	Resultados
1-DSP	Me siento orgulloso de mi desempeño.	4.7
2-DSP	Cuando cometo un error mi supervisor me da soporte para corregirlo.	2.6
3-DSP	En mi trabajo, la gerencia habla de mis planes de desarrollo.	2.5
4-DSP	Las personas dentro de mi área confían verdaderamente uno en el otro.	3.5

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

La figura 4.22 muestra la dimensión de desempeño, desglosada en 4 ítems, tal cual fue percibida por el personal de la organización.

Figura 4. 22: Resultados – Dimensión Desempeño (DSP)



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados – Dimensión Conflicto (CNF)

Las variables identificadas como oportunidades en la dimensión de conflicto fueron la mal percibidas, representando una expresión de inconformidades con una media de (2.2) y la preocupación por resolver problemas con los colaboradores (2.1). La importancia de tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible se calificó con el valor más alto, con una media de 4.0 (véase Tabla 4.16).

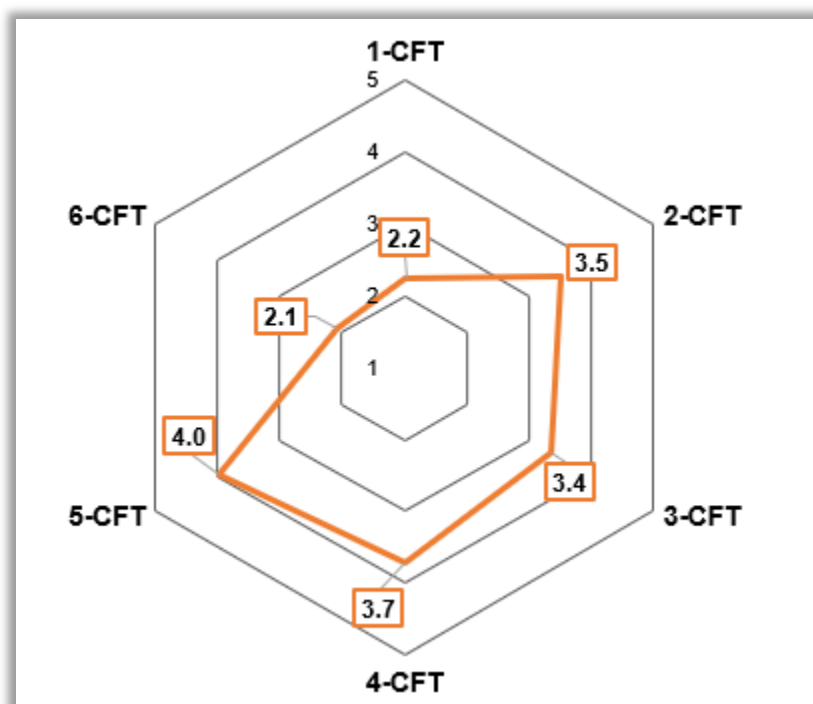
Tabla 4. 16: Resultados – Dimensión Conflicto (CNF)

Clave de la pregunta	Ítem	Resultados
1-CFT	En mi trabajo la expresión de inconformidades es vista de manera positiva (Enfocada en resolver)	2.2
2-CFT	La actitud de mi gerencia frente a la diferencia de opiniones entre personas es saludable.	3.5
3-CFT	Mi gerencia promueve las discusiones abiertas y respetuosas entre su personal.	3.4
4-CFT	Me siento en confianza de decir lo que pienso o expresar mi opinión	3.7
5-CFT	Lo más importante en mi trabajo, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	4.0
6-CFT	En mi trabajo se muestra preocupación por resolver los problemas de los colaboradores	2.1

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

La Figura 4.23 muestra cómo fueron calificadas las variables de la dimensión de conflicto.

Figura 4. 23: Resultados – Dimensión Conflicto (CNF)



Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo.

Resultados – Dimensión Pertenencia (PRT)

Se muestran los resultados (Tabla 4.17), revelándose que los empleados de la empresa TEARSA otorgan un valor elevado a todas las variables asociadas con esta dimensión. El orgullo de pertenecer al equipo de trabajo recibió una calificación de 4.6, mientras que el sentimiento de ser miembro de un equipo de trabajo que funciona bien se calificó con 4.4, finalmente la lealtad por la empresa recibió un valor de 4.3.

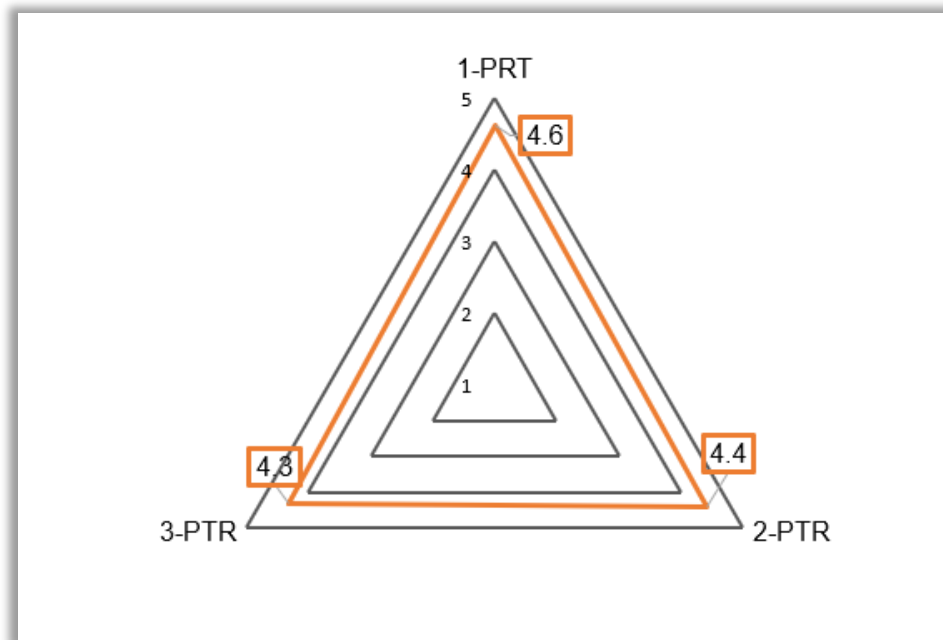
Tabla 4. 17: Resultados – Dimensión Pertenencia (PRT)

Clave de la pregunta	Ítem	Medias
1-CFT	Me siento orgulloso de pertenecer mi equipo de trabajo.	4.6
2-CFT	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	4.4
3-CFT	Siento lealtad por esta empresa	4.3

Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

La Figura 4.24 incluye las respuestas ofrecidas por los miembros de la organización estudiada sobre las variables incorporadas dentro de la dimensión de pertenencia.

Figura 4. 24: Resultados – Dimensión Pertenencia (PRT)



Fuente: elaboración propia con base al trabajo de campo.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

Las organizaciones que buscan sobresalir toman las medidas pertinentes para satisfacer las necesidades de sus clientes con los más altos índices de atención, servicio, calidad y eficiencia. Sin embargo, es importante tener en cuenta, que existen tanto clientes internos como clientes externos en el ámbito empresarial. En este sentido, se pudiera decir que los empleados y colaboradores más cercanos de una empresa se convierten en sus primeros clientes y a quienes hay que ofrecer una atención y servicios de primera (Hernández, 2014).

Importantes autores en el ámbito del desarrollo organizacional, tales como Chiavenato (2017), Robbins y Judge (2013) y Hernández, (2014) remarcan la importancia que tiene incidir positivamente en la percepción de los empleados, como primeros “clientes”, para mejorar el clima organizacional de las empresas como mecanismo indispensable si se quiere producir cambios más tangibles en sus procesos y estructura.

Así mismo, Arancibia y Marchant (2006), establecen que el trabajo en la gestión del clima organizacional puede llegar a impactar de manera muy significativa en una gran variedad de aspectos fundamentales para el desarrollo de una empresa, mencionando que el “diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.”

Secundando esta idea, Restrepo (2016) comenta que “la gestión del clima organizacional se desarrolla como apoyo estratégico y como facilitador de ambientes laborales participativos y altamente productivos.”

Una vez llevado a cabo el análisis descriptivo de las variables de cada una de las dimensiones de clima organizacional (Litwin y Stringer, 1968), tal cual fueron percibidas por los empleados de la organización, se logró obtener información suficiente para identificar cuáles de ellas son consideradas como las más positivas, o fortalezas, según la percepción de su personal y en cuáles de ellas existen áreas de oportunidad, así como aquellas que ameritan atención inmediata debido a que fueron las dimensiones con más bajas calificaciones. A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se pudo arribar en torno al trabajo de investigación realizado, de acuerdo a los rangos de semaforización presentados en el capítulo de metodología del presente documento.

5.1 Gestión del clima organizacional

Como fue mencionado en la introducción, la empresa “TEARSA” no cuenta con un procedimiento documentado y sistemático para recoger las perspectivas de sus empleados con respecto al clima organizacional. Sin embargo, antes de calificar esta situación como una grave falta para la organización de forma tajante es importante examinar el contexto actual dentro del cual se desenvuelve ésta.

No sorprende del todo que en empresas con características como la cual fue analizada en la presente investigación no se cuente con un sistema formal de gestión del clima organizacional (Macías y Báez, 2019; Maldonado, 2020). Particularmente si se

toma en consideración que no fue hasta la reciente publicación de la NOM 035, en octubre del 2018 (DOF, 2018), que se desarrolló a nivel federal una política de estado unificada e integral que inmiscuya a las empresas a abordar el gran problema de estrés laboral presente en los lugares de trabajo a lo largo y ancho del país (Moreno, 2018; Ramírez, 2020).

En este sentido, se debe tomar como un verdadero acierto por parte de la gerencia y representantes del departamento administrativo el acceder a participar en la presente investigación y la buena disposición mostrada para recibir los resultados obtenidos de la misma como un potencial insumo para establecer estrategias formales para medir los distintos aspectos relacionados al clima organizacional y buscar incidir en el bienestar de sus colaboradores.

La primera conclusión a la que se puede llegar a partir del aspecto anterior es que la empresa analizada valora positivamente análisis de clima organizacional como una medida de efectividad en la empresa, de modo que si el primero se encuentra deficiente la segunda sufre consecuencias negativas (Brunet, 2017).

5.2 Dimensiones del clima organizacional.

El objetivo de esta investigación fue analizar la percepción que tienen los empleados sobre el clima organizacional en relación con las dimensiones de clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer (1968) e Identificar las fortalezas, así como áreas de oportunidad que presenta la empresa manufacturera de Teja de Arcilla en Tecate, Baja California, para que la gerencia pueda establecer medidas destinadas al mejoramiento de éste en su lugar de trabajo.

En este sentido para dar respuesta a la pregunta general de investigación, se puede concluir que el clima organizacional de TEARSA, es percibido por sus empleados como un área de oportunidad, con una calificación media de todas las dimensiones analizadas de 3.5 (Tabla 4.5), ubicándose dentro del rango amarillo de semaforización; por lo que se considera por parte del personal que labora en la empresa como un aspecto que necesita fortalecimiento dentro de la misma.

Si bien es cierto que existe una percepción generalizada que califica al clima organizacional de la empresa como un área de oportunidad, se pudieron apreciar marcadas diferencias entre aspectos específicos de las dimensiones analizadas.

De acuerdo a los rangos de semaforización se consideran en color verde, como fortalezas, las dimensiones de pertenencia (4.5), apoyo (3.9) y estructura (3.7); se consideran como áreas de oportunidad, en color amarillo, las dimensiones de riesgo (3.6), desempeño (3.5), conflicto (3.3), relaciones (3.2), responsabilidad (2.9) y recompensa (2.9). Ninguna dimensión fue calificada como debilidad, de acuerdo a los rangos de semaforización utilizados. Tomando esto en consideración y con el propósito de hacer más puntuales las recomendaciones para que la gerencia de TEARSA implemente mejoras que impacten en clima organizacional de su lugar de trabajo, a continuación, se presentan algunas de las principales conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de cada dimensión en forma específica.

Se encontró que existe una gran identificación de los empleados con la empresa, marcándose la dimensión de identidad con color verde en los rangos de semaforización y considerándose una fortaleza para TEARSA. Los resultados sugieren que el personal presenta un alto grado de sentido de pertenencia con la organización, otorgándole el

valor más alto entre todas las dimensiones con una media de 4.5. Al desglosar un poco más dicho resultado se puede apreciar que los empleados se sienten muy orgullosos de pertenecer a su equipo de trabajo (4.6) y manifiestan sentir un alto grado de lealtad hacia la empresa (4.3).

No debe sorprender entonces, que casi la mitad de los empleados de la empresa (46%) han laborado en ella por más de 10 años. En base a esto se puede concluir que la empresa podría estar realizando acciones que crean un ambiente que hace sentir a los colaboradores como elementos valiosos en la organización, proyectándoles sentimientos de aceptación, seguridad y bienestar, haciéndolos sentir “en casa”.

Se recomienda a la gerencia investigar de manera más específica cuales son estas acciones o elementos que hacen sentir a los empleados identificados con la empresa, con el objetivo de promover un “círculo virtuoso” del sentido de pertenencia en el cual la empresa reconoce al empleado como elemento valioso, lo que su vez fortalece el lazo con el empleado y éste aumenta su valor para la empresa al vincular su propio éxito con el de la organización.

La NOM-035-STPS-2018, define como un entorno organizacional favorable “aquel en el que se promueve el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa...” (DOF, 2018), por lo que se vuelve aún más importante identificar las acciones que están funcionando adecuadamente dentro de esta dimensión para poder sostenerlas en el tiempo y quizá potenciarlas, en miras de cumplir aquello requerido por la norma en este aspecto.

El personal considera que puede contar con apoyo si lo necesita. Los empleados calificaron de manera positiva la dimensión de apoyo, con un valor de 3.9, colocándola

en color verde en la semaforización, por lo que se puede concluir que existe la ayuda mutua entre colaboradores. Esto parece ser particularmente cierto en situaciones complicadas o cuando la labor es difícil (4.3).

Aunque el personal encuestado considera como una fortaleza la postura dentro de la empresa en cuanto los procesos de mejora continua (3.9), aun considera en color amarillo, como área de oportunidad que la gerencia busque impulsar la productividad a través del bienestar de las personas (3.6), se recomienda enfatizar aún más la importancia que tiene el factor humano como motor de éxito de la empresa. En este sentido, se exhorta a la gerencia a establecer mecanismos claros a través de los cuales se pueda fomentar el apoyo entre pares, así como el soporte dado por el personal administrativo y mandos medios al resto del personal, enfrentando retos y situaciones complicadas como un frente común.

De igual forma, se considera por parte de los empleados que existe un área de oportunidad en la atención otorgada a la generación de metas de rendimiento más justas y alcanzables (2.9). Otro aspecto ubicado en el rango amarillo de la semaforización es la creación de estrategias individuales y grupales de motivación que abonen a la mejora del desempeño (3.0), por lo que se requiere el fortalecimiento de dicho proceso hacia el interior de la empresa.

En este sentido la NOM-035-STPS-2018 (DOF, 2018) invita a las empresas a generar estrategias encaminadas a promover un balance en la cantidad de trabajo realizado por los empleados en relación con las expectativas de rendimiento se espera de ellos. Se sugiere a la empresa a seguir monitoreando esta dimensión con el fin de mantener su buena valoración entre los empleados y no caer en incumplimiento de la

norma o más aun, perder la oportunidad de conocer la percepción de sus trabajadores y caer en problemas de ambiente organizacional que perjudiquen a la organización y esta no los prevenga.

La empresa TEARSA cuenta con una estructura organizacional adecuada pero desequilibrada. A pesar de recibir un rango en verde con una calificación de 3.7, las calificaciones otorgadas a la dimensión de estructura observaron gran variación de acuerdo a los distintos subgrupos en la empresa. Los empleados de mayor edad y antigüedad, los supervisores y los empleados que trabajan en los turnos de la mañana y de la tarde, perciben que la estructura presente en la empresa en términos del exceso de papeleo, la falta de agilidad en los procesos de comunicación y la falta de claridad sobre a quién corresponde la toma de decisiones son un área de oportunidad.

Contrariamente, como ejemplo, durante el turno nocturno se perciben procesos de toma de decisiones más ágiles, más claros y menos burocratizados, situación directamente proporcional a la menor cantidad de mandos medios o supervisores. Los trabajadores que laboran durante la noche tienen acceso directo a sus mandos inmediatos lo cual permite, de acuerdo a ellos, hacer llegar sus ideas y mensajes en forma más clara, más rápida y más directa; así como recibir indicaciones de manera más efectiva por parte de sus superiores. Los resultados podrían estar indicando que las cadenas de mando, líneas de comunicación, procesos de documentación y mecanismos de supervisión existentes en los turnos matutino y vespertino podrían estar involucrando demasiados pasos a seguir, demasiados formatos que llenar y una dirección difusa.

En este sentido se recomienda verificar si esta percepción de una estructura organizacional más ágil, eficiente y directa del turno nocturno está rindiendo frutos en

términos de desempeño, analizando comparativamente la productividad entre los turnos, para implementar estrategias que agilicen y hagan más efectivos los procesos administrativos y de comunicación en los tres turnos de la empresa.

Los procesos de planeación también reciben una percepción diferenciada, encontrándose que, en los procesos más amplios, a nivel macro, son demasiado difusos e imprecisos, mientras que los procesos a nivel micro son percibidos por parte de los empleados como más claros, con metas y objetivos más concretos, los cuales permiten a éstos dar seguimiento de manera más efectiva.

Los mandos medios son los principales afectados por la falta de claridad en la planeación organizacional, manifestando en el instrumento que la gerencia no se presta suficiente interés en la estructura, planeación y organización de las actividades (Figura 4.11), particularmente en lo que se refiere a las normas métodos y procedimientos, lo cual afecta su rendimiento (Figura 4.12). Sin embargo, cabe resaltar que la percepción de una mala planeación no está permeando hasta el nivel de producción, lo cual queda evidenciado en las respuestas con fortalezas que dan los miembros del personal de producción a este aspecto (Figura 4.12). Esto podría indicar que el grueso de las decisiones trascendentales para el buen funcionamiento de la estructura de la empresa se está tomando desde los mandos medios, quienes efectúan un buen papel al ofrecer indicaciones precisas y bien encaminadas al personal de producción (Figura 4.12).

Esta última anotación es importante debido a que son precisamente los mandos medios en dónde parece encontrarse la mayor disrupción en cuanto a la percepción del clima organizacional. Los supervisores califican de una manera muy crítica la mayoría

de las dimensiones analizadas (Figura 4.10), lo que puede estar indicando una gran insatisfacción con el entorno laboral.

Macías y Báez (2019) advierten que, debido a las fuertes exigencias de habilidades, conocimientos y actitudes puestas sobre los mandos medios, así como su rol como enlaces entre los distintos niveles jerárquicos y áreas de trabajo, este subgrupo se vuelve particularmente susceptible a presiones y afectaciones que pueden provocar estrés laboral o desgaste emocional.

En este sentido se sugiere a la empresa, generar estrategias puntuales de atención para este grupo prioritario siguiendo los lineamientos establecidos para la detección, prevención y corrección de factores de riesgo psicosocial dentro de la NOM-035-STPS-2018 (DOF, 2018).

Si bien es cierto que las calificaciones otorgadas a las dimensiones de responsabilidad (2.9) y recompensa (2.9) no las ubican dentro del rango de semaforización de color rojo, como debilidades de la empresa, si es importante notar que de acuerdo a la percepción de los empleados de TEARSA, dichas dimensiones obtuvieron las calificaciones más bajas entre todas las dimensiones analizadas, lo cual significa que dentro del análisis llevado a cabo dichas dimensiones deben considerarse como prioritarias dentro de las acciones y estrategias llevadas a cabo por la gerencia en pos de la mejora del clima organizacional. Cabe mencionar que la manera en que están estructuradas las preguntas asociadas a esta dimensión permite apreciar algunas diferencias en cuanto como se dan y como se perciben las responsabilidades al interior de la organización.

Los resultados sugieren dos procesos diferentes pero relacionados que están impactando esta dimensión. Por un lado, se considera que la empresa alienta a los empleados a resolver sus problemas por ellos mismos (3.1), lo cual la ubica como un área de oportunidad. Sin embargo, los colaboradores parecen tener muy claro que la auto-responsabilidad y la iniciativa son características muy valoradas y ampliamente promovidas por la empresa, estableciendo en sus respuestas (4.5) que la gerencia solamente traza planos generales, pero que cada persona se vuelve responsable por efectuar su trabajo y que éste solamente podrá ser efectivo cuando el empleado hace las cosas autónomamente (4.1), lo cual es considerado como una fortaleza.

Sin embargo, paradójicamente se percibe un gran nivel de desconfianza en el trabajo realizado (dentro de cualquiera de los niveles jerárquicos), alcanzado calificaciones de 1.9 entre colaboradores y 1.5 entre supervisor y subordinado. La falta de confianza se percibe desde la alta dirección, pasando por los supervisores y llegando hasta con los colaboradores de producción; es decir que no solo los operadores sienten que sus supervisores directos no confían en ellos, sino que hasta los mismos supervisores perciben la misma situación de la gerencia. El aspecto de confianza es considerado como una prioridad de atención, ubicándose en el semáforo con color rojo.

Esta incongruencia, podría explicar la razón del porque las personas, tanto a nivel individual como colectivo, no asumen responsabilidad sobre su trabajo (2.6) ni cuando se comete un error (2.5), los cuales se consideran como aspectos de color amarillo (áreas de oportunidad). Perciése que no existe mucho incentivo hacia el interior de la empresa para tomar una actitud proactiva en búsqueda de mejorar procesos por parte de los empleados, ya que cualquier acción llevada a cabo por ellos será tratada con

desconfianza y revisada con escrutinio para verificar que no haya errores. En esta atmosfera de hostilidad es muy poco probable que los empleados tomen responsabilidad por sus actos.

La responsabilidad difusa también se origina desde los mandos más altos y produce un “efecto cascada” sobre el resto de los niveles jerárquicos. Los resultados muestran que la planeación a nivel macro es difusa y no muy efectiva (Figura 4.15), sin embargo, la gerencia tiene como prioridad promover el trabajo autónomo de los trabajadores (Figura 4.15), pasando a los mandos medios y equipo de producción la responsabilidad de la resolución de problemas (Figura 4.15). Es un estilo de liderazgo que debe evaluarse a detalle para evitar la percepción de desapego y falta de compromiso real de la dirección con lo que sucede en los otros niveles y áreas de la planta.

Se recomienda una política organizacional en la cual queda claro que existe una corresponsabilidad en términos del éxito de la empresa, la cual debe ser compartida e impulsada por todos los miembros de la empresa sin importar puesto, área o departamento. Adicionalmente, se deben establecer mecanismos a través de los cuales los colaboradores puedan hacer propuestas de mejora sin temer ser recriminados de alguna forma en caso de cometer un error.

Los empleados se sienten mal retribuidos por su trabajo. El tema de la insatisfacción con la recompensa es muy recurrente en las empresas, ya que siempre existe un proceso dentro del cual se busca negociación entre a la empresa y el empleado. En dicho proceso cada parte cuenta con sus propias expectativas, aquellas relacionadas al desempeño por parte de la empresa, así como aquellas que tiene el empleado con

respecto a la retribución (ya sea económica o de otro tipo) con respecto al desempeño mostrado. Estas expectativas no siempre armonizan entre sí. Se recomienda prestar atención a dicha dimensión de clima organizacional ya que sus medias fueron de las evaluaciones más bajas (2.9) en su calificación, considerándose como un área de oportunidad.

Se recomienda generar un sistema de recompensa y promoción completamente transparente en el cual los empleados tengan la certeza de que la empresa recompense de forma justa y clara a los colaboradores que aporten al logro de a los objetivos y metas de la organización a través de su desempeño.

La información aquí generada por la investigación, contribuye al cuerpo de conocimientos acumulados en investigaciones similares, dentro de las ciencias administrativas. El entendimiento en la empresa TEARSA permite seguir abonando al estado del arte en la materia, al realizar la exploración del clima organizacional en una localidad con pocos estudios académicos sobre el tema, el cual se vuelve particularmente relevante en la actualidad en el marco de la reciente publicación de la NOM-035-STPS-2018 (DOF, 2018; STPS, 2018).

Cabe mencionar que a pesar de que el estudio de casos específicos permite profundizar en gran detalle al análisis de las variables encontradas en dicho contexto específico, los resultados obtenidos a través de la presente investigación no serán necesariamente extrapolables a otros contextos, procesos en situaciones similares (Hernández, et. al 2014). En este sentido se sugiere que se realicen futuros trabajos de investigación enfocados a llevar a cabo un análisis de un mayor número de empresas

para poder hacer comparativos y poder extrapolar resultados a una mayor población de empresas.

Referencias.

Arancibia, J. y Marchant, L. (2006). Clima Organizacional como herramienta de gestión. En Marchant, L. (ed) *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencia Social. Universidad Viña del Mar. Viña del Mar, Chile.

Arano, R., Escudero, J. y Delfin, L. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 1, 9-14.

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Tercera Edición. Pearson Education. Bogotá, Colombia.

Brito, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7(13), 114-132.

Bustamante-Ubilla, M., Hernández, J., y Yañez, L. (2009). Análisis del clima organizacional en el Hospital Regional de Talca. *Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud*, 5(11).

Brunet, L. (2017). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas. México, D.F.

Calcina, M. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en enfermeros de unidades críticas del Hospital Nacional Dos de Mayo 2012. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF: McGraw-Hill.

Clarity Wave. (25 de agosto de 2019). ¿Qué debe saber acerca de la NOM-035? [Archivo de vídeo]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=YhPBjubtilU&feature=youtu.be>

Contreras, B. y Matheson, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. Seminario en supervisión de trabajo social. Universidad Católica de Chile.

DOF - Diario Oficial de la Federación. (2018, 23 de octubre). Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, *Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención*. Ciudad de México: Secretaría de Gobernación.

Echeverri, D., & Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189.

Ehrhart, M., Schneider, B., & Macey, W. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge. New York, N.Y.

Forte, A. (2003). How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior Of People In An Organization?. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 2(10).

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

Gobierno del estado de Guanajuato (2016). Medición del clima laboral y cultura organizacional 2016. Reporte general Gobierno del Estado de Guanajuato. Secretaría de la transparencia y rendición de cuentas.

Hernández, R., Fernández, C., y Babtista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Hernández, Y. (2010). La satisfacción del cliente interno base primordial para el desarrollo empresarial. *Ciencias Holguín*, 14(3).

IMSS. (2020). Estrés Laboral. *Instituto Mexicano del Seguro Social*. Recuperado el 22, mayo, 2020, de <http://www.imss.gob.mx/salud-en-linea/estres-laboral>

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.

Macías, S. y Baez, Y. (2019). Impacto del síndrome de Burnout en el sector industrial de Baja California. *Difu100ci@ Revista en Ingeniería y Tecnología, UAZ*, 13(2).

Lynn, B., y Ratcliff, N. (2018). *Organizational Climate Annotated Bibliography* (No. ARI-TR-1365). Army Research Inst for the behavioral and social sciences. Fort Belvoir. United States.

Maldonado, A. (21 de mayo de 2019). Estrés laboral y por qué ahora la STPS norma a las empresas atenderlo. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/estres-laboral-y-porque-es-normativo-atenderlo/>

Moreno, J. (2018). Marco legal de los factores de riesgo psicosocial. Ponencia ofrecida en la 1er Jornada del IMSS sobre factores psicosociales, estrés y salud mental en el trabajo. Instituto Mexicano del Seguro Social. <http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/salud/estreslaboral/1erjornada/02-Marco-Legal.pdf>

Ramírez, A. (6 de abril de 2020). Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. La Norma Oficial Mexicana 035-2018. Identificación, Análisis y Prevención. *UDLAP*

Contexto. <https://contexto.udlap.mx/factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-la-norma-oficial-mexicana-035-2018-identificacion-analisis-y-prevencion>.

Ramos, C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Monografía Programa CEAD. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.

Restrepo, S. (enero-Junio 2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación Empresarial*, 2(1), Pág. 91-102.

Riveros, P. y Grimaldo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. En *Ciencias Psicológicas (Vol. 11, No. 2)*. Universidad Católica del Uruguay. Facultad de Psicología.

Robbins, S. y Judge, T. (2013), Comportamiento organizacional. Décimo tercera Ed. Pearson Prentice Hall. México.

Salazar, J. (2011) Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de servicios [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Autónoma de Baja California. Facultad de administración y Contabilidad. Tijuana, Baja California.

Saldaña, A., y Torres, C. (2020). The Relationship Between the Dimensions of the Organizational Climate in SMEs of the Region Laja-Bajío, Mexico. In Handbook of Research on Increasing the Competitiveness of SMEs (pp. 567-600). IGI Global.

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

STPS. (2018). Guía Informativa NOM-035-STPS-2018: Factores de riesgo psicosocial Identificación, análisis y prevención. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México.

Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México DF: El Manual Moderno.

Valarino, E., Yáber, G., Cemborain, M. (2010). Metodología de la Investigación. Paso a paso. México. Editorial Trillas.